

Influencing Behavior of Male Adolescents in Dutch Amateur Football: What can Boards do?

Master Thesis

MSc Global Business & Stakeholder Management

Rotterdam School of Management,
Erasmus University

Name: Joppe Ter Meer
Student nr.: 318363
Coach: Prof. Dr. L.C.P.M. Meijs
Co-reader: Prof. Dr. A.J.J.A. Maas
Date: December 2013



RESPECT 

TEGEN
GEWELD

VOOR
SPORTIVITEIT



Acknowledgements

Let me start by saying that I never had more fun in writing a report than I had with this one. Advancing throughout this work made me realize what an incredibly difficult topic I had chosen. As I was spending more time on my thesis, I became more enthusiastic about what I discovered and might contribute to amateur football clubs who are actively trying to create sportsmanship and respect on the field. I definitely have not researched 'the world', but I hope that this report is not only a great conclusion of years of study, but will still be beneficial to the various amateur football clubs and people I interviewed.

I cannot conclude this part without some sincere gratitude for people who helped me reach the end. First of all, my sincere thanks go to Lucas Meijs, with whom I had great conversations on this topic. Lucas Meijs guided and assisted me with my research in an area I have never done research on before. Next to the fact that Lucas Meijs is an incredibly skillful and experienced professor, he is a great person as well. Many thanks also go to Jan-Willem Van der Roest, Agnes Elling, Fred Peters, René Foolen and Ralf Reniers with whom I had very interesting and inspiring discussions about the concepts underlying this thesis. Their willingness to help despite their busy schedules was surprising and above all a great honor. Furthermore, my research would have been vague and nothing more but commonplace without the help of representatives of the amateur football clubs. My sincere thanks go to Laurens Van Gils, Gerard Lok, Bart Vreijisen, Sjoerd Feenstra, Rob Niessink and Richard Van der Helm.

Forgetting my mom, dad, stepdad, stepmom and sister for their unconditional love and support would be a serious injustice. Whether it was a nice dinner or driving me back home to Rotterdam, it allowed me to focus on what I needed to do. Tineke, Mart en Janna, thanks so much! Louis en Etel, although you are in Chile, it is incredible what Skype can do. Thanks a lot for all the support.

A special notice go to my classmates Adriaan and Jan-Anton, who organized an unforgettable study trip to Sweden and Estonia in June. I should actually change the word 'classmates' to 'friends', as I definitely see it that way. I cannot finish this part without mentioning Vianny, Berenice and Nasim. Throughout this year I learned an incredibly big deal from you, whether it was about love, life or religion. It changed me to the person I am today.

Finally, it is worth mentioning my friend and former board-member Thom, whom I had countless conversations with. Although we were not on the same line most of the time, it was a great learning experience working with you. Thanks for all the work we did together! This also brings me to my year club, to whom I have to apologize for all the dinners I missed.

I am definitely still missing a lot of people here. To all I want to say: thank you so much. My heart is filled with happiness having you beside me.

Joppe Ter Meer
December 2013

Table of Content

Acknowledgements	2
Table of Content	3
Abstract	6
Part 1: Introduction	7
1.1 Senseless violence in Dutch amateur football	7
1.2 Considering excessive behavior	8
1.3 Research relevance	8
1.4 KNVB action plan ' <i>Tegen Geweld, Voor Sportiviteit</i> '	9
1.5 Research question	10
Part 2: Methodology	12
2.1 Research challenges.....	12
2.2 Research objectives	14
2.3 Research questions.....	14
2.4 Research design	15
2.5 Research method.....	16
2.5.1 <i>Case study focus</i>	16
2.6 Data collection techniques.....	18
2.6.1 <i>Building blocks</i>	19
2.6.2 <i>Expert interviews</i>	19
2.6.3 <i>Preliminary research</i>	20
2.6.4 <i>Interviews with board members</i>	21
Part 3: Building blocks	22
3.1 Manager-employee relationship in a hierarchy	22
3.1.1 <i>Origin of the manager-employee relationship</i>	23
3.1.2 <i>Leader-Member Exchange (LMX) theory</i>	24
3.1.3 <i>Leadership styles</i>	25
3.2 Building block 1: Social disorganization theory	26
3.2.1 <i>Essence of social disorganization theory</i>	26
3.2.2 <i>Explaining high rates of delinquent behavior</i>	27

3.3	Building block 2: Game competitiveness and emotion	28
3.4	Building block 3: Challenges for voluntary associations and a sense of belonging	30
3.4.1	<i>Changes and trends in voluntary associations</i>	31
3.5	Boards and the connection with their members	32
3.5.1	<i>General assembly as an initiator for unity or discord</i>	33
Part 4: Results of empirical research.....		34
4.1	Expert interviews: Conceptual understanding.....	34
4.1.1	<i>Hierarchy in voluntary sport associations</i>	34
4.1.2	<i>Similarities and differences between voluntary sport associations and for-profit organizations</i>	35
4.1.3	<i>Trends and changes in voluntary sport associations</i>	35
4.1.4	<i>Board influence in dealing with excessive behavior</i>	36
4.1.5	<i>Building blocks and underlying reasons for excessive behavior</i>	37
4.1.6	<i>Possible solutions dealing with excessive behavior</i>	38
4.2	Preliminary Research: club descriptions	39
4.2.1	<i>Robur et Velocitas</i>	39
4.2.2	<i>RKSV Wittenhorst</i>	39
4.2.3	<i>TSV Gudok</i>	40
4.2.4	<i>SWZ Boso Sneek</i>	40
4.2.5	<i>SV Laren '99</i>	41
4.2.6	<i>SV Den Hoorn</i>	42
4.3	Amateur football clubs' action plans and approaches	42
4.3.1	<i>Development and changes of the amateur football clubs</i>	43
4.3.2	<i>Experiencing excessive behavior at the amateur football clubs</i>	44
4.3.3	<i>Actual methods and approaches</i>	46
Part 5: Discussion and conclusions		53
5.1	Discussion.....	53
5.1.1	<i>Core of the board's policies</i>	53
5.1.2	<i>Most fundamental practical methods and actions</i>	53
5.1.3	<i>Lessons learned from expert interviews</i>	54
5.1.4	<i>Findings from preliminary research</i>	55
5.1.5	<i>Essential parts of the literature review</i>	55
5.1.6	<i>Answering the main research question and sub-questions</i>	56
5.2	Conclusions.....	58

Part 6: Limitations and Future Research	60
6.1 Limitations	60
6.2 Future research	61
Appendices	63
Appendix A: Division of districts in Dutch amateur football	63
Appendix B: Expert interview Jan-Willem Van der Roest	64
Appendix C: Expert interview Agnes Elling	68
Appendix D: Expert interview Ralf Reniers and René Foolen.....	71
Appendix E: Expert interview Fred Peters.....	75
Appendix F: Interview Laurens Van Gils, Chairman at Robur et Velocitas	79
Appendix G: Interview Gerard Lok, Board member Communication, Volunteering and Quality at RKS SV Wittenhorst	82
Appendix H: Interview Bart Vreijssen, Chairman at TSV Gudok	85
Appendix I: Interview Sjoerd Feenstra, Project Manager ‘Bewust Begeleiden’ at SWZ Boso Sneek	89
Appendix J: Interview Rob Niessink, Chairman and Communicator Fair Play Committee at SV Laren ‘99.....	93
Appendix K: Interview Richard Van der Helm, Chairman at SV Den Hoorn.....	97
References.....	100

Abstract

On 2 December 2012, Richard Nieuwenhuizen was a linesman at the B-juniors match between football club Buitenboys from Almere and football club Nieuw-Sloten from Amsterdam. Within a minute after the match, Nieuwenhuizen was put on the ground and kicked multiple times by three adolescents (aged 15 and 16) of the Nieuw-Sloten team. Shortly after, Nieuwenhuizen was chased and kicked again and he died from his injuries the following day. The death of Nieuwenhuizen exemplifies the increase in violence in Dutch society, referring to a major societal problem. The death sheds light on topics such as senseless violence and the lack of respect for authority among adolescents.

The royal Dutch football association KNVB emphasized that clubs have to take responsibility to deal with excessive behavior on and around the football field. In line with this statement, this work analyzes Dutch amateur football clubs and the way how they can make excessive behavior better manageable. The most important aspect that this research considers is how boards of amateur football clubs can indirectly influence the behavior of male adolescent members. The multiple case study is the primary research method used in this work, allowing for an in-depth analysis within and across cases studied in the real-world context (Yin, 2009). The amateur football clubs serve as the cases that have been selected by the KNVB. One best-practice case for every district in the Netherlands has been provided. The unit of analysis is the policy amateur football clubs implement to deal with excessive behavior. An extensive literature review, preliminary research, expert interviews and interviews with club representatives of six amateur football clubs serve as the primary data collection methods in investigating what boards can do to manage male adolescents in the age range between 13 and 18 years old (A-, B- and C-juniors).

The results demonstrate that amateur football clubs who are organized well tend to deal with a lower amount of excesses at the club. However, amateur football clubs experience challenges and trends that they have to take into account. For example, boards should be aware of the reversed hierarchy in voluntary associations, the undemocratic decision-making in the general assembly and the lack of autonomy to control and manage members. Furthermore, many clubs have experienced the transition from mutual support organizations to service delivery organizations, causing consumerism, professionalism and individualism of members. Finally, cultural differences in clubs demonstrate to be influential in explaining excessive behavior. These differences can be conflicting when adolescents from different ethnicities play together and against one another. Also the influence of the parents in educating and raising their child is crucial, as they can become a catalyst for their child's behavior.

Making clear responsibilities, lowering the focus of winning, strongly involving different actors, considering the fundamental role of the trainers, intensifying the contact with local partners and providing information sessions and intakes are some of the effective approaches and methods adopted and implemented that allowed the clubs to prevent excessive behavior. As this research studies several new concepts in the perspective of this topic, the final part of this work considers the limitations, which are specifically focused on the role of the researcher and covers suggestions for future research.

Part 1: Introduction

On 2 December 2012, Richard Nieuwenhuizen was a linesman at the under-17 amateur football match between football club Buitenboys from Almere and football club Nieuw-Sloten from Amsterdam. The match proceeded as usual with no specific incidents happening during the match according to Buitenboys coach Igor Van Gelderen (Nieuwsuur, 2012a). However, within a minute after the match, Nieuwenhuizen was put on the ground and kicked multiple times by three young players (aged 15 and 16) of the Nieuw-Sloten team (ibid). Some moments later Nieuwenhuizen was chased and kicked again. The following day, at 3 December 2012, Nieuwenhuizen died from his injuries, later reported as his brain being deprived from oxygen (RTL, 2012a).

1.1 Senseless violence in Dutch amateur football

The death of Nieuwenhuizen caused a media uproar not only in the Netherlands but also abroad, with his death being remembered by teams in various sports all over the globe (Elsevier, 2012a). Edith Schippers, Dutch Minister for Health, Welfare and Sports called for a council meeting with various stakeholders in Dutch amateur football to discuss violence on and around the football field (Nu, 2012a). The national Dutch football association KNVB, also present at the counsel, started the campaign *Zonder Respect Geen Voetbal* (Without Respect No Football) by spreading posters and raising awareness that this behavior was grossly unacceptable (Nu, 2012b).

The case presumably received so much media attention because Nieuwenhuizen was followed and kicked for a second time, according to Eric Van der Burg, Amsterdam alderman for the Ministry of Health, Welfare and Sports (The Guardian, 2012). This made it a non-impulsive act which sheds light on the topic of senseless violence in the Netherlands. Both Annemarie Jorritsma, mayor of Almere (Jorritsma, 2012) and Nieuwenhuizen's son Alain (NRC, 2012a) addressed the point of senseless violence before the start of the silent march in memory of Nieuwenhuizen on 9 December 2012. Van Zomeren and Lodewijkx (2005) already claimed back in 2005 that examples of senseless violence are not rare occurrences in the Netherlands. The case with Nieuwenhuizen is an example of senseless violence and football coming together.

The national campaign that started after the death of Nieuwenhuizen focuses on where it all starts: the football field. It raises awareness and enhances sportsmanship and respect on the field (Nu, 2012b). The campaign of the KNVB is however not the first to have been implemented to highlight excessive behavior on and around the pitch. Many Dutch campaigns have focused on parental behavior instead of behavior of young players themselves. A politically striking campaign started in 2007 by independent foundation SIRE¹. The campaign with the slogan *Geef kinderen hun spel terug* (Give children back their game), showed parents behave highly emotional while seeing their children play football (The Guardian, 2012). SIRE extended the campaign by showing parents having a bad week at work, consequently being heavily frustrated on a Saturday watching the football match of

¹ SIRE, funded by the media industry and thus able to run adverts on national television, addresses societal issues that the public has only marginally been exposed to (SIRE, 2013a). The foundation intends to put these issues on the agenda of politicians and decision-makers.

their child. This extension of the campaign was supported by the slogan *Laat maandag tot en met vrijdag op zaterdag thuis* (Leave Monday to Friday at home on Saturday) (SIRE, 2013b).

Noteworthy is that Prime Minister Mark Rutte, in response to the death of Nieuwenhuizen, stated that it is not so much governmental actions or campaigns that can prevent violence on and around the football field (BNR, 2012). Rutte relates the problem back to its origin: nurturing and education, where the KNVB, parents, clubs and schools should all take their responsibility. This point of view is considered more in-depth throughout this work.

1.2 Considering excessive behavior

Excessive behavior on the football field is a pervasive problem in the Netherlands (KNVB, 2012). However, the term excessive behavior is abstract and open to multiple interpretations. What constitutes excessive behavior, especially in football? Mark Rutte (BNR, 2012) and Michael Van Praag, president of the KNVB (NOS, 2012) both addressed that sport and emotions go hand in hand. Where do you make a distinction between someone who is highly emotional and someone who behaves excessively during a football match? And can you make this distinction at all?

The KNVB mentions excessive behavior as something that needs to be dealt with in an effective way (KNVB, 2012). In its report about the evaluation on dealing with excessive behavior², the KNVB announces more severe sanctions to be taken in order to handle this problem. The KNVB considers the following characteristics as an excess (ibid):

- Serious threats
- Excessive verbal violence
- Excessive physical violence
- Collective fights

Serious threats and excessive verbal violence are intertwined but show distinctions as well. Threats are more condemnable statements what someone *would* do to a person, while excessive verbal violence can be found in scolding, discriminating, intimidating and humiliating. This work assumes that serious threats and excessive verbal violence generally serve as the first step, following physical violence and fights. While the KNVB considers physical violence an incident, verbal violence is not (KNVB, 2012). In the definition of excessive behavior, this work considers all the above mentioned characteristics are all meant. Amateur football clubs should do everything to prevent any of the four characteristics of excessive behavior from happening.

1.3 Research relevance

The death of Nieuwenhuizen was a case that escalated with fatal consequences. However, Nieuwsuur (2012b) concluded this incident should not be considered a separate event. Especially in the Randstad, the conurbation including the four biggest cities in the Netherlands (Amsterdam, Rotterdam, The Hague and Utrecht), amateur football clubs are

² *Rapport evaluatie aanpak excessen* announces new measures to deal with excesses on and around the football field. Earlier actions, most of them without obligation, in which the amateur football clubs, referees, players and parents were asked to behave in a 'normal' way, resulted in inefficient effect.

increasingly being confronted with violence (ibid). Where the KNVB in the aforementioned report still speaks of incidents (KNVB, 2012), the question remains whether these cases can still be considered as such.

The KNVB addresses the point that much too often excessive behavior on and around the football field needs to be 'discussed on Monday morning' (KNVB, 2012). Moreover, both director (Anton Binnenmars) and president (Bernard Fransen) of KNVB's amateur football division refer to a major overall societal problem (NRC, 2012b). On the basis of these statements, the behavior on and around the field thus suggests to have connections with multiple Dutch societal problems. One of those societal problems is the aforementioned senseless violence, also addressed by mayor Annemarie Jorritsma. Vasterman (2005), addressed the emergence of senseless violence in the Netherlands between 1997 and 2000, during which the Dutch experienced a series of cases of street violence, quickly labeled as 'senseless violence'. It caused a major media-hype, one of the first Dutch examples of public mourning and more than 15 silent marches in a span of three years.

Highly related to Dutch senseless violence is the increasing amount of violence committed against people with authority, emphasized by Noordegraaf et al. (2009). They created the report *Geweld tegen gezagsdragers* (Violence against people with authority) in association with the Ministry of Foreign Affairs to prevent and deal with violence against police and politicians in particular. The lack of respect for authority might serve as a possible explanation. American psychologist Aric Sigman (2009) found that the 'spoilt generation' with whom parents fail to exert authority at young age do not have respect for anyone. He argues it results in violent children displaying, among other things, violent tendencies and disrespect towards teachers and policemen (ibid).

Another aspect that got a lot of media attention was based on the fact that the three boys responsible for the death of Nieuwenhuizen were from Moroccan origin (Elsevier, 2012b). It directly led to far-right Dutch politician Geert Wilders not framing the death of Nieuwenhuizen as a 'football problem' but as a 'Moroccan problem' (BNR, 2012). Wilders grounded his statement on research done by the CBS (Central Agency for Statistics), who in 2010 found that 65% of the Moroccan boys have been detained at least once between the age of 12 and 23 (CBS, 2010). In line with this research, the WODC (the Documentation and Research Centre) found that in the age group of 12 and 17, Moroccan boys committed 3,5 times more crimes than Dutch natives (RTL, 2012b). While discussions keep arising whether a Moroccan has caused the death of Nieuwenhuizen or societal problems, excessive behavior appears to be an omnipresent issue at football clubs in the Netherlands (KNVB, 2012).

1.4 KNVB action plan '*Tegen Geweld, Voor Sportiviteit*'

On the 20th of March 2013, the KNVB presented the action plan *Tegen Geweld, Voor Sportiviteit* (Against Violence, Supporting Sportsmanship) partly as a response to the death of Nieuwenhuizen. The plan consists of new measures as well as the intensification of methods currently in place to deal with excessive behavior on and around the football field. The current and proposed activities in the report have all been implemented with the goal to promote sportsmanship and respect on the field on the one hand, and prevent excesses on the other hand (KNVB, 2013a). The plan is part of the larger scale action plan *Samen naar*

een Veiliger Sportklimaat (Together to a Safer Sporting Environment) set up by the Ministry of Health, Welfare and Sports to create a safer sport environment in the Netherlands.

In the plan, the KNVB recognizes the lack of respect and sportsmanship as serious societal problem in the Netherlands that is not merely limited to the death of Richard Nieuwenhuizen (KNVB, 2013b). The plan consists of two different approaches by which the KNVB wants to reach the aforementioned goal. First of all, the KNVB uses **repressive** ways such as suspending players and clubs. These actual punishments are used to set norms and restore order (ibid). The KNVB has intensified its policy against excesses through tougher sanctions for amateur football clubs and individual players. For example, the KNVB has implemented a time penalty to accompany a yellow card for B-juniors (15 to 16 years old) and now publicizes the amount and nature of excesses recorded at amateur football clubs. Secondly, the KNVB implemented **preventive** actions to support and facilitate the functioning of the amateur football clubs, while letting them effectively deal with excessive behavior. For example, the KNVB stimulates amateur football clubs to compose a code of conduct and obligates B-juniors to familiarize themselves with the rules of the game through a specific test, so they can better understand the decisions of the referee. Moreover, adolescents who have been suspended are obliged to follow a specific class on violence in sports intended to raise awareness for their behavior. The extra attention of independent observers helps boards of amateur football clubs, responsible for leading and managing the club, to know what is happening on and around the football field. Boards are supported through various meetings and classes how to better deal with adolescent behavior. Since the case with Richard Nieuwenhuizen, amateur football clubs already implemented various initiatives to prevent excessive behavior on and around the field, each in their own way. These initiatives serve as the unit of analysis in this research. The present work builds on this plan. The actual contribution of this research is discussed in the following section.

1.5 Research question

As Mark Rutte stated, the KNVB should give the right signals and create the right conditions so that schools, parents and clubs can consequently take their responsibility (BNR, 2012). The new approach in dealing with excessive behavior can only work if amateur football clubs take actions as well. This is strongly in line with the action plan of the KNVB mentioned in part 1.4. This work analyzes the amateur football clubs and their internal processes dealing with excessive behavior on and around the football field. It primarily focuses on the proactive stand an amateur football club takes by looking at the steps an amateur football club can take to encourage adolescents to behave appropriately. The most important aspect that this research considers is how boards of amateur football clubs can indirectly influence the behavior of male adolescent members. Because board members have the same rights as any other member, boards in voluntary associations experience difficulties in directly coercing members. An important step is whether a board is able to create an environment in which and norms and values are accepted.

This work emphasizes two aspects when discussing what boards can do to influence male adolescents. First of all, this research acknowledges the non-hierarchical structure between the board and its members. Secondly, the intervention how the board addresses the behavior of male adolescent members is indirect. This research assumes the board of a

voluntary association seeks non-coercive ways to educate its adolescent members. The intervention thus also becomes indirect between the board and the member.

The unit of analysis is the adopted policy by amateur football clubs to deal with excessive behavior on and around the field, where the main actor is the board of the club itself. Interviews were held with boards of amateur football clubs who effectively apply non-coercive methods that influence youth players indirectly. This should result in a set of *good practices* that have allowed these clubs to manage the rise of conflicts on and around the field in an effective way.

The main research question has been formulated as follows:

How can boards of amateur football clubs indirectly influence the behavior of their male adolescent members in order to proactively deal with excessive behavior on and around the football field?

Part 2: Methodology

In order to answer the main research question, this research takes a qualitative approach. As Van Tulder (2007) addresses, qualitative research generally embraces a subjectivist approach to research, acknowledging the unique character of phenomena that occur in the social world. Qualitative research allows for a more explorative character rather than a conclusive one, showing to be suitable to answer the main research question. Since this topic has not been extensively studied previously, a lack of general information further necessitates the use of qualitative methods. The following section, as well as the literature review in part 3, pays more close attention to the lack of applicable source material.

The structure of this methodology section is as follows. The first section discussed challenges faced in the present study. Several paradoxes are at work that highlight these challenges and difficulties. The next section identifies the work's research objectives, followed by the main research question and three relevant sub-questions. In the research design, qualitative research and the use of an explorative study are explained. Consequently, this work uses the multiple case study method, allowing for more than one amateur football club to be studied. The extensive literature review, preliminary research, expert interviews and actual interviews with club representatives serve as the primary data collection methods in investigating the phenomenon.

2.1 Research challenges

This research deals with insufficient information regarding the main research question proposed. There are paradoxes underlying this research that makes it highly challenging. First of all, this work found a lack of literature matching the investigated topic, nor have previous cases been described which can be studied that clearly explain the investigated phenomenon. Both the non-fitting literature and the non-fitting cases should in the end still generate effective solutions to deal with excessive behavior.

Secondly, a paradox can be identified in the hierarchical structure of voluntary associations and amateur football clubs in particular. Although the board is considered a powerful entity in a voluntary association and is generally at the top of the organizational charts, they theoretically stand on the same level as all the other members. This is because they are members of the association as well. In voluntary associations the members together form the strongest entity through the general assembly. It hinders the ability to talk about a hierarchy between the board and its members, although the position of the board, committees and actual members point out that a hierarchy is indeed in place.

When analyzing the factors that cause male adolescents to show excessive behavior on and around the football field, it is unclear which factors play a role and, above all, how strong these effects are. Together with experts on the functioning of voluntary sport associations and social sport participation (as discussed in part 2.6.1) these factors have been identified. There are referred to as **building blocks** in the comprehensive literature review in part 3. Among others, social economic status, game competitiveness and a sense of belonging have been identified as possible causes for excessive behavior among adolescents. These

building blocks need to be understood carefully and are explained in-depth to get a better idea of the phenomenon.

Finally, in line with the non-fitting literature and insufficient information on the topic, no suitable theoretical framework could be identified that can guide this research and determine what needs to be measured. To address this challenge, the following overview has been created in figure 1 below by emphasizing the relationship the different entities have with one another. This aims to partly cover the absence of a theoretical framework.

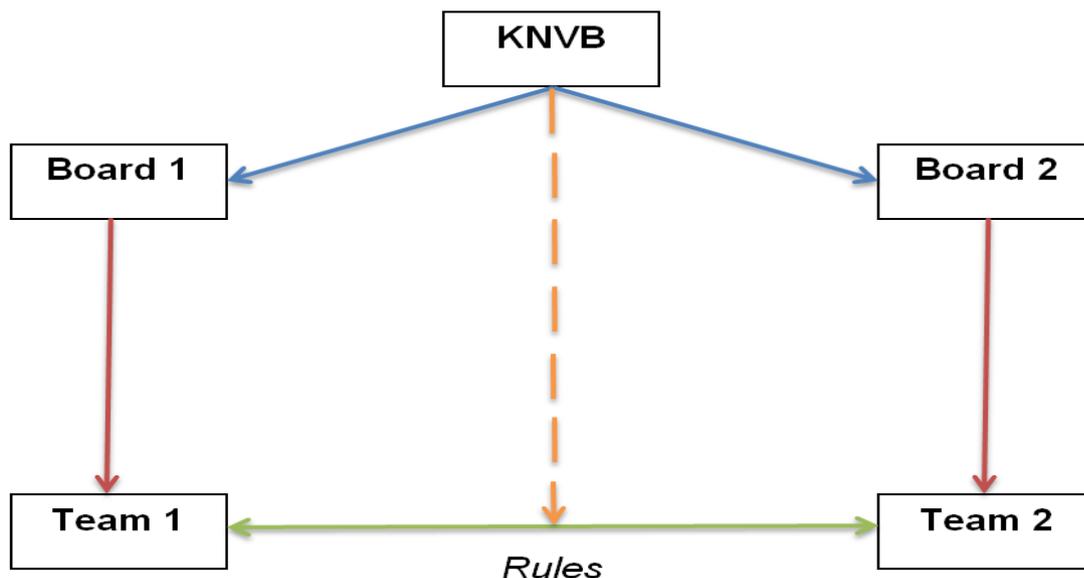


Figure 1: Overview of relationships. Source: Author

The primary focus lies on the influence of the board on the team and its individual members. The KNVB intends to individualize punishment. In other words, it increases the attention on individual members when excessive behavior occurs on the field (KNVB, 2013b). Instead of suspending a whole team, more and more often boards and the KNVB focus on one or several perpetrators to get to the core of a conflict. The influence of the KNVB is two-fold. First, they influence the game between two teams by implementing rules, such as the standard rules of the game but also the newly implemented time penalty for B-juniors when receiving a yellow card. The influence is invisible, as the KNVB is not actually present when two teams play a match. Secondly, the KNVB influences the clubs through various policies and plans, for example like the action plan *Tegen Geweld, Voor Sportiviteit* (Against Violence, Supporting Sportsmanship) mentioned in part 1.4

Teams also influence each other. For example, game competitiveness can make adolescents behave inappropriately. Matches between clubs from the same city or between clubs who reflect a different neighborhood can strongly increase competitiveness and amplify excessive behavior. Where the teams influence each another, this work assumes that boards do not influence each other.

2.2 Research objectives

This work so far superficially discussed the hierarchical structure of voluntary associations. This research intends to provide more information how different hierarchical structures in amateur football clubs influence the way of managing the association. Moreover, voluntary associations have changed and are still changing dramatically, for example visible in bigger professionalization of sport clubs. What are these changes and how does it affect the way boards can manage the association and deal with excessive behavior? Another objective of this research is focused on the underlying reasons of excessive behavior among adolescents. With the help of experts, this research tries to cover what reasons serve as an explanatory factor for the rise of a conflict and possibly even the strength of different underlying reasons.

The major research objective of this work is to generate good practices how boards of amateur football clubs in the Netherlands can influence the behavior of their male adolescent members in an indirect way without the intention to coerce them. Interviews with experts in the field and boards of amateur football clubs should provide tools how to influence behavior. With these tools a board is supposed to deal with excessive behavior in a proactive instead of reactive manner. This research primarily focuses on how boards can change this behavior in an **indirect** way. In line with the indirect way of influencing behavior, it is considered how this behavior can be changed through **non-coercive** ways, thus without actually punishing a member. It is further analyzed how a certain environment or culture at the amateur football club can be created requiring every member to behave according to the standards set. It is essential to point out that this work tries to come up with good practices, instead of the more common term 'best practices'. The main reason for this is that there are no existing tools for how to indirectly influence the adolescent behavior. Furthermore, the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO; 2013) notes that it is often questionable whether there is even a single best approach, since approaches are being improved on a continuous basis. While best practices could entail approaches being stable, it prevents one from looking for further improvements (ibid).

2.3 Research questions

Based on the research challenges and the aforementioned research objectives in part 2.2, it is possible to narrow down the main issue to more specific sub-questions. This facilitates answering the main research question more clearly. To restate the main research question:

How can boards of amateur football clubs indirectly influence the behavior of their male adolescent members in order to proactively deal with excessive behavior on and around the football field?

In order to proactively deal with excessive behavior, this work assumes boards have to create an environment in which excessive behavior is prevented and norms and values are accepted. This can be done in various ways. However, when defining 'on and around the football field' more clearly, this research specifically looks at adolescent behavior before, during and directly after a football match leaving out training sessions. It also involves spectators, often parents watching their child's match. Game competitiveness and emotions are concepts playing a possible role. They are discussed in-depth in part 3.3.

Dividing the main research into different sub-questions allows for a more structured approach, allowing to answer the main research question with the right perspective and within its context. The sub-questions have been defined as follows:

1. *In what way are voluntary associations hierarchically led and what is the actual power of boards in managing the association?*
2. *How have voluntary associations, and amateur football clubs in particular, changed in the last ten years which influenced the way of managing the association?*
3. *Can someone's origin and neighborhood conditions, game competitiveness and a sense of belonging influence the escalation of conflict and the rise of excessive behavior?*

2.4 Research design

Qualitative research methods, essential in this work, are highly applicable to research questions that require an understanding of social phenomena in its own context (Snape & Spencer, 2003). In line with this, Van Tulder (2007) notes that qualitative research most often concerns individual cases, a small number of observations and understanding instead of explaining a certain phenomenon. Qualitative research makes it hard to draw conclusions, as it is normally not based on statistical analysis and large data sets like is the case with quantitative research. Quantitative research is more suitable in drawing causal inferences, since it can adequately control for important confounding variables. However, as Strauss and Corbin (1990) note, qualitative research can be very useful when there is a lack of information regarding the issue studied. It allows for an in-depth interpretative analysis of a single phenomenon, highly suitable for the research on the behavior of male adolescents in amateur football clubs in the Netherlands. Furthermore, Snape and Spencer (2003) mention that qualitative research methods are far from straight-forward compared to its counterpart, quantitative research. They argue that there is no single way of doing qualitative research, as it, among other factors, depends on the purposes of the researcher, nature of the research methods used, characteristics of the researched participants, the audience for whom it is intended and the environment in which the research originates. To be specific, in-depth interviews are expected to generate different results than focus groups and analysis of documents and texts.

An important aspect of qualitative research is its explorative character. Based on the work of Malhotra and Birks (2003), Van Tulder (2007, 47) identifies the following objectives of using exploratory research:

- (1) 'To obtain background information when you know nothing about a research idea'
- (2) 'To define a problem more specifically to use for further (conclusive) research'
- (3) 'To explore the field of new products or services'
- (4) 'To clarify behavioral patterns, opinions, etc.'
- (5) 'To understand behaviors and attitudes in order to analyze quantitative data analysis'
- (6) 'To explore topics that are not articulated easily by individuals'
- (7) 'To discover unknown relationships between variables'

This work specifically relates to situation one, two and four. By obtaining background information on the behavior of male adolescents in amateur football clubs and consequently what boards can do to influence this behavior, it could serve as a foundation for other amateur football clubs and possibly other sport clubs as well. It directly relates to situation two. While the KNVB made a start with their action plan, this work is only a small beginning in dealing with excesses on and around the field. By defining the problem, the present research hopes to contribute to other researchers and/or the KNVB to continue investigating this topic on a larger scale. Finally, clarifying behavioral patterns of male adolescents in football clubs (situation four) helps institutions such as the KNVB and amateur football clubs to understand why a football match between two (youth) teams can develop into actual violence and, more importantly, how it can be prevented. To conclude, the researcher has opted for in-depth interviews as the research design.

2.5 Research method

The multiple case study is the primary research method used in this work, allowing for an in-depth analysis of multiple cases regarding the issue. By analyzing within and across cases, similarities and differences between cases can be identified. This allows both internal and external validity to be strengthened. Furthermore, the phenomenon in a case study needs to be studied within its real-world context (Yin, 2009). This aligns with the phenomenon of this research. In line with the epistemological assumption of this research method, the case study follows an interpretive approach, facilitated by the explorative character that this research adopts through various interviews. In regards to the cases themselves, this research considers amateur football clubs as a case. Within each case, main unit of analysis is the policy amateur football clubs implement to deal with excessive behavior. Here, the board serves as the actor and initiator. Furthermore, part 2.5.1 shows what is considered as excessive behavior according to KNVB standards and figures.

2.5.1 Case study focus

As accepted by the KNVB, violence is not a rare phenomenon in Dutch amateur football nowadays (KNVB, 2012). In total during season 2011/2012, 513 individual and collective excesses have been registered in the Netherlands. Of these 513 excesses, 201 were in the end not treated as one, with 43 excesses not solved at the end of the season. This left 269 real excesses, some of them conceived and punished differently (ibid). The KNVB makes a distribution which percentage of total excesses has been committed by certain age groups. The distribution is presented below in table 1.

The vast majority of excesses are committed by *Senioren* (seniors) being 19 years old or older, committing 65% of the collective amount of excesses and 61% of the individual excesses. The oldest age group of children (*A-junioren*; 17 and 18 years old) however committed 18% of the total collective excesses and 16% of the individual ones. For the *B-junioren* (15 and 16 years old) these percentages are respectively 12% and 11%, while for the *C-junioren* (13 and 14 years old) these are 2,5% and 4%. Women or girls football in total 'contribute' to 2,5% of total collective excesses and 8% of the individual excesses. It is clear that seniors are responsible for the largest amount of excesses committed in amateur football. However, the actual amount of seniors playing is also much higher because of the

wide age range. Especially A-juniors show relatively high percentages of total collective and individual excesses considering the two year age range.

Table 1: Age group distribution and percentage of total excesses responsible.

The first column shows the age groups, the second column the collective excesses and the third column the individual excesses. Source: KNVB (2012)

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

The KNVB not only looks at excesses committed by individuals of different ages, but also in which geographical areas these occur (ibid). The total amount of excesses committed, sorted for the six different districts in the Netherlands³ can be found in table 2 below.

Table 2: Amount of excesses committed, sorted for the six districts covering the Netherlands.

The first column shows the six districts, while the fourth and fifth column represent the actual excesses during season 2011/2012. They count towards the earlier mentioned 269 judged excesses. Source: KNVB (2012)

District	Vermoedelijk Collectief Exces	Vermoedelijk Individueel Exces	Vermoedelijk Totaal Exces	Uitspraken Collectief Exces	Uitspraken Individueel Exces	Na MO: geen exces
Noord	12	10	22	2	4	16
Oost	12	24	36	8	23	5
Zuid II	22	15	37	8	9	15
Zuid I	19	21	40	14	19	6
West II	75	112	187	32	60	88
West I	121	66	187	56	34	67
Landelijk	0	4	4	0	0	4
Totaal	261	252	513	120	149	201

The table shows that districts West I (Amsterdam and Utrecht) and West II (Rotterdam and The Hague) committed significantly more excesses than other districts. In West II, football players committed more excesses on an individual basis than in West I, though it is the other way around for collective excesses. When the actual penalties are considered, district West II 'scores' higher on individuals deprived of their membership (individual excesses) while West I contained more teams pulled out the competition collectively (collective excesses) (ibid). Primarily on the basis of the different age groups committing the most excesses, this research focuses on male adolescents in the age range between 13 and 18 years old (A-, B- and C-juniors).

³ The KNVB divided the Netherlands into six different districts where football is played. The explanation of the different districts including which major cities belong to each district can be found in Appendix A.

Board members of amateur football clubs are in practice the most important entity in the club, they play a central role in this research. They serve as the main initiator of the policies against excessive behavior. Finally, it is important to note that this work focuses boards that effectively deal with adolescents in the specified age range between 13 to 18 years old. It is relevant to analyze amateur football clubs who are doing well in dealing with excessive behavior, specifically focusing on the approaches and methods they have implemented. Moreover, because of this research's focus on male adolescents between 13 to 18 years old, the research pays particular attention to the possibility that the parents, rather than their children show inappropriate behavior and act as a catalyst for excessive behavior of their child. The earlier mentioned campaigns by SIRE address parental behavior during sport matches and highlight it as a point of discussion in amateur football clubs (The Guardian, 2012).

2.6 Data collection techniques

Main data collection method to investigate the issue has been interviewing, focusing on experts and actual board members of amateur football clubs in the Netherlands. They are expected to provide motivations and ways how to prevent the rise of excessive behavior. Both the expert interviews as well as the interviews with board members take on an individual perspective, in which motivations are central. The 'general interview guide approach' is followed, which is more structured but provides the interviewer with sufficient flexibility (Gall, Gall and Borg, 2003). However, it ensures the same questions are asked in each interview. The researcher can pose the biggest problem in interviewing according to the general interview guide approach, but also is considered as the biggest strength of the approach. It is the ability of the researcher to make sure that the same information is collected from the interviewees, still allowing a degree of freedom in getting the information (McNamara, 2009).

Among others, Creswell (1998) mentioned that data collection in case studies should not be based on one source, but on multiple. In line with this, Van Tulder (2007, 48) emphasized that multiple methods most often are needed to do 'justice to the problem at hand'. Searching for multiple methods to get data, labeled as methodological triangulation, is applicable to this research. As this research collects data from different people in various places in the Netherlands, data triangulation can be applied as well. By using multiple methods and collecting data from different people, this work builds on the essence of triangulation by balancing strengths and weaknesses of each method (Van Tulder, 2007).

To start with, the first method used to create a better understanding which components play a role in explaining excessive behavior is an extensive literature review. The different components, defined as building blocks in this work, were investigated and worked out as a starting point. These are shortly introduced in part 2.6.1 and extensively discussed in the literature review in part 3. The expert interviews, discussed in part 2.6.2, provided a solid basis for the interviews with club representatives as well as a better understanding of the concepts underlying this research. Particularly the interview with the KNVB has been useful in providing the names of amateur football clubs who proactively build on the acceptance of norms and values and promote respect and sportsmanship among their members, while refraining from using coercion. The other source used is the preliminary research on the amateur football clubs serving as a case in this research. The amount of members, diversity

and the location are relevant prior to the actual interviews. This is further explained in part 2.6.3. The set-up for the actual interviews is described in part 2.6.4. The unit of analysis is the policy amateur football clubs adopt to deal with excessive behavior on and around the field. The main actor is the board of the amateur football club. The interviews with the board members should result in the eventual deployment of good practices, while also providing answers to the sub-questions in this work. The sub-questions concern the hierarchy in voluntary associations, the change that amateur football clubs have gone through and the influence of the three building blocks.

2.6.1 Building blocks

Part 3 consists of three factors that this research assumes to be influential in explaining why male adolescents degenerate into violence and excessive behavior. The following factors are suspected to have influence, which in advance are referred to as 'building blocks':

- Origin, neighborhood conditions and social-economic status
- Game competitiveness and emotion in football matches
- Sense of belonging to the amateur football club

The first building block is covered from a community or neighborhood perspective, in which social control, status and living conditions, as well as mutual trust and social networks in the neighborhood are important factors for explaining delinquent behavior (Kingston et al., 2009). The second building block is referred to as game competitiveness and the emotion that can be provoked when playing a football match, especially among adolescents in puberty. Finally, this work assumes the relationship a member has with the club to be influential. When feeling part of the club, one might feel more responsible what happens on the field and consequences excessive behavior might have. This has been labeled as sense of belonging. With clubs increasing in numbers, connections between board and member become thinner and might lower the involvement in the club. This has consequences for a member feeling part of the club. It should be noted that these three factors have been developed in coherence with the experts, but do not exclude other factors that remain anonymous in this work, neither does it states how much influence each individual building block has. This is mentioned as a recommendation for future research in part 6.2.

2.6.2 Expert interviews

The expert interviews are set up to provide a foundation for the interviews with board members or club representative of amateur football clubs. The expert interviews had a two folded goal: First of all, the expert interviews – and the interview with the KNVB in particular – should provide the names of amateur football clubs which can serve as an applicable case in this research. Secondly, experts in the field can help in getting a better understanding of the concepts studied in this work. Furthermore, Van Audenhove (2007) addressed that expert interviews are a fast way to collect specific information. Experts possess three dimensions of knowledge, according to Van Audenhove (2007). (1) Technical knowledge is described as very specific knowledge in the field, (2) process knowledge is based on knowledge of processes, routines and interactions between people and (3) explanatory knowledge is expressed in interpretations of beliefs, rules, ideas and ideologies (ibid). Van Audenhove (2007) strongly remarks that the knowledge obtained from expert interviews is not neutral, where also the interview structure strongly influences which information is collected. In line

with Van Audenhove, Barratt (2003) arguments that experts are seldom fully objective, as they are often led by their own view rather than completely examining the evidence that exists. The expert interviews were used by taking the disadvantages of this method into account, while also acknowledging the strong benefits the interviews provide for the foundation of this research. The following experts have been interviewed:

Table 3: Overview of interviewed experts. Source: Author

Name expert	Expert on	Company/Institution/University
Jan-Willem Van der Roest	Consumerism in voluntary sport associations	University of Utrecht
Agnes Elling	Sport participation, ethnicity, social bonds and connections and social exclusion on gender	Mulier Institute
René Foolen⁴	Corporate Communication and representation of excesses	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB)
Ralf Reniers	Policies aimed at the increase of sportsmanship and respect	
Fred Peters	Policy advice for and change of voluntary sport associations	Nederlandse Culturele Sportbond (NCS)

2.6.3 Preliminary research

The preliminary research was conducted prior to the interviews with club representatives and focuses on the general and demographic statistics of six amateur football clubs. The preliminary research contains information such as the total amount of members, the distribution between males and females and the origin of members. Part of the preliminary research contains information from the interviews with club representatives. The other part takes the form of desk research, in which the Internet is a principle source (Van Tulder, 2007). One major disadvantage of the desk research method (especially concerning the use of websites) is the reliability of information (ibid). To partly cover this disadvantage, this research mostly considers the websites of the amateur football clubs themselves, assuming the information is valid. Preliminary research is conducted for every selected amateur football club.

With the support of the KNVB and the local departments in each district, the following amateur football clubs were defined as clubs who effectively manage their youth members in a proactive way. One club in every district was selected, thereby enhancing the generalizability the findings in this work to other clubs in the Netherlands. An overview of selected amateur football clubs can be found in table 4.

⁴ For the sake of convenience, the answers to the interview questions will refer only to Foolen, nonetheless acknowledging the major contribution Reniers had in the conversation.

Table 4: Overview of selected amateur football clubs. Source: Author

Name amateur football club	Location	District
SWZ Boso Sneek	Sneek	District North
Robur et Velocitas	Apeldoorn	District East
SV Laren '99	Laren	District West I
SV Den Hoorn	Den Hoorn	District West II
TSV Gudok	Tilburg	District South I
RKSV Wittenhorst	Horst	District South II

2.6.4 Interviews with board members

The expert interviews and preliminary research provide the foundation for the interviews with the amateur football club representatives on the topics of excessive behavior and respect and sportsmanship. The interviews are structured in a way that allows the representatives to describe their policy dealing with excessive behavior in detail. In practice, the interviews are semi-structured, combining a structured but flexible approach for the interviewer ensuring the same questions are asked to each interviewee (Daniels & Cannice, 2004).

The following people mentioned in table 5 have been interviewed. It should be noted that not always a board member has been put forward as spokesperson on this specific topic. Some boards of amateur football clubs set up a committee with the sole responsibility to create awareness, responsibility and sportsmanship and respect, while trying to prevent excessive behavior of young football players. As these committees have in-depth information regarding the increase of respect and sportsmanship on the field, these interviews do justice to the unit of analysis in this research, namely the policy that has been adopted by the club to deal with excessive behavior of adolescents. The following representatives have been interviewed and can be found in table 5 below.

Table 5: Overview of interviewed club representatives. Source: Author

Name amateur football club	Representative	Position at the club
SWZ Boso Sneek	Sjoerd Feenstra	Project Manager <i>Bewust Begeleiden</i>
Robur et Velocitas	Laurens Van Gils	Chairman
SV Laren '99	Rob Niessink	Chairman Fair Play Committee
SV Den Hoorn	Richard Van der Helm	Chairman
TSV Gudok	Bart Vreijisen ⁵	Chairman
RKSV Wittenhorst	Gerard Lok	Board member Communication, Volunteering and Quality

⁵ Also present during the interview were Alex Moleman, Board Member of General Affairs at TSV Gudok, together with Patrick Cohen and Mark van Iersel. In 2009, Cohen and van Iersel set up *P&M Jeugd Voetbal Begeleiden*, which aims to positively influence the development of young football players. With their experience as educators and in training and coaching youth players, they are now sharing their knowledge with amateur football clubs. They have a strong connection to TSV Gudok. For the sake of convenience, the answers to the interview questions will refer to Vreijisen, nonetheless acknowledging the strong contribution Moleman, Cohen and van Iersel had in the conversation. All four were in agreement on the policy adopted by TSV Gudok concerning excessive behavior and respect and sportsmanship of youth players.

Part 3: Building blocks

This work aims for methods and approaches how boards can prevent excessive behavior from happening while at the same time promote respect and sportsmanship on the field. This first of all requires a better understanding of the board-member relationship. In contrary to for-profit organizations, this relationship is not build on an actual hierarchy, as both the board and the members have the same voting rights in the general assembly. The relationship between manager and employee, considered in part 3.1, does take place in a hierarchy. Thus, differences can be identified with the board-member relationship in voluntary associations. Important here is that the manager-employee relationship sometimes involves coercion which this research neglects. Understanding of the manager-employee relationship can put the good practices into perspective. The good practices might even be transferred to businesses where managers have to deal with difficult-to-manage employees themselves. It should be noted that not every business practice can be transferred smoothly to nonprofits and vice versa (Beck et al., 2008).

As this work focuses on the prevention of violence in amateur football clubs, it does not consider a 'normal' relationship between a manager and employee or board and member based on norms and values. Part 3.2 discusses excessive behavior and the first possible underlying reason for excessive behavior, assuming social-economic status, origin and neighborhood conditions to be of influence in explaining delinquency among adolescents, according to Kingston et al. (2009). The main theory of use here is the social disorganization theory, which links delinquency with a community's informal social control. The theory suggests the state of the community influences delinquent behavior among adolescents. In advance, also game competitiveness and emotion during a match are assumed to be influential in clarifying the origin of excessive behavior among adolescents. It has been addressed as the second building block, covered in part 3.3. The third building block provides an explanation for excessive behavior by looking at the connection a member has with the club. This building block has been labeled in this work as 'sense of belonging' to the amateur football club and are discussed in part 3.4. This part starts with a short introduction in voluntary associations. Extra attention is paid to the challenges that voluntary associations face and the development that most voluntary associations in the Netherlands have experienced in the last decade. Most sport clubs changed from mutual support organizations to service delivery organizations, becoming larger and more professional. This might weaken the strong relationship between the board and its members and might harm the feeling a member has with the club. To conclude, the actual board-member relationship and the communication streams are discussed in part 3.5. Attention is paid to the general assembly, where the current and future policies of the board are discussed and decisions are taken on the basis of equality. In the end it should be concluded that the good practices of the voluntary associations who execute them can help others on their journey to achieve a world with less violence

3.1 Manager-employee relationship in a hierarchy

The relationship between a manager and employee is central to the business world and researched from various perspectives. The fact that the manager-employee relationship takes place in a hierarchical structure creates different views how the relationship between

manager and employee should be executed. Despite the importance of the relationship, mistrust is highly present in this relationship (Borowski, 1998). This introductory part first discovers the origin of the manager-employee relationship, where different views on this relationship are discussed. Consequently, the Leader-Member Exchange (LMX) theory is explained, as it takes on a relationship-based approach when considering leadership. Eventually, different leadership styles are discussed influencing the manager-employee relationship in a hierarchy. Covering these aspects increase the understanding where the manager-employee relationship shows similarities with the board-member relationship.

3.1.1 *Origin of the manager-employee relationship*

Today's business world remains full of discussions regarding issues such as whistle-blowing, working conditions and the right of the employee. Due to the hierarchical relationship manager and employee have, the relationship becomes adversarial according to Borowski (1998). He claims that management and employees are on two different competing teams. Borowski emphasized this fact by stating that in principle the manager has power and the employee feels powerless to change the way manager and employee act towards each other. This creates a distance between manager and employee, something that has been introduced by Milton Friedman (1962) in his book *Capitalism and Freedom*: *'The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labor leaders have a social responsibility that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members. This view shows a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud'*. (p. 133)

Researchers have questioned why employees try to deceive their manager and why managers in turn try to exert power over their employees. Theories of consequentialism (for example utilitarianism) focus on the actual results of certain actions, and therefore show similarities with the view by Milton Friedman. Where, according to Friedman (1962) the only responsibility for businesses is to increase its profits, it thus focuses on the results and not on how these profits have been made. In 1785, Immanuel Kant already stated that these theories of consequentialism could not make statements about actions being right or wrong. Kant's theory of ethics, explained in his book *Groundwork of the Metaphysic of Morals* (1956), shows how people should act. He emphasizes: *'Act in such a way that you always treat humanity, whether in your own person or in the person of any other, never simply as a means, but always at the same time as an end'*. (p. 22). It shows strong contradictions with the theories of consequentialism, not focusing on an end result, but especially proving that the way towards a certain result can inherently be right or wrong. In businesses, Kant proposes that both a leader and worker must be treated in a humane way. On the basis of these assumptions, researchers in the 1960's and 1970's have wondered whether this attitude can exist between managers and employees while at the same time allow a company to make a profit.

3.1.2 *Leader-Member Exchange (LMX) theory*

Having emphasized some important first views on the manager-employee relationship, this work now turns to a more theoretical point of view considering the manager-employee relationship using the Leader-Member Exchange theory (hereafter named as LMX theory). The LMX theory has undergone many changes since its emergence in 1970. While at first it was just conceived as an alternative to the average leadership style (Dansereau et al., 1975), it eventually evolved into a prescription of leadership relations considered from multiple perspectives and a multi-domain framework (Graen & Uhl-Bien, 1995). While the LMX theory at its emergence was attempted to be classified into already existing categories of leadership theories, the LMX theory turned out not to fit in a certain typology. The LMX theory is an example of a theory that does not focus on the leader domain. Instead, it focuses on the dyadic relationship between leader and follower. A question that arises when analyzing this type of domain is how effective leader-follower relationships are developed and maintained. Graen and Uhl-Bien (1991) have emphasized that these effective leadership processes emerge when a leader and follower can develop a certain partnership or mature leadership relation with one another. Both leader and follower can then benefit from this relationship. The term 'partnerships' is a term that gradually entered the analysis of the LMX theory.

The development of the LMX theory went through different stages. Graen and Uhl-Bien (1995) have acknowledged four different stages, applying a multi-level multi-domain perspective. Stage 1 has been characterized by the discovery of so called differentiated dyads. Initial research on the LMX theory began with an analysis of work socialization (Graen et al., 1973) and Vertical Dyad Linkage (e.g. Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975). These researchers here found that managers do not take on the same leadership style for every one of their employees but instead have different relationships with their employees. Stage 2-researchers validated the findings of the researchers in stage 1. Furthermore, stage 2 focused on the outcomes of these relationships in terms of organizational functioning. Here, the research on Vertical Dyad Linkage (VDL) shifted to Leader-Member Exchange (Graen et al., 1982). LMX is distinctive from the research on VDL because it also explains how relationships develop and what the consequences of these relationships are. Researchers in this stage have shown that high-quality social exchange relationships between leaders and followers result in effective leadership processes, for example measured via performance (Vecchio & Gobdel, 1984) and job satisfaction (Turban et al., 1990). Stage 3 assumed a different approach, as it focused on how managers should develop a partnership with every employee on a personal basis, thus providing a more practical approach to the LMX theory. With the covering of partnerships in this stage, the LMX theory moved away from the traditional relationship between manager and employee. It is assumed that a partnership increases the possibility for more high-quality relationships between manager and employee (Graen & Uhl-Bien, 1995). Although partnerships provide a broader view of the LMX theory, it has still focused on relatively closed relationships, not related to other employees or managers. In stage 4, Graen and Scandura (1987) proposed that when organizations become more complex, LMX is much more than these independent dyadic relationships. Instead, LMX is presumed to be a system of interdependent relationships or network assemblies. Practically, in stage 4-organizations leaders and members work together in various types of teams, creating a need for a better understanding of these relationships. Stage 4 takes on a system level perspective by seeing how all these relationships fit together in a large network. By expanding the LMX theory even further to a

multi-level framework, insight is gathered into organizational functioning, providing answers to difficult organizational problems.

3.1.3 Leadership styles

As can be concluded from the LMX theory, effective leadership requires an understanding of the processes in which managers and employees relate to each other. This statement is supported by Yates (1985), who looked at how a manager's leadership style could encourage constructive or destructive employee behavior. Based on Burns (1978), the transactional/transformational model of Bass (1990) has been widely acknowledged in the academic world, addressing two different approaches how managers and employees influence each other. On the one hand, transactional leadership assumes a bargaining relationship between manager and employee (Hollander, 1978). Two concepts when discussing transactional leadership are the contingent reward and management-by-exception (Bass, 1981; Bass, 1985). The contingent reward describes the work-for-pay agreement, where an employee is told what to do in order to earn a predetermined salary. Management-by-exception entails that a manager only corrects the employee when an employee fails to perform according to organizational objectives and standards. Contrary to transactional leadership stands transformational leadership. Deluga (1988) proposed that the manager-employee relationship in transformational leadership is much more concerned with creating mutual benefits and employee acceptance for the mission of the company. Based on Bass (1985), Deluga (1988) has characterized four factors of transformational leadership, which are (1) charisma, (2) inspiration, (3) individual consideration and (4) intellectual stimulation. Especially charisma is a fundamental factor in the relationship between a manager and employee. If a manager can create symbols, or icons with which the employee can identify himself, the employee might get emotionally attached to an organizational goal. Transactional leadership is acceptable when only the lower level needs of employees have to be fulfilled (Zaleznik, 1983). Transformational leaders or managers surpass the 'self-interestedness' of the transactional leadership approach by being able to motivate employees to perform beyond initial organizational objectives and act in the interest of the group (Burns, 1978; Tichy & Devanna, 1986).

Over the years, researchers have linked the transactional/transformational model of Bass (1990) with the LMX theory developed by Dansereau et al. (1975). The different stages that the LMX theory underwent throughout the last three decades raised questions among researchers in what way LMX theory can be related to the transactional/transformational model. LMX theory cannot be limited to either a transactional leadership approach or a transformational leadership approach. Rather, the different stages show a trend of LMX theory from a more transactional to a more transformational leadership approach explaining the manager-employee relationship. LMX theory thus comprises both approaches, as it shows how relatively independent dyads can transform into partnerships (high quality relationships between manager and employee) that are linked through each other via networks and systems of interdependent relationships (Graen & Uhl-Bien, 1995). It can be concluded that stages 1 and 2 of the LMX theory show linkages with transactional leadership, while stages 3 and 4 match with a transformational leadership approach.

3.2 Building block 1: Social disorganization theory

This work acknowledges that the normal manager-employee relationship cannot be directly projected to the board-member relationship in voluntary associations. Nonetheless, part 3.1 provides a good foundation regarding the roles leaders, managers or even board members can take on. The main research question addresses one other concept that is central to part 3.2, namely adolescent behavior. The theory that is used to understand excessive behavior in this work's context is the social disorganization theory, originally developed by Shaw and McKay (1969). The theory directly introduces the first building block in this work by trying to explain delinquency among adolescents. Two aspects make this theory highly relevant in understanding the reasons for excessive behavior on the field. First of all, the main theme of the social disorganization theory is social control by the community. It is believed that delinquency arises when social control in a community decreases (Law & Barber, 2007). Secondly, the theory is specifically focused on why adolescents in particular would partake in excessive behavior. The influence of parents in raising and correcting their children is also an important aspect of the social disorganization theory.

3.2.1 Essence of social disorganization theory

Essential to the social disorganization theory is the focus on communities, specifically on the neighborhood an adolescent lives in. A multitude of factors concerning the neighborhood contribute to the level of delinquency among adolescents, as has been described by Kingston et al. (2009). Especially important in case of juvenile delinquency is the relationship among adolescents, their parents and other adults (Osgood & Anderson, 2004). They explicate this by stating that with more adults who know each other, the bigger the responsibility becomes for the supervision of other adolescents living in the same community. In line with this statement, Knoester and Haynie (2005) mentioned that the chance for deviancy increases when a community's social bonds are disrupted. Knoester and Haynie have emphasized that these social bonds are to be found in neighborhoods that possess the ability to monitor adolescent behavior, recognize deviancy and punish wrong behavior. These conditions arise in neighborhoods where adults and children have a strong bond with each other (ibid).

According to Kingston et al. (2009), there are four structural characteristics of a neighborhood that have been consistently linked with high rates of delinquency. Together they are assumed to negate the formation and construction of social controls and pro-social networks. If a neighborhood lacks the educational resources for the development of youth, it is suggested that delinquent behavior cannot be prevented. The four following structural characteristics to a large extent determine why an adolescent would resort in not-accepted behavior, resulting in increased levels of delinquency. Among others, Wilson (1987), Sampson and Lauritsen (1994) and Sampson et al. (1997) have consistently agreed on the association between delinquency rates and these following structural factors in a neighborhood (based on Kingston et al., 2009):

- (1) *Residential mobility* describes the pace of movements to and from the neighborhood. Social networks are hard to develop when people move away relatively fast, making it hard to build strong social ties.
- (2) *Population heterogeneity* refers to the values, languages and backgrounds that are present in a neighborhood. The bigger the diversity of values, cultural backgrounds and languages spoken, the more difficult it is to also share common values.

- (3) *Single-parent households* negatively affect the formation of social networks in a neighborhood in two ways. First of all, single-parent households logically result in fewer adults actually available to control the behavior of their children and that of others in the neighborhood. Secondly, single-parent households normally have less time available to work on neighborhood relationships, preventing the creation of aspects such as solidarity or mutual trust.
- (4) *Concentrated poverty* results in limited resources available to support youth, while lower-income neighborhoods also lack developed institutions such as libraries, banks and child-care centers. Kozol (1991) found that schools in these neighborhoods are normally over-crowded and lack the resources to offer high-quality education.

3.2.2 Explaining high rates of delinquent behavior

The above structural disadvantages of a neighborhood form an important part in explaining adolescent delinquency rates that in a way put the neighborhood in a vicious circle. The mentioned disadvantages are however only one part of the whole model explaining these high rates of delinquency among adolescents. The full model is shown in figure 2:

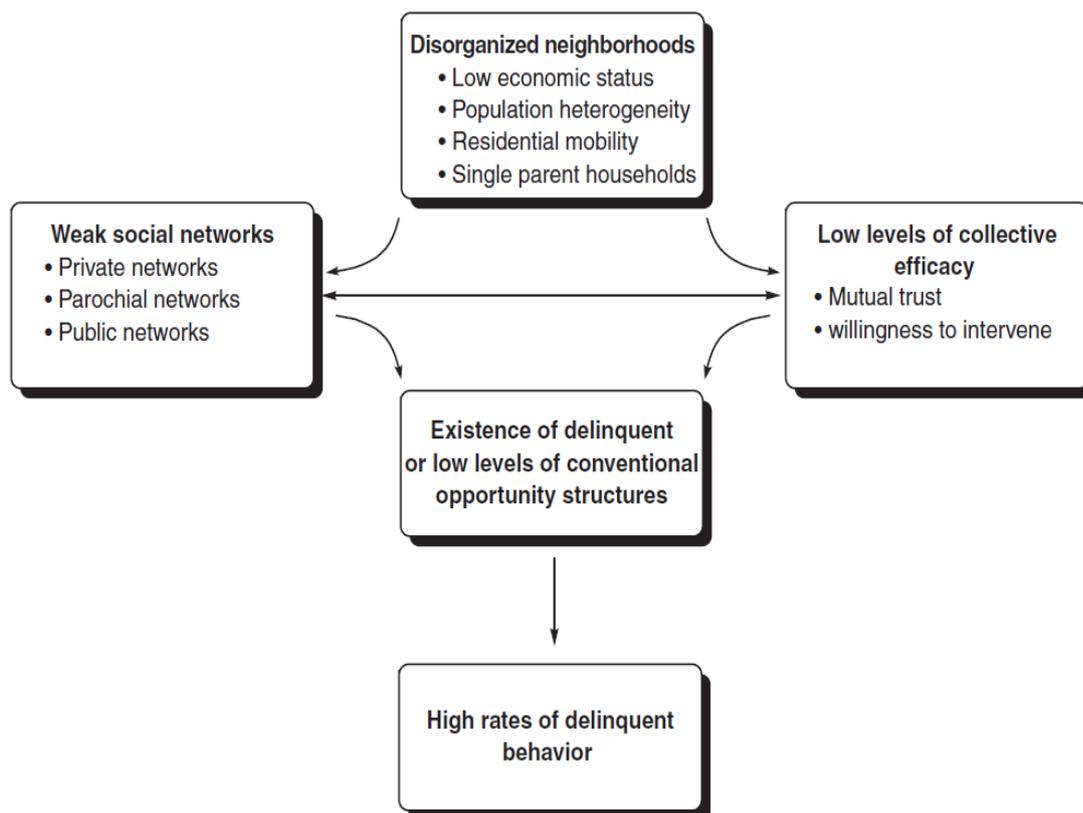


Figure 2: Conceptual model of neighborhood-level influences on juvenile delinquency. *Disorganized neighborhoods, weak social networks, low levels of collective efficacy and the existence of delinquent or low levels of conventional opportunity structures together explain high rates of delinquent behavior. Source: Kingston et al. (2009)*

Highly relevant to this work is the three-level approach to community social control, shown on the left side of the model. Through his three-level approach, Hunter (1985) explained the importance of social networks in order to deal with delinquent behavior. He considered three perspectives in looking at the control a community can exert on youth. Here, a broader look

is gathered by also considering the impact of schools, youth centers and the community, thus looking outside the relatively small neighborhood. The first level is the *private level* which contains the intimate informal relationships adolescents have with each other. Consequently, the second level has been described as the *parochial level*, consisting of broader networks in which local entities such as schools, youth centers and religious institutions are incorporated. Eventually, the third level is labeled as the *public level* and looks at institutions outside the neighborhood. All three levels work towards community social control in their own way based on the level they operate. Ideally, the private level creates support and mutual esteem among adolescents through strong group norms and beliefs. Furthermore, the parochial order exposes youth to norms and values of the community while providing them with education. The institutions in this level are capable of support with extra surveillance and control of adolescent behavior. Finally, the public level refers to the ability of the community to ensure resources and services reach the neighborhood and are effectively implemented. Kingston et al. (2009) state that neighborhoods that are well developed on the first two levels are also more capable of accessing the resources needed from local governments. The functioning of the three levels is described in its most idealistic form. It is assumed that in already disorganized neighborhoods, the private, parochial and public networks are relatively scarce and in turn influence the rate of delinquent behavior. Special attention in this work is spent to the parochial level which amateur football clubs are assumed to be part of.

There are two other factors contributing to the overall understanding of rates of adolescent delinquency. To start with, it is the level of collective efficacy in a neighborhood. Sampson et al. (1997) have defined collective efficacy as solidarity and trust among residents in the neighborhood and as a result the willingness to intervene when children from other parents in the neighborhood might be in trouble. This willingness to intervene is based on mutual trust and is highly beneficial for the common good (Kingston et al., 2009). Kingston et al. believe that delinquency among adolescents is lower in neighborhoods where collective efficacy is high. The last factor contributing to the rate of delinquency is the existence of delinquent opportunity structures and absence of conventional opportunity structures. Haynie et al. (2006) found that the state of a neighborhood indirectly influences delinquency by increasing the opportunities for adolescents to be involved with delinquent peer groups. Some neighborhoods do not or only limitedly offer opportunities of getting out of the neighborhood's vicious circle, therefore making it easier to end up in crime and violence.

As the amateur football clubs are locally based and in principle attract people from neighborhoods located in their near vicinity, a neighborhood analysis through the understanding of the social disorganization theory helps to clarify catastrophes of excessive behavior and violence. This work proposes that excessive behavior among adolescents is created in neighborhoods containing (any or more of) the four characteristics mentioned. Adolescents take their behavior with them to the football club they are playing. Consequently, they express this behavior on the field, for example towards referees. It is questionable how amateur football clubs can educate their young members towards the 'right' behavior.

3.3 Building block 2: Game competitiveness and emotion

Male adolescent delinquency cannot be explained solely on the basis of origin or social control in a neighborhood. When considering the actual game between two youth teams, excessive behavior can also be influenced by the effect of game competitiveness and

emotion arising from playing a football match or any match in this respect. Kerr (2006) provides a psychological explanation by addressing the reversal theory originally developed and further improved by Apter (1982; 2001). The reversal theory is an approach that is based on the experience of cognition and emotion on the one hand and the person's own motivation on the other hand. The theory assumes that the foundation of human behavior is constructed from a combination of so called meta-motivational states and the reversals that happen between these states. Underlying assumption to the reversal theory is that human behavior is strongly inconsistent (Kerr, 2006). This means that a person can behave differently in the same situation but in another context.

Table 6: The somatic and transactional emotional states

The different emotional states result both in various pleasant and unpleasant emotions. Source: Kerr (2006)

State combination	Pleasant	Unpleasant
<i>Somatic emotions</i>		
Telic-conformity	Relaxation	Anxiety
Telic-negativism	Placidity	Anger
Paratelic-conformity	Excitement	Boredom
Paratelic-negativism	Provocativeness	Sullenness
<i>Transactional emotions</i>		
Autic-mastery	Pride	Humiliation
Autic-sympathy	Gratitude	Resentment
Alloic-mastery	Modesty	Shame
Alloic-sympathy	Virtue	Guilt

The different meta-motivational states are summarized in table 6 above. Kerr (2006) defined eight meta-motivational states resulting in four pairs of opposing states, each with their own characteristics and distinctiveness. The reversal theory assumes people to reverse back and forth emotions during daily life, resulting in changes in people's emotional experience and motivations. The different state combinations result in eight somatic or bodily emotions moderated by arousal and eight mental transactional emotions that arise from the interaction with others. When linking the reversal theory to violence, four combined states identified in table 6 are most frequently related. These are (based on Apter, 1997):

- (1) **Telic-negativistic state:** this state gives rise to 'anger violence', which is reactive and results in anger.
- (2) **Telic-mastery state:** this state results in 'power violence' with the need to dominate, to be successful and to defeat an enemy or opposing team.
- (3) **Paratelic-negativism state:** this state evolves into 'thrill violence', which tends to be spontaneous and with no purpose further than enjoying oneself.
- (4) **Paratelic-mastery state:** this state leads to 'play violence', evolving in enjoyment by experiencing high levels of arousal and through the interaction with others.

The last-mentioned state is found in most team sports where physical contact in principle is accepted, as long as the players follow the rules of the game. If this state is reversed, it might shift to a telic-negativistic state or telic-mastery state, resulting in either anger or power violence. Kerr (2006) proposes this to happen due to unsanctioned violent acts. This does not only relate to, for example, the influence of the referee in football. Hassmén and Blomstrand (1995), Robinson and Howe (1985) and Wilson and Kerr (1999) all have found that playing a bad game and losing heavily can for example also result in a shift towards negative emotions among athletes. The above-mentioned finding shows that meta-

motivational states can suddenly change to other forms of violence (and excessive behavior), possibly even to the extent of severe bodily harm. The influence of the referee cannot be ignored, as it can serve as a trigger for anger or power violence. Male adolescents can have strong feelings of injustice, independent whether a referee is right or wrong in his decision. Feelings of injustice and incomprehension are strengthened by the stage of their puberty male adolescents are in. Furthermore, the influence of parents as a trigger for their child's behavior, either good or bad, cannot be ignored. Dutch campaigns such as *Geef kinderen hun spel terug* (give children back their game) and *Laat maandag tot vrijdag thuis op zaterdag* (leave Monday to Friday at home on Saturday) focused on parental behavior when seeing their child play. Parents' belief that their child has to perform is the foundation of these campaigns. So, game competitiveness and emotions during a game – either from players themselves or referees and/or parents – can be an enhancing factor for excessive behavior.

3.4 Building block 3: Challenges for voluntary associations and a sense of belonging

Few would dispute that amateur football clubs are under pressure as excessive behavior in clubs keeps occurring. Voluntary associations face many other challenges as well. Part 3.4.1 put specific focus on some of the changes sport clubs had to go through rapidly in the last decade. Sport clubs have changed from mutual support organizations to service delivery organizations. The implications this change had on the way clubs are managed, how members are involved and how their connection to the club is affected is discussed next.

Voluntary associations encompass a highly broad range of organizations (Horch, 1994). Horch describes voluntary associations as any organization where the members try to pursue a common interest. Recreational clubs, political parties, self-aid groups, charities, interest associations, unions and cooperatives can all be typified as a voluntary association. Weber (1972), Parsons (1957) and Blau and Scott (1963) have emphasized the goals of voluntary associations, in a way that they should serve the common interests of their members. According to Carver (1990), the goal cannot be to make a profit, although voluntary associations are allowed to make monetary profits during the process. Eventually, profits have to be reinvested so they are beneficial for all its members. Furthermore, one of the most important characteristics of voluntary associations is the process of democracy. According to Merton (1976) and Cafferata (1982), democracy in voluntary associations results in a decision-making process in the general assembly where every member holds equal opportunity in participation and influence. This way of decision-making results in elected leaders where authority is delegated from bottom up. However, general assemblies only need to be held once a year and face problems such as underrepresentation of members (Kreutzer, 2009). This creates a strong paradox and challenge at the same time. On the one hand, underrepresentation could make it difficult to lead the association as the policy is set by a minority. On the other hand it simplifies decision making as a board does not have to seek consensus or approval of all its members in implementing their plans.

A clear characteristic of nonprofit organizations is their strong dependence on volunteers, making the management and retention of volunteers a major recurring theme and fundamental challenge (Netting et al., 2005). Garner and Garner (2011) suggest that the relationship between the nonprofit and the volunteer is mutually beneficial but also highly volatile when something goes wrong. In contrary to paid staff in profit organizations,

volunteers may rather leave instead of solve the problem. Voluntary associations lack mechanisms to control volunteer and members like for-profit organizations can do with their employees. In voluntary associations the principles of voluntariness and democracy are equally important as mechanisms of influence (Hirschman, 1974). Dekker and Van den Broeck (1998) have identified the 'broad civil society' pattern applicable to the Netherlands, Germany and the Scandinavian countries. This pattern combines high proportions of membership with relatively modest proportions of volunteers. Young members of voluntary associations are less and less prone to volunteer (ibid). It suggests more passive membership to arise instead of members who are actively involved in voluntary associations.

3.4.1 *Changes and trends in voluntary associations*

Few would dispute that voluntary associations have not changed at all the last couple of decades. On the contrary, especially in sport clubs a change of these associations from mutual support organizations to service delivery organizations can be clearly discovered. This change process influences the development of membership in voluntary associations in terms of passiveness and activeness. Passive and active membership might change the strength of someone's connection with the club. This determines how someone behaves in his environment.

Over the years, non-profit organizations have been classified differently. Meijs and Karr (2004) made a classification based on the sector, goal, 'contingency' and emotion. This work specifically focuses on the classification by the NPO's goal. In this classification, Meijs (1997) described the three types of NPO's for volunteer organizations in the following way:

- (1) **Mutual support organization:** sport clubs are originally categorized under this type of NPO, where people come together who are connected through a certain issue. The goal is to gain advantages for the members and encourage mutual support among them (Meijs and Karr, 2004). The Dutch phrase *voor en door de leden* (for members, by members) is related to this type of organization.
- (2) **Campaigning organization:** these organizations want to convince the world of a certain belief, where it recruits volunteers who support its cause. Most of the time, the actual organization of these types of NPOs is not an issue.
- (3) **Service delivery organization:** they provide a service to someone not from the organization itself. Service delivery organizations are highly professional, are well organized (also through paid staff) and have a strong customer orientation.

It should be noted that an NPO is not bound to one specific type and often shows a combination. Nonetheless, Handy (1988) mentioned that NPOs should be aware of the contradictions between the organizational types. Van Bottenburg (2007) analyzed sport clubs in the Netherlands regarding the three types of NPOs addressed by Meijs and Karr (2004). Van Bottenburg discovered several trends that have strengthened the change process of sport clubs in the Netherlands from mutual support organizations to service delivery organizations. One trend that has been acknowledged by Van Bottenburg (2007) is the growing involvement of the Dutch government in sports. Sport clubs have become more open, such that everyone who wanted to join a specific sport club could not be refused. Furthermore, sports became a commodity and individuals were encouraged to become active, regardless of their level of performance. In the 80's and 90's, sports and in particular sport organizations also opened for disabled and immigrants (Stokvis, 1989).

The most notable trend has been addressed by the independent agencies the *Centraal Plan Bureau* and *Sociaal en Cultureel Planbureau* (2000). The CPB⁶ and the SCP identified an increasing amount of competition from commercialized sport suppliers such as fitness clubs. This resulted in an institutionalization of the 'customer principle' in a sport context. Instead of traditionally contributing to the club in the form of participation, members are exploited by paying a fee for their sport. Lucassen and Van Bottenburg (2004) emphasized that this trend encourages switching behavior between sport clubs. The increasing competition in the supply of sports and the rise of the customer principle are in strong contrast with the past where members felt committed and wanted to influence what the sport club offers to them. Instead of just being a customer, members are producers as well and are able to exert influence in the general assembly what is offered to them (Van Bottenburg, 2007). This type of consumer behavior enhances passive membership, according to Van Bottenburg. In practice, the possibility to refrain yourself from certain obligations by paying a higher annual membership fee, pay for service required instead of carrying them out, further strengthens passive membership. It also decreases the (emotional) connection one has with its sport club. With an increasing amount of members, it might be harder for boards to connect to each individual member. It can easily be that a male adolescent member of a football club loses his connection with the club and thereby his feeling belonging to the group. This has been referred to as a sense of belonging, labeled as building block 3 in this work. A lack of a sense of belonging might serve as an amplifier for excessive behavior.

The literature implies that service delivery organizations are linked with more passive membership than mutual support organizations and a weaker connection between the sport club and its members. This research considers organizations that uphold a strong relationship with their members while taking advantage of the benefits of service delivery organizations. These kinds of sport clubs are normally well organized and professionally led, having significant benefits.

3.5 Boards and the connection with their members

As most voluntary associations (and specifically sport clubs) cope with different challenges and the change from mutual support organizations to service delivery organizations, the main actor responsible for dealing with these challenges is the board. Boards have been elected by the members as the leaders of the association for a certain time period and should serve the common interests of the members in the best way possible. The way how they connect to their members to make sure that these interests are met is focused on in this part.

Sport clubs and civic associations show similarities in the way that both types of voluntary associations see it as their goal to improve society by encouraging volunteer work and active membership. With sport clubs this implies the development of more self-esteem and personal development. Moreover, they show similarities in the decentralized decision-making and voluntary elected leaders. Andrews et al. (2010) use civic associations as unit of analysis in their research. The characteristics of civic associations require leaders who do not reach out to coercive compliance. Although they probably are able, boards should especially in smaller associations be cautious to coerce members since they are members as well and people are strongly connected. The members can together exert the most

⁶ The CPB is responsible for economic policy analyses in the Netherlands

influence in the general assembly as the most powerful entity in the association. The general assembly as a difficult-to-manage entity is discussed below.

3.5.1 General assembly as an initiator for unity or discord

The board gives account for their policy to the members in the general assembly at least once a year (Wilson, 1973). The general assembly of a voluntary association allows for every member to decide the direction the association needs to follow. Within the general assembly, decisions are made on the basis of equal representation, namely one man one vote. However, the formal structure of democracy in voluntary associations is not so self-evident in practice (Van Bottenburg, 2007). In almost every voluntary association a relatively small group is interested in the board's policy, as a result that only a small group is present during the general assemblies. Especially if no major change to the members is expected, a relatively small group of members becomes highly influential and affect daily routine of the association. This can be seen as one of the structural pitfalls of the general assembly.

Through the commitment of a small group, relationships between the board and this small group is strong, sometimes developing in personal relationships between the board and active members in a voluntary association. Anthonissen and Boessenkool (1998) mention one assumption that should be prevented at all time. It could occur that the large group of passive members gets the feeling a certain concentration of power is formed that apart from the interest of the association also pursues personal interests. This is linked to building block 3 mentioned in part 3.4.1. Voluntary associations should be aware that sports have the ability to integrate people but also make distinctions on the basis of sex, level and age. When active members are largely from the same background, age or level of performance, it is assumed that only a few motives for people to become a member are focused on (ibid). The choice for performance football over recreational football while many members might only look for a sport club where they can enjoy themselves is exemplary. This could result in a large distance to arise between the board and a large group of members. The balance between actual performance of the first teams and recreational football in the club should be supported by the wishes of all members and in line with how the sport club wants to act and been seen by the outside world. As stated before, the relationship between the board and its members is important in guiding the total association and as such detecting possible excessive behavior. Therefore this research considers how boards can maintain a personal approach with a large group of members, while influencing them indirectly through a culture in which norms and values are respected.

Part 4: Results of empirical research

Consisting of expert interviews, preliminary research on the six amateur football clubs and the actual interviews with representatives of the clubs, this part is build up as follows. Part 4.1 comprises of the expert interviews with Jan-Willem Van der Roest, Agnes Elling, Fred Peters and René Foolen. Concepts underlying this work's fundamental issue, such as the hierarchy voluntary sport associations and current trends are covered. Another concept that is discussed are the underlying reasons of excessive behavior among male adolescents, therefore referring to the building blocks in part 3. The expert interviews have been worked out and can be found in Appendix B to E. Part 4.2 consists of the preliminary research on the six amateur football clubs selected by the KNVB. Part of the information comes from the website of the club. The other part originates from the interviews with club representatives and includes information on the amount of members and diversity within the club. Part 4.3 covers the actual results from the interviews with the six representatives of the amateur football clubs. This part discusses the implemented methods and action plans in detail, as they are the core of this research.

An important note is to be made. The interviews were held in the work location or at the specific football club. Because of the belief that the club representatives were able to explain their policies regarding excessive behavior and respect and sportsmanship better in Dutch than English, the author decided to hold the interviews in Dutch. The expectation that the various concepts underlying this research would be covered in more detail in Dutch, also made the author favor Dutch interviews over English interviews. The fact that the interviews were eventually transferred to English text for use in this work makes this a limitation that is covered in part 6.

4.1 Expert interviews: Conceptual understanding

This part has been divided into the different concepts underlying this work. Not every concept has been discussed with all the experts equally. The interviews have been specified to the area of expertise of the expert. All the information described in part 4.1 come from the interviews which have been worked out and can be found in the appendix B to E.

4.1.1 *Hierarchy in voluntary sport associations*

The hierarchy in voluntary sport associations is rather odd, according to Van der Roest. Van der Roest describes the hierarchy in sport associations to be reversed, in the sense that a group of old men in voluntary sport associations shows to be very influential. Most of the times, these old men are not active players, but have a long history at the club and are most often very critical on the board's policy and sometimes even cynical concerning their performance. Managing this group of people belongs to the day-to-day business of the board, according to Van der Roest. He acknowledges that the hierarchy is not the same for every voluntary sport association, explaining it to be strongly dependent on the size of the association. Smaller associations are regularly more close and do not have to work with long communication lines and different layers in the organization of the association. Smaller associations, traditionally found in villages, most often have only a couple of layers, resulting in a strong group feeling and very informal communication. Smaller associations however do

not result in more emotional involvement of members related to larger associations with more hierarchical layers. As Van der Roest emphasizes, emotional involvement with the association is independent from its size.

When focusing on the general assembly, this is formally the highest entity in every voluntary association and is responsible for making the most important decisions, as Foolen addresses. Both Peters and Van der Roest mention that the general assembly is rarely a reflection of the club itself but as Van der Roest describes, is a collection of old men exerting influence in the general assembly. Where the general assembly should provide equal opportunity to influence the course of the association, it is hard to speak of democracy according to Peters and Van der Roest. Nonetheless, the board still has a lot of power and in practice decides on the direction the association follows. The general assembly here gets a verifying role. The influence and power of the board remains limited when it concerns actual behavior happening on the field according to Van der Roest.

4.1.2 Similarities and differences between voluntary sport associations and for-profit organizations

Voluntary sport associations appear to have few similarities with for-profit organizations, according to Van der Roest and Peters. One similarity Van der Roest addresses is the resemblance in line management. This becomes clear in larger voluntary sport associations who hire a manager standing between the board and the different committees. The committee structure between the board and the members is another example where voluntary sport associations and for-profit organizations level.

However, Van der Roest and Peters also acknowledge many differences, for example the autonomy that for-profit organizations benefit from. Boards of sport associations have to deal with the possibility of high switching behavior among volunteers when they are not pleased. This is much less plausible regarding paid staff in for-profit organizations. Furthermore, Peters also mentions the tools with which for-profits can control employees. Voluntary sport associations are much more aimed at creating involvement in the association of all the different actors. Also, for-profit organizations are able to manage business in a much more rational way, where the emotion at sport associations is dominating.

4.1.3 Trends and changes in voluntary sport associations

Increasing excessive behavior is not only applicable to football, according to Elling and Foolen. The problem is a sociological phenomenon that seems to arise more and more in Dutch society. Foolen points out the increasing violence and intensity on and around the football field. Football is the most popular sport in the Netherlands and more than any other sport in the Netherlands is a perfect reflection of Dutch society. It is disturbing for the KNVB that society and football seem to get more and more used to the presence of violence. Elling points out that violence is also caused by a different perception what is normal among adolescents compared to other age groups, leading to different norms and values. Foolen remarks that these norms and values are also different for ethnic Dutch adolescents compared to foreign adolescents. Diversity among adolescents from different origins can be found especially between clubs according to Elling. Foolen states that diversity increases both between and within clubs. It is questionable whether the increasing violence in football

leads to a so called white flight, referring to an outflow of ethnic Dutch towards other less diversified sports such as field hockey. Elling recognizes this trend where Van der Roest does not. He states that football remains relatively stable regarding the different societal groups that play football.

When concerning the changes and challenges amateur football clubs have experienced are still stand for, many trends can be identified. The trend from mutual support organizations towards service delivery organizations is strongly recognizable in sport associations and amateur football clubs, according to Van der Roest, Elling, Foolen and Peters. However, Peters clarifies that amateur football clubs are neither completely mutual support driven nor only service delivery managed. Furthermore, all experts acknowledge that this trend causes consumerism, professionalism and individualism of members. This is largely driven by growing numbers of members in sport associations, by the fact that clubs either extensively grow, merge or disappear according to Van der Roest. This is no different for amateur football clubs. Van der Roest gives the outsourcing of the bar as an example of extensive professionalism in the club. Importantly, Van der Roest, Elling and Foolen remark that this trend is not destructive for amateur football clubs. They point out that clubs and their number of volunteers remain stable, although the size of the volunteer task someone takes on seems to decrease. Also, this trend possibly enables social exclusion (Elling) and encourages switching behavior among volunteers and football players (Van der Roest). Peters assumes the trend towards service delivery organizations to be destructive, as it enhances passive membership and contradicts with the mutual support approach that 'everyone has to contribute'. He remarks that clubs should not enable members to ransom their tasks and thus their responsibility to do something for the club. Nonetheless, Peters gives an example of a field hockey club that has effectively prevented the occurrence of passive membership by demanding the involvement of parents. It caused a major culture shock resulting in many parents leaving with their children who did not support this change or could not match up to the demands. In the following years, a self-selecting mechanism emerged that attracted parents with children who wanted to make a contribution. It also prevented the registration of children of whom parents could not meet the demands. The idea of prevention of passive membership through the involvement of parents is also supported by Elling.

Van der Roest, Elling and Foolen have not found traces that the trend towards service delivery organizations and bigger professionalization have instigated passive membership and a loss of solidarity. This is largely due to the Dutch culture that encourages being part of an association. The increase of hierarchical layers as a result of the extensive growth of members is influential on the relationship between board and member but not detrimental. In line with this, especially chairmen of various larger amateur football clubs have taken on a more transformational leadership role, strongly acting as figurehead of the amateur football club. Van der Roest explains that this has specifically been the case with amateur football clubs with high status, such as Xerxes from Rotterdam and AFC from Amsterdam.

4.1.4 Board influence in dealing with excessive behavior

The choice in favor of recreational or performance football is a very important decision boards have to make. The decision to arrange the club supporting performance of (especially) the first teams can have big influence on children that just want to play football with a recreational purpose. Foolen and Peters acknowledge the importance of this decision.

The balance between both is important to keep all parties satisfied but is also hard to keep intact.

There is no guarantee that boards can completely solve the increasing excessive behavior on the field, as has been pointed out by Van der Roest. However, boards should implement both repressive and preventive methods to deal with the phenomenon, according to Elling and Foolen. Repressive methods are able to directly temper adolescents that are carried away by their emotions. Van der Roest claims preventive ways of influencing behavior to be the most effective. In line with this, Foolen mentions that preventive ways facilitate repressive methods but also decreases the necessity to use them. One solution to create unity on accepted behavior and norms and values is by discriminating according to Van der Roest and Elling. Peters explains that discrimination of football clubs is not related to sex or origin, but can be used when a board doubts whether a new player matches with the culture of the club or is willing to participate. Another solution lays in the strong interaction with entities outside the amateur football clubs, such as neighborhood coaches (Elling), sponsors, schools and local governments (Van der Roest).

4.1.5 Building blocks and underlying reasons for excessive behavior

Both for Van der Roest and Elling it is evident that social-economic status is an influential factor when explaining excessive behavior on the football field. According to Elling, this is linked to origin and living conditions. Social-economic status, their position in society and different norms and values lead these foreign adolescents to only have respect for their parents. This results in different reactions on the field. Foolen concludes that adolescents take authority less and less serious. This is independent from origin. Furthermore, there is a strong lack of correcting capacity among adolescents. The lack of social control allows for small conflicts to escalate rapidly. Peters supports this finding. Peters addresses that the core of the issue is found in cultural differences, which is visible in temperament and not so much in color of skin. Peters gives an example of the ego-centric culture of Moroccan adolescents with who is hard to collaborate. This does not contribute to adolescents taking responsibility for their actions, something that should be much more discussed in families, neighborhoods and communities. Peters proceeds by stating that foreign adolescents often have a negative self-image which they try to hide by showing bravery and masculinity.

Linked to social-economic status and cultural differences is the involvement of the competitive element of football matches. All experts address the importance of game competitiveness as an explanatory factor for excessive behavior. Elling emphasizes that the connection between social-economic status and the competitive element can happen in every sport context but is strengthened in football due to the allowance of physical contact. For Van der Roest and Elling, the connection with social-economic status is visible when different neighborhoods from the same city play against each other, thereby strongly aiding the desire to win.

When discussing sense of belonging and the connections boards have with their members as a result of extensive member growth, professionalization, consumerism and individualism of members, Van der Roest, Elling, Foolen and Peters all question the extent of the relationship between sense of belonging and excessive behavior of male adolescents. Elling argues sense of belonging and negative consequences appear to be much stronger at

schools than football clubs. The personal circumstances in someone's life also cannot be neglected according to Elling and Foolen. These are completely independent from age and origin but can have severe consequences concerning the abreaction of frustrations. Peters also accentuates the importance of the referee as an amplifier for adolescent behavior on the field. Feelings of injustice can arise rapidly with male adolescents in puberty. It is odd that without a referee most of the time a game goes well, as people have to take responsibility to ensure everything goes right. With a referee, especially adolescents do not carry any responsibility for their own behavior according to Peters.

4.1.6 Possible solutions dealing with excessive behavior

The action plan *Tegen Geweld Voor Sportiviteit* (Against Violence, Supporting Sportsmanship) is not a direct response to the death of Richard Nieuwenhuizen as has been addressed by Foolen. The theme sportsmanship and respect stands on the agenda of the KNVB since 2007. The action plan is part of the project *Samen Naar een Veiliger Sportklimaat* (Together to a Safer Sporting environment) set up by Ministry of Health, Welfare and Sports to create a safer sporting environment in the Netherlands. Foolen points out that the action plan consists of new and existing methods developed with the help from amateur football clubs throughout the Netherlands. Although the action plan has only shortly been in place, the emergency hotline at the rise of excessive behavior show to be satisfactory for a lot of amateur football clubs. The importance of publishing of codes of conduct with the help of the KNVB Toolkit is also mentioned. Nonetheless, Foolen claims that the methods in the action plan are not universally applicable to all amateur football clubs in the Netherlands. Environmental and societal factors increasingly require customized solutions for every club, also emphasizing the responsibility of clubs. Furthermore, punishment of excessive behavior is being individualized, in the sense that the KNVB and amateur football clubs increasingly focus on a couple of offenders that have been responsible for the escalation of a conflict instead of suspending a whole team. A decrease in the amount of excesses is visible for the KNVB over the last six months.

Foolen argues that amateur football clubs that have been organized well tend to deal with a lower amount of excesses. Van der Roest, Elling and Foolen remark that projects decreasing excessive behavior and supporting respect and sportsmanship take time and require boards to be patient. Boards can implement various methods and rules to make excessive behavior better manageable. Above all, the core is personal contact with adolescents according to Peters. Effective communication is of crucial importance in preventing the escalation of conflicts. Boards have to make very clear what they expect from their members and should make adolescents in the club take their responsibility. This might even require boards to completely reverse their vision, for example regarding performance to recreational football, as has been addressed by Elling. Elling and Peters recognize the importance of the trainer as the link between the board and its members, being able to clearly communicate norms and values and ensure adolescents take responsibility. The board is also able to create trust among young football players. One way to manage behavior of male adolescents is by tempering the importance of winning. Trainers are capable of doing so but need to be guided and supported. Trainers are able to positively guide adolescents, but should also be willing to discuss inappropriate behavior. By better guiding trainers and other professionals in the club, they should be better able to deal with different cultures, according to Van der Roest. However, amateur football clubs need the help from entities outside the club such as schools

and local governments to better manage excessive behavior, as Elling proposed. Schools and football clubs have a strong reinforcing effect if norms and values and accepted behavior are similar at school and the club. However, the role as educator of amateur football clubs cannot be simply assumed as more and more is demanded from amateur football clubs in the Netherlands.

4.2 Preliminary Research: club descriptions

The six amateur football clubs selected by the KNVB are introduced in this part. The six clubs are introduced, partly based on available information and partly on introductory questions proposed to the amateur football club representative. The actual interviews can be found in the appendix F to K.

4.2.1 *Robur et Velocitas*

Robur et Velocitas is an amateur football club situated in Apeldoorn, lying in district East of the KNVB. Founded in 1882, Robur et Velocitas is the oldest club in the province of Gelderland and one of the oldest clubs in the Netherlands (Robur et Velocitas, 2013). Robur et Velocitas has signed an agreement with professional football club FC Twente for collaboration on various aspects (ibid). The following information has been provided by Van Gils in the interview on the 14th of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	950 members
Percentage of members actively involved in the club	25 to 30 percent actively involved
Balance between men and women football	95 percent male
Balance between youth and senior players	65 percent youth
Percentage of members from foreign origin	10 to 15 percent
Percentage a reflection of district East	No, much less foreign members

According to Van Gils, Robur et Velocitas is not specifically neighborhood connected. The club attracts people from all over Apeldoorn. This also makes the club widely oriented with people from different backgrounds coming together.

4.2.2 *RKSV Wittenhorst*

RKSV Wittenhorst was founded in 1936 and is situated in Horst, located in district South II of the KNVB. First named as HSC (Horster Sport Combinatie), the name changed to Wittenhorst in 1939 (RKSV Wittenhorst, 2013). In 2012, the club was awarded with the best youth educational system and received the 'Fairplay certificate' of the KNVB (ibid). In the same year, the first team of Wittenhorst was chosen as best sports team in the area (ibid).

Lok provides the following information in his interview on the 15th of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	1100 members
Percentage of members actively involved in the club	65 to 70 percent actively involved
Balance between men and women football	90 percent male
Balance between youth and senior players	80 percent youth
Percentage of members from foreign origin	Less than 5 percent
Percentage a reflection of district South II	No, much less foreign members

There are high percentages of youth players, very low percentages of foreign members and at the same time high percentages of volunteers. This is partly due to the fact that Horst is a highly conservative city, resulting in a high social control in the city and the club. Youth players take care of each other and correct behavior if necessary according to Lok.

4.2.3 TSV Gudok

TSV Gudok was founded 1912 and celebrated their 100th anniversary last year (TSV Gudok, 2013). The club is situated in district South I in the city of Tilburg. Vreijisen provides the following information in his interview on the 17th of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	700 members (excluding 200 non-playing volunteers)
Percentage of members actively involved in the club	25 percent actively involved
Balance between men and women football	95 percent male
Balance between youth and senior players	90 percent youth
Percentage of members from foreign origin	5 to 10 percent
Percentage a reflection of district South I	No, much less foreign members

TSV Gudok consists of a lot of non-playing volunteers. Although the number of women playing football at the club is limited, the volunteers constitute for 30 percent of women according to Vreijisen. The club is strongly neighborhood connected. The current percentages of members from foreign origin are a reflection of the specific neighborhood TSV Gudok is situated in but not of Tilburg and the district.

4.2.4 SWZ Boso Sneek

SWZ Boso Sneek is located in Sneek, situated in district North of the KNVB. SWZ Boso Sneek was founded in 2008 as the result of a merge between VV Sneek (founded in 1910) and VV WZS (founded in 1932) (SWZ Boso Sneek, 2013). The club was then named VV Sneek Wit-Zwart. From the beginning of season 2011-2012 the club signed a contract with Boso Sneek as head sponsor, resulting in the change to the current name (ibid). Feenstra provides the following information in his interview on the 19th of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	550 members (excluding 100 non-playing volunteers)
Percentage of members actively involved in the club	20 percent actively involved
Balance between men and women football	95 percent male
Balance between youth and senior players	75 percent youth
Percentage of members from foreign origin	15 to 20 percent
Percentage a reflection of district North	Yes, probably even above average

Feenstra states that the club is a good reflection of the demographic effect in Sneek. The age group between 10 and 12 years old is relatively big, with a decreasing amount of F-juniors. The youth department of SWZ Boso Sneek is the most significant part of the club, as a result that extensive cooperation already existed between both clubs before the merge. Volunteer levels among youth and senior players are relatively low but there is enough help provided by non-members. Important for SWZ Boso Sneek concerning members of foreign origin is that it is not an issue at all. The club not only consists of players from Turkish or Moroccan origin, but from many different countries. Feenstra believes that performance levels of the first team are an important factor explaining the different cultures within SWZ Boso Sneek.

4.2.5 SV Laren '99

SV Laren '99 is an amateur football club from Laren, playing in district West I of the KNVB. The club has been founded in 1999 as the result of a merge between LFC and LVV. SV Laren '99 intends to be a dynamic and accessible club for its members (SV Laren '99, 2013). The club tries to deliver quality facilities while growing in numbers (ibid). Niessink provides the following information in the interview on the 21st of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	513 members (excluding 100 non-playing volunteers)
Percentage of members actively involved in the club	20 percent actively involved
Balance between men and women football	95 percent male
Balance between youth and senior players	80 percent youth
Percentage of members from foreign origin	5 to 10 percent
Percentage a reflection of district West I	No, much less foreign members

Niessink states the club experiences a lot of competition from other sports in the area, primarily from field hockey. Among youth ranging between 7 and 12 years old it is visible that children execute multiple sports, resulting in a large amount of members among D-, E-, and F-juniors. Niessink recognizes that children steadily choose for one sport when getting older, sometimes not in favor of football. The numbers of members from foreign origin are very low, showing to be a reflection of the area but definitely not the district. Niessink claims that the area, *Het Gooi*, is also not a reflection of society and considers the area as a close community which is hard to enter when not used to its norms and values.

4.2.6 SV Den Hoorn

SV Den Hoorn was founded in 1952 as RKSVDen Hoorn, which changed to SV Den Hoorn in 1970 (SV Den Hoorn, 2013). The club is situated in Den Hoorn, close to municipality Delft in district West II of the KNVB. Where in 1998 the club only had 100 youth players left, it strongly increased in the years after (ibid). In 2002, the club consisted of 276 youth players and the extensive growth endured (ibid).

Van der Helm provides the following information in his interview on the 22nd of October 2013:

Club heterogeneity and diversity measures	Provided answer in interview
Amount of members	1000 members
Percentage of members actively involved in the club	30 percent actively involved
Balance between men and women football	90 percent male
Balance between youth and senior players	55 percent youth
Percentage of members from foreign origin	10 to 20 percent
Percentage a reflection of district West II	No, much less foreign members

Van der Helm recognizes increasing numbers of football among women and girls. This is an important area for the board according to Van der Helm. Furthermore, the percentages of foreign members are not important to Van der Helm, as it is not an issue at the club.

4.3 Amateur football clubs' action plans and approaches

After having built a solid foundation where the different concepts have been reported and the six amateur football clubs introduced, this part specifically focuses on the actual plans and approaches the amateur football clubs take on to make excessive behavior better manageable and at the same time increase respect and sportsmanship on the field. Before coming to the actual plans, this part starts by addressing the changes and development the six amateur football clubs experienced in the recent history. Most of them experiences extensive member growth that had a severe impact on the club and their policy. This is also the case with the club's history of excessive behavior. The club's belief of the factors explaining excessive behavior is assumed to influence the board's policies. Both the development of the six clubs and their experience with excessive behavior as well as their belief of the influential factors causing excessive behavior are necessary elements before coming to the actual action plans and approaches. This part is divided into similar and unique approaches and methods adopted by the six amateur football clubs in increasing sportsmanship and respect.

Important to note is that clubs might have more in common with each other than solely what is described here. Furthermore, what is described below is the author's interpretation of the interviews and might not be a perfect match with the actual situation. Time factors also have to be taken into account when reading. Clubs change rapidly and can adopt different methods and approaches in a relatively short time. Interviews were held in October 2013.

4.3.1 Development and changes of the amateur football clubs

Ranging from extensive member growth to a more professional way of managing the amateur football club, the six amateur football clubs experienced significant changes over the last ten years. These changes are discussed in this part, assuming that it is explanatory for the different approaches and methods the clubs have implemented.

Robur et Velocitas

As Van Gils mentions, Robur et Velocitas recognized ten years ago that it had to take care of things in a more professional way. It resulted in quality facilities and extensive member growth. This growth made the connection with the member more difficult, where discussions keep arising about the 'Robur et Velocitas-feeling' and the identity of the club according to Van Gils. Van Gils recognizes parents to increasingly conceive Robur et Velocitas from a customer perspective. Within Robur et Velocitas there is a possibility to ransom oneself from its task and (thus) responsibility. This is often chosen for by parents. The club is well managed, which evolved into strong word of mouth and is explanatory for the extensive member growth at Robur et Velocitas.

RKSV Wittenhorst

Lok recognizes the beginning of a real own culture at RKSV Wittenhorst in the last four years. With the conservation of the culture, RKSV Wittenhorst became strongly more professional in the way of managing the club. The board puts volunteers in command of committees who have specific knowledge on that area. Lok provides an example of an accountant in daily life in the role of treasurer. The professionalization is self-evident according to Lok. Due to severe societal and legal requirements clubs face today, they are in need of professionals to maintain budgets and take on their role as part of society, while allowing members to play football in a pleasant environment. Over the years, the club improved its facilities and tightened its selection procedure of new member registrations. This is largely due to the fact that the club supports the flow of youth players towards the first team instead of hiring players from outside the club. Lok states that the board has the image of doing more for the performance teams at RKSV Wittenhorst, while in practice this is not the case. The balance is preserved, as facilities are provided to all members and the first team is intentionally not being paid.

TSV Gudok

Five years ago, TSV Gudok relocated to another neighborhood in the municipality of Tilburg. Having undeveloped facilities and a bad image, the relocation resulted in extensive member growth and the provision of better-qualified facilities, according to Vreijisen. Due to the relocation, the club experienced an identity change regarding the different type of people the club now attracts. Where the club five years ago was based on a 'like knows like' culture strongly hierarchically led, it turned to support and delegation of responsibilities to committees and members under a completely new board. Where the board put a lot of effort in building a strong organization, they now focus on creating one culture to advance on the complete identity change the club has gone through.

SWZ Boso Sneek

In 2008, SWZ Boso Sneek was founded as the result of a merge between VV WZS and VV Sneek. It led to a strong member growth, after which the club became more professionally managed and things were taken care of more seriously. Feenstra addresses that the

professional approach increasingly became a requirement from within the club. Current methods of managing and organizing the club are debated to improve the club even further. Recently, sponsor Boso took on a prominent place in the club as head sponsor, also becoming part of the club's official name. Keeping members involved remains hard, according to Feenstra. Due to different societal changes, the board experiences difficulties in effectively communicating with youth players.

SV Laren '99

SV Laren '99 was founded in 1999 due to a merge between LFC and LVV. The merge did not lead to a strong integration in its early years as both clubs held completely different cultures, as Niessink mentions. Different groups of members held dear to their own culture. Different cultures were not integrated into one new culture, primarily due to a strong inconsistency in board occupancy. Niessink explains that since Gerhard Nordemann took on his role as chairman of the club in 2009, the club experiences a more strict and clear policy. Hierarchically leading turned into delegation of responsibilities to committees. The bigger professionalization that has been set in motion resulted in understandable agreements and responsibilities, being supported by the members. Membership numbers remained stable over the years as no big demographic changes in the neighborhood took place. Niessink mentions SV Laren '99 to be a strongly neighborhood-concentrated football club. Niessink describes the more superficial mentality of youth nowadays, where parents increasingly consider SV Laren '99 from a customer perspective and a place where they can 'drop' their children.

SV Den Hoorn

In recent history, den Hoorn was a small village that is now completely merged with Delft. Social control was high in the village, but the member's connection with the club remains strong according to Van der Helm. The club is managed professionally with clear responsibilities delegated to all different actors in the club and focuses on face-to-face contact between board and members. Van der Helm however does not consider SV Den Hoorn a professional consumer organization. Van der Helm emphasizes the joint approach in creating a pleasant football environment. This approach might result in strong member growth, also caused by the provision of good facilities at the club. Although youth players are harder to reach, face-to-face contact is of severe importance to maintain involvement in the club.

4.3.2 Experiencing excessive behavior at the amateur football clubs

This work assumes the influence of changes in the amateur football clubs on the board's policies adopted. The same goes for the occurrence of excessive behavior in recent history. This part considers the underlying reasons for excessive behavior at the six amateur football clubs. The history of excessive behavior is discussed per club.

Robur et Velocitas

Van Gils mentions that this season leaders of youth teams have shown their discontent during matches as an impulse of their emotion. According to Van Gils, it is not so much adolescents, but the behavior of parents and leaders that is troublesome. Youth coordinators, responsible for a specific age group, control the leaders and parents in that specific youth division (e.g. A-juniors or B-juniors). This means the board does not exert

direct influence on this manner. According to Van Gils the fundamental underlying reason for excessive behavior is found in a person's emotion, especially that of parents and leaders. Van Gils recognizes a culture in which people lack correcting behavior and giving each other feedback. Furthermore, parents should be able to put the importance of winning and performing of their child into perspective. Van Gils would like to see that everyone in the club contributes to realize that children can just enjoy playing football. Emotions that arise from a game of football are linked to the education of the child and the role of the parent, according to Van Gils. Children are rarely corrected in their behavior anymore. Nonetheless, the board also looks at the referee as a possible amplifier for adolescent and parental behavior.

RKSV Wittenhorst

Lok cannot recall actual excessive behavior in the recent history, although the area has to deal with high alcohol consumption among adolescents on large scale. Lok is certain that 90 percent of excessive cases among adolescents in the Netherlands are due to a bad education by the parents. Family circumstances also contribute significantly.

TSV Gudok

Vreijssen emphasizes that the club tightened up their policies regarding excessive behavior. The only real excesses which Vreijssen can recall are the destruction of property. Vreijssen mentions that parents can serve as an amplifier for their child's behavior. The role of the trainer, especially at the A-, B- and C-juniors are crucial in streamlining and coordinating this behavior. However, the most important underlying reason according to Vreijssen is social-economic status. Background and education have the biggest influence on adolescent behavior. As football is a relatively inexpensive sport and a good reflection of society, different cultures and backgrounds mix together or play against each other. Emotions do not play a role according to Vreijssen. How someone responds to a decision from the referee lies hidden in his education and how he is raised.

SWZ Boso Sneek

Feenstra remarks that excesses especially occurred in 2012. The excesses particularly consisted of small physical and verbal conflicts but also destruction of property. It has partially led to the creation of the project *Bewust Begeleiden* (conscious guiding) that now guides SWZ Boso Sneek towards a better sporting environment and acceptance of norms and values. The education of a child is the fundamental reason for excessive behavior according to Feenstra. Essential is the respect that children have for each other and the materials used. Parents have an exemplary role for the child's behavior, but could easily become an amplifier for bad behavior according to Feenstra.

SV Laren '99

Small forms of threats up to bullying and physical conflicts occurred according to Niessink. Niessink believes that more than in other amateur football clubs, the boys at SV Laren '99 have an extremely big mouth. At the moment, Niessink experiences a lot of scolding against the referee, fueled by the macho behavior and emotions among the adolescents of SV Laren '99. The position of boys in a football team is important to keep informed on, as new boys are hard to incorporate in the group and jealousy can also easily arise. Niessink cannot think of a single underlying reason for excessive behavior. Excesses are a result of a societal problem that is not only visible in football. The education of children is failing according to Niessink. Parents have a fundamental role in developing their children, but at the same time believe

their child has the same potential as major football stars. Parents can become an amplifier for their child's behavior, but also the other way around. Niessink states that the culture in the area, *Het Gooi*, is different from other areas in the Netherlands. There is no actual 'mentality of the street' nor are there many major talented young football players active at SV Laren '99. Niessink believes that in larger cities the risk of possible excesses is larger due to a different demographic situation and a bigger urge to perform.

SV Den Hoorn

Van der Helm states that excessive behavior has taken place at SV Den Hoorn. Van der Helm provides an example of a suspended match. However, SV Den Hoorn rather focuses on possible solutions and the set of norms and values. Reasons for excessive behavior are very diverse according to Van der Helm. He believes that parents take an important place. They often see their children as an unrealistically skilled player, while they also correct their children's behavior much less than was the case a generation ago. Moreover, Van der Helm recognizes the world to become smaller while at the same time society individualizes. Van der Helm states that the football club has an educating role to a certain extent. The club talks to parents about their role and the board's expectations of them. Societal changes are to a large extent the driver of many underlying reasons in explaining excessive behavior according to Van der Helm.

4.3.3 Actual methods and approaches

The six amateur football clubs have adopted a diverse but also common set of approaches and methods. They show little to no resemblance with the KNVB action plan. Explaining this fact, Van Gils finds the KNVB toolkit for publishing house rules not well working, while Niessink deemed the action plan too general to implement at SV Laren '99. The actual approaches and methods that (some of) the clubs have in common and the ones that are unique are separated from each other in two different parts.

4.3.3.1 Similar approaches and methods

The approaches and methods that have been adopted by two or more clubs are discussed here. They are described on the basis of similarity with each other. For example, the communication of norms and values is combined with kick-off meetings, as the latter is a practical example through which norms and values can be communicated. The following approaches and methods are identified on the basis of the interviews:

A good organization with an understandable approach and clear responsibilities

At the core of the six amateur football clubs stands a good organization. Van Gils, Lok, Vreijssen, Feenstra, Niessink and Van der Helm all mention this explicitly. Things are in general well taken care of, where for the members of the clubs the policy is clear and visible. Van der Helm reinforces this by stating that at SV Den Hoorn there are clear limits where behavior is accepted and where it becomes unaccepted. Whether it concerns parents, trainers, leaders or players, all six representatives mention that these actors know what is expected from them and what their responsibilities are. Responsibilities and expectations are communicated clearly and effectively, within RKS V Wittenhorst and SWZ Boso Sneek through the use of job descriptions. Van der Helm also addresses the importance of conversations with parents in making responsibilities and expectations clear. Furthermore,

the boards of Robur et Velocitas and SV Laren '99 do not hesitate to directly address actors in the club regarding their responsibility, as Van Gils and Niessink argue. Especially Feenstra and Van der Helm emphatically state that these actors also concern volunteers at respectively SWZ Boso Sneek and SV Den Hoorn, of whom a big responsibility is expected. Both Feenstra and Van der Helm emphasize that being a volunteer is not just showing up when you are in a good mood, but being there especially when you are needed.

Provision of good facilities and support

Next to the core of a good organization at the six amateur football clubs, the clubs also have the purpose to provide its members with quality facilities and accommodation. All the six representatives mention this. Robur et Velocitas foresees in enough trainers and leaders to support every team in the best possible way.

Support and education of trainers, leaders, referees and parents

The bigger expectations and responsibilities of involved actors also result in more support and education of trainers. Van Gils and Feenstra explicitly address this. At Robur et Velocitas, trainers are supported in their communication towards parents, while at SWZ Boso Sneek trainers can achieve a certificate of the NOC-NSF sport association. Van der Helm also points out the support and guidance of leaders, referees and parents. SV Den Hoorn undertakes performance evaluations to optimally guide the various actors in the club, trying to keep them committed and involved.

Delegation from board to committee

Van Gils, Lok, Vreijisen, Feenstra, Niessink and Van der Helm all mention that their club works with committees between the board and its members. The board adopts a supporting and supervising role where responsibilities are delegated to various committees.

Routines and agreements to ensure clarity

Van Gils, Vreijisen, and Feenstra address routines in their club that ensure clarity. Strict agreements are fundamental for the overall performance of the club. This is also explicitly underlined by Van der Helm.

Communication of norms and values

When effectively communicating the norms and values, all six representatives address the insufficiency of only writing down the norms and values. Lok explicitly points out that putting the house rules on the wall is not useful. Van Gils argues that Robur et Velocitas has to be creative and should look for inspiring ways in conveying norms and values to all members. In line with effective and creative communication of norms and values, Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek and SV Laren '99 explicitly mention their focus on the communication process. Vreijisen tries to create transparency at TSV Gudok through strong communication and effective use of the website. At Robur et Velocitas, the communication process focuses on internal communication between various actors, such as how a trainer should address the behavior of a parent.

Repetition of norms and values

Effectively making people aware of the club's norms and values requires a continuous repetition of the norms and values, according to Vreijisen, Niessink and Van der Helm. This practically refers to the repetition of the Fair Play policy adopted by the board of SV Laren

'99. Van der Helm pays attention whether behavior of adolescents is different at the club compared to home. Van der Helm questions if a member would also show his behavior in the presence of family at. Over and over again should norms and values be expressed, as Van Gils, Lok and Van der Helm point out. At RKS V Wittenhorst, the board starts on young age (F-juniors) to raise awareness of norms and values according to Lok.

Kick-off meetings

Repetition of norms and values has been touched upon above. In a more practical way, Van Gils, Vreijisen, Feenstra and Niessink mention the start of every season as an opportunity to make expectations and responsibilities clear again. Kick-off meetings are held for players, trainers, parents and leaders. Van Gils and Feenstra make clear that also during the season information sessions are held at respectively Robur et Velocitas and SWZ Boso Sneek. SV Laren '99 holds these sessions individually with leaders and parents, also with the intention to create clarity in their Fair Play policy. Van der Helm states there is no kick-off meeting at SV Den Hoorn. However, the club holds information sessions with parents, players, leaders and trainers specifically focused on the A-, B- and C-juniors.

Intake with new player and parents

Before a new member can join the club, Van Gils and Lok explicitly point out the intake with the player and his parents. In this conversation expectations and norms and values are made clear. For RKS V Wittenhorst it is also a way to check whether the member has affinity with the club and possibly even to make a selection out of the new registrations.

Fundamental role of leaders and trainers

In guiding youth teams and effectively transferring and communicating the right norms and values, both Lok and Vreijisen acknowledge the importance of leaders and trainers. Vreijisen puts extra weight on the importance of trainers and leaders at the A-, B- and C-juniors of TSV Gudok. At RKS V Wittenhorst, the use of experienced trainers (former football players) facilitates the transfer of norms and values according to Lok. Lok addresses the implications of having parents as trainer of the team where the child plays in. The board of RKS V Wittenhorst decided not to deploy parents in the role of trainer but solely as leaders. Feenstra at SWZ Boso Sneek supports this.

Involvement of different actors through a shared but personal approach

Parents and other actors are strongly involved in any of the six amateur football clubs. Involvement is an important aspect to realize a pleasant sporting environment. The extensive shared approach related to this aspect has been emphatically accentuated by Vreijisen, Feenstra and Van der Helm. The shared approach emphasized by Feenstra and Van der Helm is combined with a strongly individual approach striving for a lot of face-to-face contact between the board and the members. This also is the case at SV Laren '99 according to Niessink. Feenstra adopts a personal approach to make the policy on respect and sportsmanship more visible at SWZ Boso Sneek. According to Van der Helm it is all about collecting stories, where he believes that through personal contact youth players can be more involved into the club.

Positive Coaching

Vreijisen and Van der Helm have implemented a positively driven approach at TSV Gudok and SV Den Hoorn. This also accounts for Robur et Velocitas and SWZ Boso Sneek who

actively support and have implemented the idea of *Positief Coachen*⁷ (Positive Coaching) within the club.

Balancing performance and recreational football

Van Gils, Lok, Vreijisen and Van der Helm believe that in order to keep all actors involved and committed, there needs to be a good balance between the board's focus on performance and recreational football. They explicitly address the importance of the balance between both aspects of amateur football. Lok emphasizes the image of the board of RKS V Wittenhorst to do more for the first team, which he argues not to be true as the board for example has decided not to pay them. Van der Helm also mentions the decision not to pay the first team, where the first team also carries responsibility for tasks like any other.

Respect and sportsmanship committee

Four out of the six amateur football clubs have deployed a specific committee or project team to come up with a separate policy regarding respect and sportsmanship. This has been the case with Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek and SV Laren '99. To strengthen the specific policy, Van Gils explains that the members of the project team at Robur et Velocitas have a professional background in coaching and mediation.

Committee specialists

In line with the specific know-how in the project team of Robur et Velocitas concerning respect and sportsmanship, specialists are put on top of specific committees at RKS V Wittenhorst and TSV Gudok. For Lok the main benefit remains that on a high level there will be deliberated about policies and the influence on the club's members. Vreijisen points out that there is enough know-how available at TSV Gudok to fill up committees with the right people.

Measuring and monitoring policy effectiveness

Following a policy is one thing. Especially SWZ Boso Sneek tries to measure and monitor the progress made in their policy supporting respect and sportsmanship on the field. Feenstra focuses on the long-term results such as volunteer levels and total amount of yellow cards received. The board of SV Den Hoorn focuses on personal contact with a lot of members. They monitor whether people actually do something with those conversations and in turn might start making a contribution to the club according to Van der Helm. Robur et Velocitas and SV Laren '99 have made respect and sportsmanship a recurring theme in every board meeting to keep it a 'hot' item in the club, measuring progress this way.

Intensive contact and interaction with different societal partners

Part of their more advancing role, the boards of Robur et Velocitas, RKS V Wittenhorst, TSV Gudok and SWZ Boso Sneek have intensified their contact and cooperation with other sport clubs in the area to create a better sporting environment. For example, SWZ Boso Sneek works together with the neighboring hockey club. Van Gils emphatically mentions that on the initiative of Robur et Velocitas, clubs are working together more intensively in the area of Apeldoorn. Recently TSV Gudok signed, together with 19 other amateur football clubs in

⁷ *Positief Coachen* is a project part of the action plan *Samen Naar een Veiliger Sportklimaat* set up by the Ministry of Health, Welfare and Sports to create a safer sporting environment in the Netherlands. It involves trainers and coaches to get the best out of players by focusing on their strong points instead of trying to constantly improve the weak capabilities, while also approaching players in a positive way.

Tilburg, the agreement *Positief voetbalklimaat Tilburg* (Positive football climate Tilburg) actively supporting respect and sportsmanship on the field. Widening the interaction further, RKS V Wittenhorst, TSV Gudok and SWZ Boso Sneek have started cooperation with societal partners such as schools and local governments. Lok uses the term *maatschappelijk verenigen* (uniting societally) to clarify the movement of RSKV Wittenhorst from the traditional sport club and sponsor relationship (aimed at raising funds) to a more reciprocal approach what both entities can do for each other. Vreijesen mentions the strong interaction with schools, as behavior in a neighborhood is taken along to school and consequently to the club. This is strongly determined by the fact that TSV Gudok is a neighborhood specific club in Tilburg. Feenstra holds the belief that escalation of a conflict somewhere finds its origin, whether this is at the club, school, at home or on the street.

Acknowledging the referee's influence

The referee can serve as a trigger for excessive behavior, especially among male adolescents who are in puberty. Van Gils and Niessink brought up this line of thought. SV Laren '99 proactively tries to make the young referees at the club aware of their contribution to a football match.

Attention to non-football activities

In trying to strengthen respect and sportsmanship on the field, Van Gils and Feenstra hold the belief at Robur et Velocitas and SWZ Boso Sneek that by putting more emphasis on non-football related activities, friendship and personal bonds can be created within its youth teams. Eventually, this might be beneficial on the field.

Competition on sportsmanship

TSV Gudok and SV Laren '99 link sportsmanship and competitiveness by creating an internal competition on sportsmanship on the field. The board of TSV Gudok combines the preventive and competitive element into the so called *Sterrenklassering* (Star league). Here, teams receive 1, 3 or 5 stars on the basis of their performance on sportsmanship during a match, awarded by the referee. All teams at TSV Gudok participate and scores are updated after every weekend. The idea works well, as members are competitive to show the right behavior on the field. Furthermore, SV Laren '99 annually awards the Fair Play trophy to the team that made the most progress on sportsmanlike behavior.

4.3.3.2 Unique approaches and methods

The six amateur football clubs also have some unique distinctive approaches and methods in creating more respect and sportsmanship on the field. These aspects are again discussed on the basis of similarity. The following unique approaches and methods are identified on the basis of the interviews.

A green card at the rise of improper behavior

At the rise of a conflict, players at TSV Gudok receive a green card as an indication and warning of their current behavior. It works at TSV Gudok according to Vreijesen.

Fair Play Steward for the prevention of excessive behavior

At SV Laren '99 the board has implemented the Fair Play steward. In turns, parents are asked to take on the role of steward and are expected to signal and report signs of improper

behavior. First of all, parents are directly aware of their (sometimes extreme) role as spectator. Secondly, it is a proactive new way of preventing excesses according to Niessink. It is effective but less applicable to the older youth teams where parents come see their child play less.

'Parents behind the fences'

Over the years, Niessink has identified that parents are more and more eager to actually stand on the field while seeing their child play. SV Laren '99 urges parents to cheer for their child behind the fences via the slogan *Ouders achter de hekken* (parents behind the fences).

Head of leaders and head of trainers

For every youth age group SV Den Hoorn appoints a head of leaders and head of trainers to maintain involvement and balance in every team. They are a direct link between the board and the trainers and leaders and at the same time are executors of the important technical policy of the club.

Providing voice in the club's course through a questionnaire

The board of TSV Gudok acknowledges the limited attendance of the general assembly as a way to decide on the board's policy and course the club will follow. Therefore, it set out a questionnaire that received a significant response rate, making sure policies are supported within the club. Vreijesen pointed out this enhances and stimulates involvement.

Season ending with all involved

At SWZ Boso Sneek, the board ends every season with a party by which the club wants to thank everyone that made a contribution. It creates a bond and a positive feeling among all who have been involved in the club during that year according to Feenstra.

Creating unity

Van Gils mentions that unity is an important aspect at Robur et Velocitas. Unity is expressed in terms of same clothing for players, trainers and leaders. Also, referees wear the official referee outfits of the KNVB, creating enthusiasm especially among youth.

Importance of symbols

SV Laren '99 finds the use of symbols to be very important to create more awareness of their Fair Play policy. Niessink gives an example of a line-up before the start of every match where both teams shake hands like in professional football.

Connecting youth with seniors and boys with girls

As Lok addresses, the board of RKSV Wittenhorst recognizes the effects of connecting youth with senior players. For example, seniors are required to be a referee during youth matches while youth players are often present as spectator during matches of the first team. Moreover, the board has identified the soothing character of letting boys and girls play football together. Especially on boys this has a tempering effect on their emotions. Lok acknowledges that this becomes less applicable to older youth divisions.

Internal F-league representing countries

SWZ Boso Sneek has strongly increased the involvement and enthusiasm of F-juniors and their parents with the implementation of the F-league. Here, the youngest football players play an internal competition on Saturday morning where each team represents a country.

Creation of a kids club

Another way of involving the youngest group of players is happening at RKS V Wittenhorst with the creation of a kids club. Lok explains that from early on youth are involved and can adapt to the norms and values of the club.

Appointing a VOS

VOS stands for *Vereniging Ondersteuner Scheidsrechterszaken* (Association Supporter Arbitration) which has been introduced at SV Laren '99. The club acknowledges the referee as a possible factor in triggering excessive behavior, who is extra supported with the help of the VOS. The VOS is responsible for the plan regarding club arbitration in which the referee holds a crucial role.

Respect and sportsmanship library

SWZ Boso Sneek feels it is important to let members read more about respect and sportsmanship. The club tries to create a library on the website with different information sources concerning the topic.

Part 5: Discussion and conclusions

5.1 Discussion

In line with the KNVB, the six amateur football clubs in this work are considered examples for other clubs who proactively deal with excessive behavior while increasing respect and sportsmanship on the field. The results show that the clubs do more than what is just described in the KNVB's action plan *Tegen Geweld, Voor Sportiviteit* (Against Violence, Supporting Sportsmanship). The action plan also received critique, for example from Niessink who deems the action plan too general to implement.

5.1.1 Core of the board's policies

The approaches of the six amateur football clubs are well thought out and implemented, but also show that the gaps between bad cases and these best-practice clubs can be bridged. The approaches how to deal with excessive behavior are not highly abstract and inimitable, but rather concrete and possible to implement at other clubs. This work finds clear similarities how the amateur football clubs are organized and managed, which forms the foundation for an effective approach to decrease excessive behavior of these clubs. The most apparent similarities also are the core of the board's policies. These are:

A strong organization: The six amateur clubs build on a strong organization form, with clearly defined responsibilities and expectations for the different actors involved in the club. The board has a facilitating role, where responsibilities are delegated top-down to various committees.

Policy support: The boards' policies focus on the long term, being supported by the members. SV Laren '99 simplifies methods to make them understandable for members, thereby facilitating commitment to various policies and plans.

Pleasure of the children as most important goal: The importance of winning is immense, often strengthened by parents. The goal of SV Laren '99, Robur et Velocitas and SV Den Hoorn is to create a group of people who work hard to let children simply enjoy playing football.

A shared and personal approach: The six clubs pay attention to involving parents and players in the club through a shared approach by putting emphasis on the belief that everyone has to contribute to create a pleasant sporting environment. SWZ Boso Sneek, SV Laren '99 and SV Den Hoorn also focus on personal contact to create commitment.

5.1.2 Most fundamental practical methods and actions

The boards have also implemented promising practical methods and actions in the club. The following seven methods and actions appear to be most fundamental and effective.

Kick-off meetings and intakes: Intakes with a new member and the parents, kick-off meetings at the start of the season and information sessions with various actors appear to be very effective ways of transferring norms and values.

Fundamental role of leader and trainer: In communicating the right norms and values, RKS V Wittenhorst and TSV Gudok emphasize the key role of team leaders and trainers, especially at the A-, B- and C-juniors.

Monitoring policy progress: SWZ Boso Sneek monitors progress of their policy on respect and sportsmanship by looking at the amount of yellow cards accumulated by various teams over extended periods of time. SV Den Hoorn focuses on the effects of personal contact, where the boards of Robur et Velocitas and SV Laren '99 have made respect and sportsmanship a recurring theme in every board meeting.

Intensifying contact with local partners: Robur et Velocitas, RKS V Wittenhorst, TSV Gudok and SWZ Boso Sneek intensifies cooperation with other sport clubs in the area to create a better sporting environment. RKS V Wittenhorst, TSV Gudok and SWZ Boso Sneek have also started cooperating with societal partners such as schools and governments.

Referee guidance: The referee can serve as a trigger for excessive behavior, especially among male adolescents in puberty. SV Laren '99 makes young referees aware of their role. The club has introduced the VOS to support referees and set up a plan on club arbitration, in which the referee plays a crucial role.

Competition on sportsmanship: TSV Gudok and SV Laren '99 link sportsmanship and competitiveness through the creation of an internal sportsmanship competition. TSV Gudok combines the preventive and competitive elements into the so-called *Sterrenklassement* (Star league) where teams receive 1, 3 or 5 stars for sportsmanlike behavior during matches.

Fair Play steward: At SV Laren '99 the board has implemented the Fair Play steward. Using a rotation scheme, parents are asked to take on the role of steward and are expected to report signs of improper behavior. This helps to make parents aware of their (sometimes extreme) role as spectator. In addition, it prevents excesses in a proactive manner.

5.1.3 *Lessons learned from expert interviews*

When discussing the hierarchy in voluntary sport associations, Van der Roest speak of a reversed hierarchy where a small group of older men are in charge and decide on the course of the association. It is hard to speak of a democracy, even in the general assembly. Peters acknowledges this. According to Van der Roest, boards have substantial decision-making power in practice but still lack autonomy in leading and controlling members compared to for-profit organizations. Voluntary associations deal with high switching behavior and resort to creating involvement to retain members and volunteers. Furthermore, there is increase of violence in society according to Elling and Foolen. Foolen emphatically states that football is an accurate reflection of the state of Dutch society, something boards need to be aware of. However, what he finds alarming is that society and football get more and more accustomed to the presence of violence. An obvious solution boards can turn to in dealing with excessive behavior is by discriminating according to Van der Roest, Elling and Peters. The first step of the discrimination process is simply by screening members. In addition, boards can form partnerships with entities outside the club, such as neighborhood coaches, schools and local governments.

As the clubs make the transition from mutual support organizations to service delivery organizations, they show features of consumerism, professionalism and individualism. This has been recognized by all experts individually. The trend is not destructive although it contradicts with the belief that everyone has to contribute.

When considering the underlying reasons for excessive behavior, Van der Roest and Elling relate excessive behavior in football back to social-economic status. Elling remarks that social-economic status of adolescents is linked with ethnicity and living conditions, something that determines a lack of respect for authority. Foolen argues that nowadays adolescents rarely correct each other for inappropriate behavior which causes conflicts to escalate. Peters claims that the most important determinant can be found in cultural differences, apparent in the temperament of boys. In addition, the experts also emphasize the importance of game competitiveness as an explanatory factor. Elling links game competitiveness with social-economic status, which she claims is strengthened by football as a close-contact sport. In line with Elling, Van der Roest points out that this link is especially strong when teams from different neighborhoods compete. Finally, all experts highlight that there is an unclear relationship between sense of belonging and excessive behavior. Elling believes a sense of belonging to be much more influential and applicable to schools, rather than sport. Also, Elling and Foolen emphasize that personal circumstances should not be ignored, nor should the influence of the referee according to Peters.

5.1.4 Findings from preliminary research

Some important findings can be extracted from the preliminary research on the six amateur football clubs. First of all, the six clubs all have a relatively low amount of foreign members, on average between 10 to 15 percent, where in general around 25% of the members is actively involved in the clubs. RKS V Wittenhorst is an exception with much higher levels of volunteers and active members. With the extensive member growth the clubs have experienced in the last couple of years, these numbers become large in absolute terms and require much more of the board in terms of streamlining and facilitating the active members. The last finding relates to the division of youth and senior players. All six clubs have a large proportion of youth members relative to seniors. These percentages range from 55% at SV Den Hoorn to 90% at TSV Gudok.

5.1.5 Essential parts of the literature review

The literature review covers aspects such as the LMX theory, leadership styles, the social disorganization theory, the reversal theory and trends of voluntary associations in the last ten years. The most essential parts of the literature review are summarized below.

In stage 4 of the Leader-Member Exchange (LMX) theory, Graen and Scandura (1987) proposed that as organizations become complex, LMX is presumed to develop into a system of interdependent relationships. When linking LMX theory to the transactional/transformational model of Bass (1990), it becomes apparent that LMX theory comprises both transactional and transformational leadership. According to Graen and Uhl-Bien (1995), the LMX theory shows how independent dyads can transform into partnerships linked to one another in networks of interdependent relationships. Thus, stage 1 and 2 of the

LMX theory show linkages with transactional leadership, while stage 3 and 4 match with a more transformational leadership approach.

Voluntary associations are dealing with a number of trends that strengthen the change process of sport clubs from mutual support organizations to service delivery organizations, as identified by Van Bottenburg (2007). He found that the most important trend was the increase of competition in the supply of sports, especially caused by the emergence of commercialized sport suppliers such as health clubs. This resulted in the institutionalization of the 'customer principle' in a sport context. Lucassen and Van Bottenburg (2004) emphasized that this encourages switching behavior between sport clubs.

When taking the step to explain excessive behavior on the basis of the social disorganization theory originally developed by Shaw and McKay (1969), it is apparent that social control in a neighborhood or community is the most important theme of this theory. By further developing the social disorganization theory, Kingston et al. (2009) have proposed four structural characteristics of a neighborhood that explain why social control is weakened and delinquent behavior arises. These are (1) residential mobility, (2) population heterogeneity, (3) single-parent households, and (4) concentrated poverty. The reversal theory can be connected to game competitiveness, assuming people to move back and forth between emotional states during daily life, resulting in changes in people's emotional experience.

5.1.6 *Answering the main research question and sub-questions*

The different sources have provided enough information in order to answer the main research question and the accompanying sub-questions. These are combined below to answer the questions in detail.

The first sub-question reads '*In what way are voluntary associations hierarchically led and what is the actual power of boards in managing the association?*'. According to Van der Roest, voluntary associations deal with a reversed hierarchy, where a group of older men are highly influential in deciding on the association's course. Due to this fact, the decision-making in the general assembly is rarely democratic (Van Bottenburg, 2007). Hierarchical layers increase when associations grow in number. However, the hierarchy stays reversed, as the board theoretically is not the most influential entity of the association. Nonetheless, boards are powerful in practice and can still implement policies, although they lack the autonomy to control and manage people as is common in for-profit organizations. The boards of the six clubs built an organization where they choose to delegate responsibilities to committees standing between the board and the members. This is a practical example of the hierarchy in voluntary sport associations. Boards focus on the creation of involvement and commitment to keep members and volunteers active. If this approach is linked to the transactional/transformational model of Bass (1990), this work shows that the boards of these six amateur football clubs predominantly take on a transformational leadership role. This is apparent through the shared approach the six clubs have adopted.

The second sub-question was proposed as '*How have voluntary associations, and amateur football clubs in particular, changed in the last ten years which influenced the way of managing the association?*'. Van Bottenburg (2007) identified the trend that mutual support organizations transition to service delivery organizations. The increase of competition in the

supply of sports, primarily caused by commercialized sport suppliers such as fitness clubs. This has strongly institutionalized consumerism in sports and encouraged switching behavior (Lucassen & Van Bottenburg, 2004). All experts also acknowledged the trend from mutual support to service delivery, remarking that this not only causes consumerism, but also professionalism and individualism of members within voluntary associations. This trend appears to be highly applicable to the analyzed six amateur football clubs, who manage the club more professionally and delegate responsibilities and tasks to committees. The six clubs also recognize an increased customer perspective of parents, who become more outspoken and require a service in exchange for the annual subscription fee they pay for their child. This encourages individualism within sport clubs.

The third sub-question was noted as *'Can someone's origin and neighborhood conditions, game competitiveness and a sense of belonging influence the escalation of conflict and the rise of excessive behavior?'*. Van der Roest and Elling mention that social-economic status is essential in explaining excessive behavior, proposing that it is linked to origin and living conditions. Social-economic status is closely related to the social disorganization theory discussed in this work. The theory focuses on social control in a neighborhood or community. Social-economic status is related to concentrated poverty as one of the four structural characteristics weakening social control in a neighborhood and explaining delinquent behavior (Kingston et al., 2009). RKS SV Wittenhorst and SV Den Hoorn demonstrate strong social control within the club, negating the downfalls of the structural characteristics proposed by Kingston et al. (2009). In contrast the model proposed by Kingston et al., this work assumes certain neighborhoods in Dutch cities contain low, instead of high, population heterogeneity, resulting in strong group feelings and norms among foreign adolescent boys. As one specific origin is largely found in a certain neighborhood, norms and values are strong but might also contradict with norms and values of other adolescent groups outside this neighborhood. As Peters mentions, cultural differences, visible in temperament, can be influential to explain excessive behavior. This might indeed be applicable to amateur football clubs where adolescents from different origins play together and against one another. Further, all experts have acknowledged game competitiveness and emotion as an important explanatory factor. An unclear relationship remains between sense of belonging and the rise of excessive behavior according to all experts, where Elling and Foolen also propose personal circumstances and Peters the role of the referee.

The six amateur football clubs have explicitly mentioned the role of the parents in educating and raising their child. They perceive parents as a possible catalyst for the child's behavior when the parents are overconfident in their child's skills. Here, parents should temper the urge of winning and performing. The role of the parent in educating is fundamental.

Finally, the main research question is addressed. This has been formulated as follows:

How can boards of amateur football clubs indirectly influence the behavior of their male adolescent members in order to proactively deal with excessive behavior on and around the football field?

Foolen notes that amateur football clubs who are organized well tend to deal with a lower amount of excesses at the club. This research strongly confirms this belief. The interviews with representatives show amateur football clubs should at least build a strong organization, where responsibilities are delegated and it is clear what is expected. Lowering the focus of

winning is one way to create more respect and sportsmanship on the field. Creating an environment where children can simply enjoy playing football is another. It is clear that clubs need to involve the different actors of the club, which they do through a shared approach. SV Den Hoorn combined this with a personal approach. As the club has around 1000 members, the club shows that a personal approach is possible irrespective of its large size. Furthermore, amateur football clubs should look at the importance of kick-off meetings, intakes and information sessions to communicate and transfer norms and values of the club effectively. Also, amateur football clubs should consider the fundamental role of the trainer in communicating norms and values, creating trust and lower the importance of winning. The intensification of contact with local partners is a very interesting new approach that sheds light on a larger role football clubs play in society.

To conclude, the different trends and challenges, legal requirements of today, the increase of violence in football and Dutch society and the increase of clubs in size complicate the way of managing voluntary associations. Nonetheless, the six amateur football clubs demonstrate that with a good organization and clear responsibilities clubs can prosper, deal with excessive behavior proactively and support respect and sportsmanship on the field.

5.2 Conclusions

Although the six amateur football clubs are effectively dealing with excessive behavior in the club, it remains unclear why they do not turn to the most simple and obvious solution to maintain cohesion: discrimination. Discriminating is not related to sex or origin here, but focuses whether a new player matches with the culture of the club or is willing to participate equally. Van der Roest, Elling and Peters state that this is an accepted way of maintaining a club culture. However, only RKS V Wittenhorst seems to actually practice this, according to Lok.

It is unclear whether social-economic status is the major underlying determinant of excessive behavior as was initially hypothesized. The six amateur football club representatives all explicitly addressed the fundamental role of the parent to educate and raise their children, independent of origin and status. SV Laren '99 with their members living in *het Gooi* also experiences the occurrence of excessive behavior among adolescents. The role of the parent is partly traced back to family circumstances and actual education. The other part occurs on and around the field itself, where parents encourage their child to perform and at the same time believe their child has the same potential as major international football stars. This work does not deny that the social-economic status of the Moroccan adolescents is irrelevant in the death of Richard Nieuwenhuizen. However, attention should be paid to family circumstances and the role of the parents. Instead of solely focusing on origin and social-economic status, clubs should focus on actual cultural differences in an amateur football club that arise as a result of different origins, norms and values and expectations. These can vary significantly through different education provided by the parents.

When it comes to creating good practices, this work does not believe every approach or practice of the studied clubs are universally applicable to all other amateur football clubs in the Netherlands, let alone other sport clubs. In line with the KNVB, individual solutions for each club need to be developed, looking at the context in which a club operates. This research proves that managing a club well, in general and regarding excesses in particular,

is not impossible to achieve. By providing some insight in how these 'good practice clubs' are organized and managed, other boards can extract suitable information from this work and apply this in the right context of their own club.

Amateur football clubs are under a lot of pressure. They have to deal with bigger individualism and consumerism of members, stricter legal and societal requirements and the increase of violence in football and Dutch society. Often, clubs also grow larger and become more professional. What can be considered the role of the football club in today's society and how much can be expected from amateur football clubs nowadays? Elling believes that an educating role for a football club cannot be simply presumed, but also states that clubs have to work together with partners outside the club to make excessive behavior manageable. Foolen see football as a powerful tool to correct behavior. Van der Roest also pointed out that clubs have to interact with other partners, a point on which the majority of the clubs agreed. TSV Gudok recently signed an agreement with 19 other amateur football clubs in Tilburg. Furthermore, RKS V Wittenhorst is strongly cooperating with schools and local governments to have one unifying approach in creating more respect and sportsmanship and increasing the acceptance of norms and values. This interaction shows parallels with stage 4 of the LMX theory where organizations become more complex and consist of networks of interdependent relationships. This work assumes that by extending the interaction from just other sport clubs to schools and governments, stage 4 is applicable where all these relationships need to be effectively managed. This work wonders whether these partnerships between sport clubs, schools and governments covering almost all aspects of an adolescent's life will be effective. If yes, is there a future in expanding these kinds of partnerships to comprehensive city projects in which various sport clubs, different governmental entities, local nightlife and various schools are active?

Part 6: Limitations and Future Research

Following the results, the discussion and subsequent conclusions originate from the literature review, the preliminary research and the various interviews conducted. These methods are not without limitations. They are discussed in part 6.1. As this research covered various new concepts, there are several critical suggestions for future research on the topic of behavior change of adolescents in amateur football clubs. These are covered in part 6.2.

6.1 Limitations

Despite an in-depth analysis of the six amateur football clubs, this research has not been executed without limitations. General limitations regarding the limits of this new research are discussed, including the most important biases in this research, specifically found in data collection and the involvement of the researcher therein.

First of all, in line with the research challenges addressed in part 2.1, this work acknowledges its limitation on the existence of the right literature or earlier research done on the topic. When better-fitting literature, sufficient information on the topic and a solid theoretical framework becomes available, a reevaluation of this work's points of view is suggested. Secondly, due to limited time and resources a relatively small amount of interviews have been conducted. The interviews with experts on the organization and change of voluntary sport associations (Van der Roest, Peters), sport participation, ethnicity and social bonds (Elling) and the specific role of the KNVB as initiator of respect and sportsmanship on the field (Foolen) provided a major contribution to the understanding of the concepts underlying this research. However, some concepts remain somewhat unexplored, such as the importance of the balance between performance and recreational football in amateur football clubs and the actual influence of the different building blocks on the rise of excessive behavior. These are two aspects that are critical in future research. The six interviews with representatives of the amateur football clubs held across the Netherlands served as a basis for generating data and a start on research in this specific area. Limited data still makes it difficult to draw definite conclusions about relationships between different concepts.

The choice for one amateur football club from every district in the Netherlands, that has been done primarily by the KNVB and its departments in each district, has its benefits regarding generalizability. Nonetheless, it also has its downsides and limitations. Deliberately choosing one club from every district limits the selection of more than one excellent case from the same district that might have provided more insight on this topic than does the best example from another district. For example the second best club in district West II might have made more advancements on fostering respect and sportsmanship than the best club in district East. Although cases were not selected by the researcher himself, this work still deals with a selection bias that cannot be neglected.

Considering the amateur football clubs in this case study research, all six have relatively few foreign members. This limits the possibility to conclusively link origin with the rise of excessive behavior, even though the importance of studying this relationship was emphasized by Van der Roest and Elling. These low percentages of foreign members are

explained by the fact that none of the six clubs are located in or around the four biggest cities in the Netherlands: Rotterdam, Amsterdam, Utrecht and The Hague. The relative amount of foreign members is expected to be higher here and so the mentality of the male adolescents different. Studying clubs that are located in or around any of the four major cities would significantly raise the generalizability of the findings. The fact that clubs in or around Rotterdam, Amsterdam, Utrecht and The Hague have not been selected could mean that these clubs are lagging behind the clubs included in this work. As mentioned, this research focuses on ways how to effectively deal with excessive behavior, therefore only selecting cases that were succeeding on this (good cases). This approach has its benefits and limitations. Studying both good and bad cases makes it easier to identify gaps, in other words how far some clubs lag behind the best-practice cases

The final limitation addressed is the role of the researcher. As been quoted by Morse et al. (2008:17), "research is only as good as the investigator". Following this statement, interviewer bias should be taken into account. Interviewer bias occurs when the interviewer gives clues to nudge the interviewee in providing answers that match with collected data or the researcher's hypotheses. Although much care was taken to prevent this, interviewer bias may have occurred during the interviews. However, even if this were so, this was not deliberate, as the interviewer holds no preference to whatever answer is given. The same goes for the response bias, where the interviewees, either consciously or unconsciously, give answers that are socially desirable or what the interviewer wants to hear. It is expected that the representatives of the six amateur football clubs might have presented the club better than it actually is. The interviews were conducted in Dutch and translated to English in order to finalize the results, discussion and conclusions. Therefore, this research is not exempt from a so-called translation bias. Birbili (2000: 1) identifies the following factors that can affect the translation quality:

- (1) The linguistic competence of the translator,
- (2) The translator's knowledge of the culture of the people under study,
- (3) The autobiography of those involved in the translation,
- (4) The circumstances in which the translation takes place.

The first two factors are considered the most important sources of bias in this work. The translator's knowledge of the culture of the people under study is expected to be sufficient in order to translate the interviews to a decent extent. Linguistic competence is more difficult to assess, as a translation is never free from the researcher's own interpretations.

6.2 Future research

As this research serves a starting point in research on adolescent behavior in sport clubs and the approach that clubs can adopt to manage this, it can make suggestions that are considered key in advancing research on this topic.

As suggested above, research on this topic can be improved by including cases of ineffective management regarding the approach towards excessive behavior (bad cases), rather than just exemplary cases. This makes it easier to identify differences between approaches within clubs and determine to what extent these clubs lag behind. This implies that the amount of interviews should be expanded, which is a second suggestion for future research. This Dutch societal problem can be studied in a more comprehensive manner when different perspectives are covered through more interviews. Due to time and resource and time

constraints only two perspectives, those of the experts and the amateur football clubs, could be included in this work. Since the rise of excessive behavior has developed, adding the perspectives of local governments, sponsors and schools would be a valuable extension.

Prior to the actual analysis of good and bad cases, a single definition of excessive behavior is required. The KNVB considers the following four characteristics comprising of excessive behavior:

- (1) Serious threats,
- (2) Excessive verbal violence,
- (3) Excessive physical violence,
- (4) Collective fights.

Some of the representatives during the interviews gave examples of destruction of property as an example of an excess, which is not in line with KNVB's current description of excessive behavior. The four characteristics comprise both individual and collective excesses. However, the KNVB increasingly intends to prevent the suspension of a whole team by focusing on one or a couple of offenders responsible for the escalation of a conflict. The individualism of punishments decrease the amount of what used to be labeled as collective fights.

Finally, a better explanation of the influence of various factors on the rise of excessive behavior is warranted. Most importantly, future research should focus on identifying the relationship between social-economic status, origin and cultural differences on the rise of excessive behavior. Furthermore, the relationship between game competitiveness and sense of belonging on excessive behavior should be examined while considering the role of personal circumstances. Future research should also identify the relationship between performance and recreational football in clubs, which was not prominently featured in the present study. The importance of this relationship has been explicitly highlighted by Foolen, and Peters.

Appendices

Appendix A: Division of districts in Dutch amateur football



District *Noord* (North) covers the northern part of the Netherlands, including the cities of Groningen, Leeuwarden, Assen and Emmen.

District *Oost* (East) covers the eastern part of the Netherlands, including the cities of Zwolle, Almelo, Enschede, Apeldoorn, Deventer and Nijmegen.

District *West I* (West) covers the northwestern part of the Netherlands, including the cities of Amsterdam, Alkmaar, Almere, Hilversum, Amersfoort and Utrecht.

District *West II* (West) covers the southwestern part of the Netherlands, including the cities of Rotterdam, Delft, The Hague and Leiden.

District *Zuid I* (South) covers the southern part of the Netherlands, including the cities of Breda, Tilburg, Eindhoven and Den Bosch.

District *Zuid II* (South) covers the southeastern part of the Netherlands, including the cities of Helmond, Venlo, Sittard and Maastricht.

Appendix B: Expert interview Jan-Willem Van der Roest⁸

Date: Monday 23 September 2013, 12.00 hours

Location: Department Bestuurs- en Organisationswetenschap, University of Utrecht, Utrecht

1. In principe zijn de bestuursleden van een voetbalvereniging net als alle andere leden lid van de vereniging. In hoeverre is er sprake van een hiërarchie van het bestuur ten opzichte van de leden?

Van der Roest geeft aan dat de ALV het hoogste orgaan is, waarbij er sprake is van een soort omgekeerde hiërarchie. 'Oude mannen' hebben hierbij vaak veel te zeggen in een ALV. Het bestuur heeft volgens Van der Roest veel macht, maar deze wordt zeker niet altijd gebruikt. Het managen van de kritische onderstroom is onderdeel van de dagelijkse gang van zaken.

Er is volgens Van der Roest sprake van overeenkomsten met lijnmanagement zoals in een winstgevend bedrijf. Zo is te zien in clubs dat er vaak een verenigingsmanager wordt aangetrokken die buiten de democratie van de vereniging staat. Ook is er sprake van een commissiestructuur die zich bevindt tussen het bestuur en de leden.

2. In welke mate is er sprake van een hiërarchie als de grootte van een voetbalvereniging verandert?

De hiërarchie binnen een club is volgens Van der Roest ontzettend afhankelijk van de grootte. Hoe kleiner hoe meer interesse er vaak is. Er ontstaat dan veel meer één groep die elkaar kent waar de club veel minder aan een bepaalde hiërarchie verbonden is. Voor de emotionele betrokkenheid met de club hoeft de grootte niet van belang te zijn, aldus Van der Roest. De vrijwilligersgedachte blijft ook als een club groeit en de hiërarchie groter wordt in een club.

3. Waarin vertoont de relatie van het bestuur ten opzichte van het lid gelijkenissen met de relatie van manager op medewerker in een traditionele hiërarchische organisatie?

Volgens Van der Roest zitten er vooral verschillen in de hoge mate van autonomie. Deze is veel minder in voetbalclubs. Dit is vooral te zien in het feit dat vrijwilligers of spelende leden gewoon kunnen weglopen op het moment dat zij zich niet meer kunnen identificeren met de weg die het bestuur is ingeslagen. Bij een traditioneel hiërarchische organisatie is weglopen als medewerker niet snel aan de orde. Daarbij zit er een verschil in de schijn hiërarchie ten opzichte van een echte hiërarchie. Mede door de ALV als hoogste macht heeft het bestuur de macht, maar toch ook niet.

4. Er is een trend zichtbaar dat managers steeds meer een vorm van participatief of transformationeel leiderschap gaan vertonen, waarbij medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen en worden gestimuleerd en gemotiveerd om het beste uit

⁸ Van der Roest works for the University of Utrecht doing research on consumerism patterns in sports and voluntary associations in particular.

zichzelf te halen. In hoeverre is deze vorm van leiderschap toepasbaar op de relatie tussen bestuur en lid? Gebeurt dit ook al?

Dit is ook weer sterk afhankelijk van de vereniging, maar het is wel zichtbaar en van toepassing. Het komt vooral terug in clubs die een echt boegbeeld hebben als voorzitter van de vereniging. Dit is aannemelijker bij grote verenigingen, aldus Van der Roest. Dit heeft heel erg te maken met status en het financiële aspect speelt ook weldegelijk een rol. Een goed voorbeeld volgens Van der Roest is de oud-voorzitter van voetbalclub Xerxes. Aan de andere kant komt het leiderschap ook gewoon nog veel voor in zijn traditionele vorm.

5. Een trend in sportverenigingen is de veelvuldige verandering van 'mutual support organizations' naar 'service delivery organizations'. In hoeverre is dit ook van toepassing op het amateurvoetbal en amateur voetbal verenigingen?

Dit is voornamelijk van toepassing op grotere verenigingen die een hogere status hebben. Een voorbeeld is de AFC uit Amsterdam. Bij kleinere verenigingen is dit minder zichtbaar. Een praktische implementatie van deze trend is dat clubs hun kantine uitbesteden. Van der Roest verwacht dat door deze trend het *switching* gedrag groter wordt, al is hiervoor weinig empirisch bewijs.

Het invoeren van een verenigingsmanager is alleen nuttig als het goed gebeurt. Uiteraard is het consumentisme een trend dat verbonden is aan deze verandering, maar verenigingen gaan hier zeker niet aan ten onder. Verenigingen blijven stabiel, net als hun vrijwilligers aantallen.

Wat geen trend is, maar eigenlijk altijd al zo is geweest is dat sport- en voetbalverenigingen groter worden. Clubs fuseren maar verdwijnen ook. Dit is met name te ontdekken in het zaalvoetbal. De reden achter deze ontwikkeling is volgens Van der Roest het consumentisme en individualisering. Teamsporten worden over het algemeen wel populairder. Dit zou er dus op wijzen dat er juist geen individualisering plaats vindt, maar deze individualisering uit zich op andere manieren. Dit gebeurt voornamelijk in wat van besturen wordt geëist in ruil voor de contributie wat leden moeten betalen.

Verder is bijvoorbeeld nu ook aan het hockey te zien dat een sport die voorheen een elitesport was, gepopulariseerd wordt en vervolgens een betere afspiegeling gaat vormen van de maatschappij. Dit is met het voetbal niet anders. De groei van allochtonen in de sport heeft soms een witte vlucht opgeleverd van autochtonen naar een andere sport. Volgens Van der Roest is deze trend niet van toepassing op het voetbal.

6. In hoeverre beïnvloedt deze verandering de relatie die bestuur en lid met elkaar hebben en insinueert dit het optreden van passief lidmaatschap?

Het is voor Van der Roest sterk de vraag of de verandering naar service delivery organizations passief lidmaatschap in de hand werkt, aangezien vrijwilligers aantallen redelijk stabiel blijven, evenals de club zelf. Wat wel zo is dat met de groei van een club mensen soms een minder grote vrijwilligerstaak op zich willen nemen. En uiteraard is wel de vraag of er nog genoeg mensen actief zijn als de club groeit, aangezien er ook meer mensen nodig zijn.

De verandering heeft dus weldegelijk invloed op de relatie tussen en lid, aldus Van der Roest. Vaak verandert het bestuur ook en is er meer afstemming nodig. Zo zijn er meer lijnen, wat volgens Van der Roest niet hoeft te betekenen dat er daardoor ook meer hiërarchische lagen ontstaan. Wat wel zichtbaar is, is dat sommige clubs aparte stichtingen oprichten als onderdeel van de vereniging om bepaalde specifieke zaken te regelen. Dit is een voorbeeld waarmee formalisering in de club optreedt.

7. Heeft het bestuur genoeg macht om jonge leden direct te straffen voor excessen op en rond het voetbalveld? Is de grootte van de vereniging hier nog van invloed?

Van der Roest stelt dat in formele zin het bestuur veel macht heeft en dit soms ook gebruikt. In de praktijk blijkt dat het bestuur op het veld weinig macht heeft. Het gebruik maken van die macht is ook geen garantie dat excessen in de toekomst voorkomen worden. Het lost in geen geval het probleem op.

De tijdsstraf als gevolg van gele kaart dat is ingevoerd door de KNVB is wel interessant en kan goed werken. Er is echter op dit moment nog weinig over bekend.

8. Directe gedragsbeïnvloeding zit vaak in een directe reactie op iets wat is voorgevallen en mondt vaak uit in een straf. Indirecte gedragsbeïnvloeding zit in een omgeving creëren waarin normen en waarden worden nageleefd. Tot waar toe is een bestuur beter in staat als het gaat om het beïnvloeden van gedrag van jongeren in de vereniging?

De kern zit in het preventieve, aldus Van der Roest. Besturen zijn in staat om een cultuur te scheppen waarin normaal gedrag vereist is. Echter, dit geldt niet voor alle clubs en besturen. Van der Roest geeft een voorbeeld van sportverenigingen die heel sterk gegroeid zijn in de afgelopen jaren maar zonder gericht beleid of visie dat deze groei stuurt. Vaak is te zien dat deze sportverenigingen worden gekarakteriseerd door vreemde financieringsstromen en slecht management door mensen van buitenaf die niet in de cultuur passen.

Aan de andere denkt Van der Roest ook niet dat er een echte oplossing is. Leden weigeren op basis van bepaalde criteria is een mogelijkheid. Van der Roest geeft aan dat je als vereniging mag discrimineren, maar dat dit niet vaak gebeurt omdat het vaak veel media-aandacht als gevolg heeft.

Van der Roest geeft aan dat het vaak goed is niet té lang voorzitter te zijn. Clubs die goed geregeld zijn hebben vaak ook een goede opvolgingsstructuur. Het verschilt enorm hoe lang bestuursleden bij voetbalclubs aanblijven.

9. De ALV kan een grote macht uitoefenen op het beleid van het bestuur en hun beleid ten opzichte van excessen op het veld. Hoe groot is de macht van de ALV in de praktijk in amateur voetbal verenigingen in Nederland?

De ALV bestaat eigenlijk altijd uit een kleine groep, wat vaak niet of een klein deel de actieve sporters beslaat. De ALV is hiermee geen afspiegeling van de club en zodoende kan er niet echt gesproken worden van een democratie. Dit is verder geen trend maar iets wat al lang

zichtbaar is. Van der Roest maakt duidelijk dat een bestuur de ALV's eigenlijk vaak heel gemakkelijk overleeft.

10. Er lijkt een directe relatie te ontdekken zijn tussen het bestuur en teams danwel individuele leden. Wordt deze relatie over het algemeen beïnvloed door andere factoren of entiteiten die zich met de club bezig houden? En in hoeverre?

Het is volgens Van der Roest zichtbaar dat de gemeente toch een grote maar ook onzichtbare rol heeft. De gemeente sponsort vaak een significant bedrag waardoor de contributie van de leden verlaagd kan worden. Er is echter wel een trend zichtbaar dat er bezuinigd wordt op de accommodatie subsidie en wordt er veel vaker om een tegenprestatie gevraagd vanuit de gemeente.

Sponsors kunnen ook het beleid sterk manipuleren, door bijvoorbeeld een topsportambitie in de club te brengen door spelers te betalen voor hun prestatie. Sponsors eisen een grote rol, iets waar besturen huiverig op moeten zijn omdat dit kan leiden tot slechte zaken.

11. De wijk en afkomst, het competitieve wedstrijdelement en de grote afstand tussen bestuur en lid zijn mogelijk onderliggende redenen van excessen van jongeren op en rond het voetbalveld. In hoeverre kunnen deze onderliggende redenen een rol spelen en zijn er nog andere redenen te bedenken?

De mate van de invloed van elk aspect is moeilijk te bepalen, aldus Van der Roest. De sociaal-economische status heeft de grootste invloed, aldus Van der Roest. In wijken die worden vormgegeven door de onderkant van de samenleving is het probleem het grootst. Aangezien het bestuur vaak een afspiegeling is van de leden hebben verenigingen die worden gekenmerkt door veel allochtonen ook vaak een lagere sociaal-economische status.

Aan de andere kant speelt het competitieve element zeker ook een rol volgens Van der Roest. Veel jongeren hebben de mentaliteit van de straat die ze meenemen het veld op. Daarbij zijn sommige wedstrijden tussen jongeren ook een clash tussen verschillende achtergronden, wijken en sociaal-economische status, wat meer emotie en de wil om te winnen met zich mee kan brengen. Dit hoeft echter niet altijd zo te zijn.

Tot slot ziet Van der Roest ook de grote afstand en gemis van binding met de club als oorzaak, al is het hier ook de vraag in hoeverre dit meespeelt. De zogenaamde 'sense of belonging' is volgens Van der Roest ook gerelateerd aan de sociaal-economische status, al is deze relatie onzeker.

12. Welke middelen en methodes moet een voetbalvereniging inzetten om excessen van jonge leden op een indirecte manier te beïnvloeden?

Van der Roest geeft aan dat de begeleiding van verschillende groepen binnen de club weldegelijk effect heeft. Zij kunnen op deze manier gestuurd worden om beter met allochtonen om te gaan, die nog altijd onder gerepresenteerd zijn in de sport. Van der Roest verklaart dat het in ieder geval iets is van de lange adem en tijd nodig heeft.

Date: Monday 23 September 2013, 16.00 hours

Location: Mulier Instituut, Utrecht

1. De dood van Richard Nieuwenhuizen heeft veel teweeg gebracht. Wat is de achterliggende reden dat excessen van jongeren op en rond een voetbalveld relatief vaak plaatsvinden?

Het is een sterk sociologisch probleem wat in de samenleving steeds vaker voorkomt. De onderste laag van de samenleving is actief in voetbal, dat in de loop der tijd een steeds volker karakter heeft aangenomen, aldus Elling. Elling ziet een witte stroom van autochtonen die 'vluchten' naar andere sporten, zoals het hockey dat in aantal groeit.

Er is ook een andere perceptie ontstaan wat normaal is en van daaruit ook andere normen en waarden. Dit wordt nog alleen maar versterkt door het feit dat voetbal gekenmerkt wordt door fysiek contact, maar ook een uitlaatklep is voor mannelijkheid.

2. In hoeverre is diversiteit in sport- of voetbalverenigingen aanleiding tot conflicten en afwijkend gedrag?

Het is volgens Elling zichtbaar dat de diversiteit tussen clubs groter wordt, niet eens zozeer binnen clubs zelf. Hier wordt wel aan gewerkt, aldus Elling. Dit is namelijk iets wat het bestuur en trainers beïnvloeden. Vooral de trainers zijn de verbinding tussen het bestuur en het team en individuele leden. Het bestuur heeft als taak om heel duidelijk te maken wat het wil, maar wel op een informele manier. Elling verklaart dat de boodschap het sterkst is als leden deze in hun hoofd hebben zitten. Soms is het overdragen van gedragsregels op papier wel heel belangrijk, maar het is op zichzelf niet voldoende.

3. De omgeving en wijk waar iemand leeft en vandaan komt, evenals de afkomst in het algemeen kunnen excessen van jongeren verklaren. De *social disorganization theory* neemt aan dat jongeren die komen uit achterstandswijken met zwakke connecties en weinig vertrouwen tussen de bewoners onderling, beïnvloed door de weinige kansen die de mensen hebben in de wijk, een grote invloed heeft op het gedrag wat deze jongeren vertonen. Is dit een argument voor het gedrag wat zich afspeelt op voetbalvelden in Nederland?

Dit is zeker het geval aldus Elling. Het is ook een herkenbare theorie, zowel op persoonlijk niveau als gezins- en wijkniveau. Belangrijk is in hoeverre er een visie is om iets te doen binnen de club om jongeren te sturen in hun gedrag. Het hangt ook sterk van de jongeren zelf af. Wat is de mentaliteit en hoeveel past de club bij de identiteit van de jongere, aldus Elling. De school en de voetbalclub hebben een belangrijke invloed op elkaar in de gedragsregels die worden gesteld. Als deze gelijk zijn heeft dit een sterke invloed, maar als deze compleet anders van elkaar zijn, kan dit ook een tegengesteld effect hebben en onduidelijkheid creëren.

⁹ Elling works for the Mulier Institute focusing on sport participation, social exclusion, ethnicity and social bonds.

4. Waar in het model dat de social disorganization theory beschrijft, zou een voetbalclub een rol kunnen spelen om excessen bij jongeren tegen te gaan?

Elling vindt dat op voorhand een voetbalclub geen rol in het model heeft. Dit is sterk afhankelijk van de jongeren zelf. Zoals gezegd is het wel belangrijk dat school en club dezelfde visie hebben als het gaat om gewenst gedrag om zo de invloed te vergroten. Echter, deze rol mag niet verwacht worden van voetbalclubs, maar kunnen hierin wel beter begeleid worden. Het is volgens Elling dan ook niet raar dat alleen grotere verenigingen hier beter toe in staat blijken te zijn.

5. Een trend in sportverenigingen is de veelvuldige verandering van 'mutual support organizations' naar 'service delivery organizations'. In hoeverre is dit ook van toepassing op het amateurvoetbal en amateur voetbal verenigingen?

Deze trend is zichtbaar, vooral in grote verenigingen. De concurrentie wordt ook groter, waarbij ook de invloed van de financiële crisis niet mag worden uitgesloten. Elling geeft aan dat het geen foute ontwikkeling is, maar het is ook een benadering dat sommige groepen uitsluit. De combinatie van participatie en professionaliteit leidt tot een spanningsveld.

6. In hoeverre beïnvloedt deze verandering de relatie die bestuur en lid met elkaar hebben en insinueert dit het optreden van passief lidmaatschap?

De lijnen worden langer, dus deze verandering beïnvloedt zeker de relatie tussen bestuur en lid. Het heeft volgens Elling geen passief lidmaatschap tot gevolg. Het is zichtbaar dat actieve leden blijven, mede veroorzaakt door de grote verenigingscultuur in Nederland. Passief lidmaatschap wordt voorkomen doordat ouders zich ook moeten committeren aan de club. Daarbij mag een vereniging discrimineren als het daarmee overleeft. Hiermee wordt de identiteit van de club gekoppeld aan etniciteit.

7. Kan een gebrek aan 'sense of belonging' leiden tot vervreemding van een voetbalclub en een eerdere neiging tot excessief gedrag op het veld?

Dit is heel moeilijk te zeggen, aldus Elling. Het is geen op zichzelf staande verklarende factor maar kan een versterkend effect hebben. Elling ziet dat dit effect veel sterker is bij scholen dan bij voetbalclubs.

8. Het competitieve wedstrijdelement en emotie die daarbij komt kijken zou een belangrijke rol kunnen spelen in het ontaarden van jonge spelers in excessen. Kan dit een rol spelen en in welke mate?

Het competitieve element en afkomst zijn gerelateerd. De identiteit van jongeren speelt hierbij ook mee volgens Elling. Als jongeren een andere sociaal-maatschappelijke positie innemen in de maatschappij, kunnen zij ook anders reageren in het veld dan jongeren met een andere achtergrond en levenssituatie.

Deze combinatie lijkt voor Elling in elke context mogelijk, waarbij het feit dat voetbal een contactsport is natuurlijk wel een versterkend effect zou kunnen hebben. Maar jongeren die in het dagelijks leven niet gerespecteerd worden vanuit hun positie in de samenleving, kunnen mogelijk ontaarden in excessief gedrag. Dit resulteert ook in allochtonen jongeren

die vaak alleen respect hebben voor hun ouders en juist veel minder of zelfs geen respect voor een bestuur of scheidsrechter.

9. De omgeving en afkomst, de binding met de vereniging en competitieve wedstrijdelement zijn mogelijke oorzaken voor excessief gedrag van jongeren op en rond het voetbalveld. Zijn er nog andere redenen te bedenken?

De persoonlijke omstandigheden mogen volgens Elling niet onderschat worden. Dit is volledig afkomst en leeftijd onafhankelijk. Mensen kunnen het heel moeilijk hebben in hun leven en zouden deze onvrede en teleurstelling kunnen afreageren op het voetbalveld of in welke sport dan ook.

10. Directe gedragsbeïnvloeding zit vaak in een directe reactie op iets wat is voorgevallen en mondt vaak uit in een straf. Indirecte gedragsbeïnvloeding zit in een omgeving creëren waarin normen en waarden worden nageleefd. Tot waar toe is een bestuur beter in staat als het gaat om het beïnvloeden van gedrag van jongeren in de vereniging?

Beide manieren werken goed. Door een repressieve maatregel wordt de emotie om iets wat niet goed eruit gehaald. Dit is echter geen ideale oplossing. De preventieve maatregelen is het einddoel en kan in de club heel goed worden bijgestuurd door het goede voorbeeld te geven. Wil je het echt oplossen, aldus Elling, dan kan het probleem alleen worden verminderd met de hulp van anderen buiten de kringen van voetbalverenigingen, zoals buurtcoaches.

11. Welke middelen en methodes moet een voetbalvereniging inzetten om excessen van jonge leden op een indirecte manier te beïnvloeden?

Het moet clubs zo makkelijk mogelijk gemaakt worden. Monitoring van excessen is daarbij de eerste stap volgens Elling. Het gaat om de interactie tussen het bestuur en de overheid, en kan daarom alleen gebeuren met hulp van buiten de club. Het kan betekenen dat je als club je visie moet omkeren om het einddoel te bereiken, namelijk normen en waarden in de hoofden te krijgen van de leden. Clubs zullen om dit doel te bereiken veel energie moeten steken in de cultuur van de club en duidelijk uitspreken wat ze willen. Dit betekent ook dat je met elkaar in gesprek gaat aldus Elling. Het is uiteraard wel iets van de lange adem en dat moet beseft worden door besturen.

Date: Tuesday 24 September 2013, 11.00 hours

Location: Bondsbureau Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), Zeist

For the sake of convenience, the answers to the interview questions will refer only to Foolen, nonetheless acknowledging the contribution Reniers had in the conversation.

1. Wat is de ontstaansgeschiedenis van het rapport ‘Tegen Geweld, Voor Sportiviteit’? Was de dood van Richard Nieuwenhuizen de aanleiding of versterker dat dit rapport snel publiekelijk werd gemaakt?

Er hebben zich in het verleden meer situaties voorgedaan die aanleiding zijn tot dit rapport, aldus Foolen. Het thema ‘Sportiviteit en Respect’ staat bij de KNVB al sinds 2007 op het programma, wat versterkt is door het in 2012 gestarte project ‘Samen Naar een Veiliger Sportklimaat’ van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Na de dood van Richard Nieuwenhuizen is er wel een topberaad geweest waaruit dit actieplan deels naar voren is gekomen. Het actieplan is een bundeling van bestaande en nieuwe maatregelen en komen voort uit initiatieven die al liepen en door ideeën vanuit het land zelf.

2. In hoeverre zijn excessen in de afgelopen jaren gestegen of gedaald? Zowel in het algemeen als specifiek gericht op jongeren

Omdat het rapport op dit moment net geïmplementeerd is, zijn er nog geen cijfers of verbaal of fysiek geweld minder is geworden aan de hand van dit actieplan. Cijfers worden namelijk twee keer per jaar gepubliceerd, aldus Foolen. Wat wel zichtbaar is, is dat het afgelopen half jaar het aantal wedstrijden met excessen is gedaald en dat deze daling over het algemeen zichtbaar is.

Dit komt ook doordat de straffen individueler worden. De KNVB en clubs willen voorkomen dat hele teams collectief worden gestraft voor één of enkele spelers die zich misdragen. Dit betekent ook dat het aantal individuele excessen toenemen, terwijl de totale hoeveelheid excessen afneemt.

3. Een trend in sportverenigingen is de veelvuldige verandering van ‘mutual support organizations’ naar ‘service delivery organizations’. In hoeverre is dit ook van toepassing op het amateurvoetbal en amateur voetbal verenigingen?

De filmpjes *Back 2 Basics* beamen dit, want dit is inderdaad het geval, aldus Foolen. Verenigingen gaan terug naar de basis, iets wat te zien is in de contributiebijdrage. Het gaat mis bij het consumentisme, iets wat duidelijk zichtbaar is. Er is hierdoor minder gemeenschapszin, iets wat clubs juist sterk maakt. In kleinere verenigingen uit echte dorpskernen is deze trend minder zichtbaar, aangezien deze clubs nog een echte sociale rol vervullen in het dorp. Aan de andere kant is het ook een goede ontwikkeling en noodzaak

¹⁰ Reniers is staff member of policies regarding sportsmanship and respect at the KNVB

¹¹ Foolen is staff member of the Corporate Communication department at the KNVB and is an expert on representing facts and figures regarding excesses in Dutch football

dat er professionalisering optreedt. Dit is niet alleen zichtbaar in voetbalclubs, maar bijvoorbeeld ook in scholen volgens Foolen.

4. In hoeverre beïnvloedt deze verandering de relatie die bestuur en lid met elkaar hebben en insinueert dit het optreden van passief lidmaatschap? Zou dit er toe kunnen leiden dat leden een minder grote binding hebben met de club?

Er is een overeenkomst tussen de relatie van de KNVB met haar leden (amateurclubs) en de relatie van een bestuur met haar leden in een club. Het gaat om betrokkenheid van de achterban, aldus Foolen. Als er schaalvergroting optreedt dan kan dit leiden tot minder betrokkenheid en passiviteit opwekken. Het hoeft echter niet zo te zijn. De aanname is dus niet zeker. Elke vereniging is ook anders en heeft heel erg te maken hoe de club in elkaar zit. De aandacht van het bestuur voor het topvoetbal en recreatie, en de balans hier tussen, is van invloed op de relatie tussen bestuur en lid. Foolen geven aan dat de keuze voor topvoetbal, recreatie of een balans hiertussen sterk van invloed is op de beslissingen en maatregelen die er genomen worden door het bestuur.

5. Wat is voor de KNVB de belangrijkste reden voor het verbale en fysieke geweld waardoor excessen onder jongeren op en rond het voetbalveld te vaak voorkomen?

Foolen stipt aan dat het hier niet zozeer gaat om een ontwikkeling in de voetbalsport, maar dat het hier sterk gaat om een maatschappelijke ontwikkeling. Ook de KNVB ziet een toename in geweld in de samenleving. De intensiteit is hierin toegenomen, dat bijvoorbeeld te zien is aan ambulance personeel die worden aangevallen. Voetbal is als volkssport daarbij natuurlijk een afspiegeling van de maatschappij.

Wat ook te zien is, is dat autoriteit minder serieus wordt genomen onder jongeren. De heterogeniteit wordt daarbij ook nog groter, zowel binnen clubs als tussen clubs onderling. Bovendien hebben allochtone en autochtone jongeren verschillende verwachtingen over geaccepteerd gedrag.

6. De wijk en afkomst, het competitieve wedstrijdelement en de grote afstand tussen bestuur en lid zijn mogelijk onderliggende redenen van excessen van jongeren op en rond het voetbalveld. In hoeverre kunnen deze onderliggende redenen een rol spelen en zijn er nog andere redenen te bedenken?

Het competitieve wedstrijdelement speelt zeker een rol. Vaak begint fysiek geweld met onbegrip en iemand die zijn hoofd verliest, aldus Foolen. Er is daarbij geen sociale controle. Hier is veel te weinig aandacht voor, bijvoorbeeld door hele duidelijke normen en waarden neer te zetten. Doordat jongeren elkaar niet meer corrigeren, loopt een klein conflict al snel uit de hand en escaleert het. Een belangrijke vraag is wel waarom dit competitieve wedstrijdelement bij voetbal zoveel negatieve invloed heeft, terwijl dit bij andere sporten, zoals rugby, helemaal niet het geval is.

Volgens Foolen speelt de persoonlijke situatie ook zeker een rol, maar eveneens de maatschappij en het voetbal dat misschien wel gewend is geraakt aan de aanwezigheid van agressie op het veld. De club heeft in de ogen van Foolen ook een opvoedende rol om dit probleem beheersbaarder te maken.

7. Heeft het bestuur genoeg macht om jonge leden direct te straffen voor excessen op en rond het voetbalveld?

Foolen merkt op dat het bestuur is afgevaardigd door de leden, waarbij grote besluitvormingen altijd nog genomen moeten worden door de ALV. Aan de andere kant heeft het bestuur wel de bevoegdheid tot straffen.

Veel van dit soort gevallen worden in kleinere verenigingen zelf opgelost door korte lijnen die er zijn tussen het bestuur en de leden. In grotere verenigingen gebeurt dit officiëler door langere lijnen. De KNVB heeft ook een oproep gedaan aan de clubs om bij excessief gedrag ook echt op zoek te gaan naar de daders, door ook de vraag te stellen wat 'we als club normaal vinden'. Dit wordt opgepakt aldus Foolen.

8. De directe gedragsbeïnvloeding en indirecte gedragsbeïnvloeding komen in het actieplan terug als repressieve en preventieve maatregelen en methodes. Is een bestuur tot beide even goed in staat?

Beide methodes kunnen niet zonder elkaar. Daarom zijn beide ook meegenomen in het actieplan, aldus Foolen. Het begint echter met preventieve methodes, ook omdat deze methodes repressieve maatregelen verminderen en het gebruik ervan vergemakkelijken.

9. De tijdstraf, het publiceren van gedragsregels, de invoering van het spelregelbewijs voor jeugdspelers, het sportiviteitsbewijs, het inzetten van extra waarnemers, het verbeteren van het gebruik van de spelersspas en de online publicatie van tuchtuitspraken zijn voorbeelden van maatregelen in het actieplan. Welke maatregelen blijken tot nu toe goed te werken op zowel het repressieve als preventieve vlak?

Het moet gezegd worden dat de maatregelen een paar weken actief zijn en daarom qua cijfers nog niet te meten zijn. Foolen merkt wel op dat de hulplijn noodgevallen veel tevredenheid oplevert. De maatregelen worden tevens getraptd ingevoerd. De tijdstraf voor de B-categorie beslaat nu 80% van de jeugdspelers.

Het publiceren van de gedragsregels is verder een belangrijke methode. Deze slaan terug op het huishoudelijk reglement van een club maar kunnen door middel van de KNVB toolkit op de juiste manier worden vormgegeven.

Soms wordt er volgens Foolen niet direct het voordeel gezien van sommige maatregelen, al zijn de eerste geluiden goed. Het is ook wennen, wat zich uit in het feit dat er nog veel vragen binnenkomen bij de KNVB over de werking van diverse methodes.

10. Zijn naar jullie mening deze maatregelen universeel en overal even goed toepasbaar?

De KNVB denkt niet in generieke oplossingen. De situatie is per club anders, waarbij de KNVB probeert elke club op een duurzame manier verder te helpen, aldus Foolen. Dit vraagt echter wel heel veel zelfstandigheid van het bestuur en de club.

11. Wat zijn de redenen dat sommige maatregelen minder goed werken bij clubs? Is het geloof er dat er een aantal universele maatregelen kunnen komen die overal even goed toepasbaar zijn?

De omgevingsfactoren die voor iedere club anders zijn vragen om maatwerk. Verenigingen en het bestuur moeten kijken in hoeverre maatregelen goed toepasbaar zijn in de club en van toepassing zijn op de leden. Verenigingen moeten hierbij heel goed kijken wat ze zelf kunnen doen en dragen dus ook een grote verantwoordelijkheid.

Sommige maatregelen liggen ook buiten het expertisegebied van de KNVB en de clubs. Het sportiviteitsbewijs waar een cursus aan verbonden zit vraagt bijvoorbeeld samenwerking met een instelling als bureau jeugdzorg dat hierover een cursus kan geven.

12. Is het probleem van excessief gedrag op en rond het voetbalveld oplosbaar of slechts beter bestuurbaar te maken? Welke actoren moeten hiervoor met elkaar in contact komen?

Er moet heel goed gedefinieerd worden wat valt onder een exces, aldus Foolen. De KNVB streeft uiteraard naar 0. Het spelregelbewijs moet al een vermindering van verbaal geweld opleveren. Het is zichtbaar dat in verenigingen die goed georganiseerd zijn er minder vervelende dingen plaatsvinden.

Om het probleem beter beheersbaar te maken, zal er samengewerkt moeten worden met sponsors en overheden door pilots te starten en uit te voeren, aldus Foolen. Er worden volgens Foolen nog te weinig op individueel niveau jongeren bereikt en bijgestuurd. De sport is een krachtig middel tot bijsturen van gedrag en speelt een grote rol in het leven van jonge spelers.

Date: Wednesday 23 October 2013, 15.00 hours

Location: Nederlandse Culturele Sportbond, Amsterdam

1. In principe zijn de bestuursleden van een voetbalvereniging net als alle andere leden lid van de vereniging. In hoeverre is er sprake van een hiërarchie van het bestuur ten opzichte van de leden?

Peters introduceert eerst de NCS door aan te geven dat zij 700 verenigingen onderhouden met in totaal 230.000 leden. De NCS is een recreatiebond met verenigingen die niet zijn aangesloten bij sportbonden.

Peters vervolgt zijn verhaal door te verklaren dat in theorie de ALV boven het bestuur staat. In de praktijk is dit anders. Het bestuur maakt het beleid en zet de lijnen uit, waarbij de ALV controleert. De ALV is ondervertegenwoordigd en wordt alleen bezocht door de kaderleden. Deze zijn betrokken bij de club en het beleid dat wordt gevolgd. Er is in een zekere zin dus wel een hiërarchie, aldus Peters.

Peters stipt direct de balans aan tussen prestatie en recreatie. Prestatie staat vaak hoog in het vaandel bij een bestuur en dat beïnvloedt de aandacht voor recreatieve leden en balans in de club.

2. Wat is het voordeel van een hiërarchie in verenigingen ook al lijkt deze niet zo sterk aanwezig als bijvoorbeeld in professionele winstgevende organisaties?

De hiërarchie in verenigingen is absoluut niet hetzelfde als bij winstgevende bedrijven, aldus Peters. Deze zijn ook niet te vergelijken met elkaar. Er spelen andere emoties en belangen waarbij een bedrijf meer middelen heeft om te sturen. Het beleid binnen verenigingen is veel informeler en speelt sterk in op het meekrijgen en betrokkenheid van kaderleden binnen de club. Deze kaderleden staan net onder het bestuur. Een voorbeeld volgens Peters is de materiaalman die al 40 jaar bij een voetbalclub zit en de cultuur van de club door en door kent. De emotie is vaak doorslaggevend bij verenigingen ten opzichte van rationaliteit in bedrijven. Er is niet een bepaald voordeel van een hiërarchie zoals in verenigingen, aldus Peters.

3. Een trend in sportverenigingen is de veelvuldige verandering van ‘mutual support organizations’ naar ‘service delivery organizations’. In hoeverre is dit ook van toepassing op het amateurvoetbal en amateur voetbal verenigingen?

Deze trend is niet zo zwart-wit als wordt geschetst, aldus Peters. Een vereniging is niet een van de twee. Het beeld wat wel zichtbaar is, is dat leden de houding van consument aannemen, iets waar besturen volgens Peters in mee zijn gegaan. Verenigingen gaan op dit moment te weinig terug naar waar ze in principe voor zijn, namelijk leden met plezier laten sporten.

¹² Peters works for the Nederlandse Culturele Sportbond (NCS) as head of the member organizations associated with the NCS, thereby focusing on policy advice and the change of voluntary sport associations.

Voor de NCS doet iedereen mee. Dit heeft volgens Peters voordelen in het kaderwervingsproces van potentiële leden om iets voor de club te doen. Een nadeel voor Peters is het groeiende consumentisme in de sport waardoor vrijwilligers aantallen teruglopen. Het consumentisme gaat in tegen de benadrukking van 'het samen doen'. De kern ligt in mensen aanspreken en het persoonlijk houden.

4. In hoeverre beïnvloedt deze verandering de relatie die bestuur en lid met elkaar hebben en insinueert dit het optreden van passief lidmaatschap?

Dit passief lidmaatschap is volgens Peters zeker het geval. Het feit dat leden hun taken en daarmee verantwoordelijkheid kunnen afkopen gaat de verkeerde kant op. Het afkopen werkt passiviteit in de hand, aldus Peters.

Peters geeft een voorbeeld van een hockeyvereniging uit Hellevoetsluis die betrokkenheid bij nieuwe leden én ouders is gaan eisen. Dit leidde tot een cultuur en sfeeromslag en als gevolg daarvan in het eerste jaar een ledenafname. Echter, vervolgens ging de club groeien en ontstond er een bepaald zelf-selecterend mechanisme. Peters benadrukt dat je ergens een streep moet trekken en aangeven wat je van je leden eist.

5. De NCS streeft naar gemeenschapszin in de club. In hoeverre tast deze verandering deze gemeenschapszin en de binding die leden met elkaar hebben aan?

Peters benadrukt dat deze verandering de gemeenschapszin zeker aantast. In grotere verenigingen is zichtbaar dat er groepsvorming plaatsvindt, met als gevolg goede teams door trainers die zijn neergezet door het bestuur. Er is wel teamspirit maar geen binding met de club. Volgens Peters moet sport gewoon leuk zijn. Dit is volgens Peters de basis van goede sportverenigingen.

6. Er zijn een aantal aspecten die excessief gedrag van jongeren op en rond het voetbalveld mogelijk kunnen verklaren. Een daarvan is de omgeving en afkomst. In hoeverre is diversiteit in sport- of voetbalverenigingen aanleiding tot conflicten en excessief gedrag?

De kern zit hier in de cultuurverschillen. Dit komt niet door huidskleur, maar door temperament. Deze cultuurverschillen uiten zich bijvoorbeeld in op tijd komen. Voor sommige culturen is op tijd komen helemaal niet belangrijk.

Volgens Peters escaleert een conflict waar mensen niet kunnen de-escaleren. De NCS schoolt vrijwilligers in het zogenaamde 'geweldloos communiceren'. Dit gaat uit van de drama-driehoek. Het is zichtbaar dat mensen vanuit verschillende perspectieven kunnen reageren op een situatie waardoor misverstanden en vervolgens een conflict kan ontstaan. In het voetbal kunnen mensen reageren als ouder, als kind of als puber. Geweldloos communiceren zorgt voor inzicht in het communicatieproces en de verschillende rollen die mensen aan kunnen nemen.

De grote invloed van de scheidsrechter mag niet ontkend worden. De scheidsrechter moet strikt de regels hanteren, maar kan slecht gedrag bij jongeren ook opwekken. Het bijzondere is volgens Peters dat het zonder scheidsrechter vaak prima gaat. Dit wordt dan vaak op een

speelse manier opgepakt door de teams. Volgens Peters dragen spelers als er een scheidsrechter is niet meer zelf de verantwoordelijkheid voor hun gedrag. Het idee heerst dan dat alles is toegestaan zolang de scheidsrechter het niet ziet.

7. Is het gebrek aan sociale controle in een wijk waarin een jongere leeft van invloed op het gedrag wat deze jongere vertoont? Is dit een argument voor het gedrag wat zich veelvuldig afspeelt op voetbalvelden in Nederland?

Dit is weldegelijk van invloed, aldus Peters. Omgangsvormen in de wijk moeten besproken worden en met elkaar worden gecommuniceerd. Er is een bepaalde onderhandelingscultuur ontstaan dat anders is dan jaren geleden volgens Peters. Deze verandering in de maatschappij staat haaks op het verantwoordelijkheid laten nemen door jongeren. Hier ligt ook direct de kern aldus Peters.

8. Hoe zou een bestuur van een voetbalclub hierop in kunnen spelen?

Jongeren verantwoordelijkheid te laten nemen is direct ook de manier volgens Peters. Hoewel dit lastig is met geldende regels zou sport zich eigenlijk moet aanpassen aan de mens. De sfeer is leidend, waarin de trainer een centrale rol moet krijgen van het bestuur. De trainer moet helderheid scheppen over het gewenste gedrag en vertrouwen creëren. Peters benadrukt dat dit lastig is met het toenemen van het belang van resultaat. Het is de taak van de trainer om het belang van resultaat te verkleinen en het spel vooral leuk te maken.

Het bestuur moet hier samen met de technische commissie veel tijd instoppen en tegelijk verantwoordelijkheid creëren en neerleggen bij spelers en trainers. Het is belangrijk om duidelijk te maken hoe de communicatie vormgegeven wordt in de vereniging en hoe men communiceert met elkaar.

Het komt neer op verwachtingspatronen, aangestipt in het boek 'Alles onder controle' van Cees Dufais en Paul Scheltes. Dit boek beschrijft een 3-traps relatie in een voetbalclub en op het veld om zoals gezegd alles onder controle te houden. Allereerst moet de scheidsrechter duidelijk maken hoe er gecommuniceerd wordt in het veld. Het bestuur staat hierbij altijd achter de scheidsrechter. De teams geven vervolgens aan wat ze verwachten van de scheidsrechter.

9. Het competitieve wedstrijdelement en emotie die daarbij komt kijken zou een belangrijke rol kunnen spelen in het ontaarden van jonge spelers in excessief gedrag. Denkt u dat dit een rol speelt en in welke mate?

De emotie speelt een rol, aldus Peters. Het speelt echter ook een rol dat jongeren van allochtone afkomst vaak een negatief zelfbeeld hebben en bij kritiek snel in de verdediging schieten. Dit negatief zelfbeeld wordt vaak met bravoure geprobeerd te verbergen. Deze emotie gecombineerd met een negatief zelfbeeld kan leiden tot conflictsituaties. Deze conflictsituaties kunnen met begrip van de dramadriehoek en op de juiste manier communiceren voor een deel worden voorkomen.

De kern zit opnieuw in duidelijkheid en verantwoordelijkheid scheppen, maar ook door jongeren te sturen met complimenten en tips, aldus Peters.

10. Kan een gebrek aan 'sense of belonging' leiden tot vervreemding van een voetbalclub en een eerdere neiging tot excessief gedrag op het veld?

Dit is volgens Peters het geval, al is het onduidelijk in welke mate dit meespeelt.

11. De wijk en afkomst, het competitieve wedstrijdelement en de grote afstand tussen bestuur en lid zijn mogelijk onderliggende redenen van excessen van jongeren op en rond het voetbalveld. In hoeverre kunnen deze onderliggende redenen een rol spelen en zijn er nog andere redenen te bedenken?

De kern zit 'm in het temperament van jongeren, aangewakkerd door emotie in de wedstrijd zelf. De grote ego-cultuur is verder ook een punt bij Marokkaanse jongeren waar moeilijk mee samen te werken is aldus Peters.

12. De NCS bevordert sport ongeacht geslacht, seksuele voorkeur, cultuur, leeftijd en validiteit. Toch hebben voetbalclubs in een bepaalde mate het recht om leden af te wijzen en dus te discrimineren. Hoe zit dit in elkaar?

Een belangrijke vraag is of iemand in de cultuur past. Een vereniging moet niet discrimineren. Echter, als een vereniging sterk gericht is op participatie in de vereniging en op basis daarvan iemand afwijst, dan is de vraag of dat discriminatie is. Het gaat hier weer sterk om het duidelijk maken wat van een nieuw lid verwacht wordt. Een vereniging mag echter niet iemand afwijzen op bijvoorbeeld seksuele voorkeur. De discriminatie van homo's in het voetbal was vroeger groot maar is nu minder geworden. Er moet niet ontaard worden in een ballotagesysteem, aldus Peters.

13. Zijn er methodes die de NCS sportverenigingen en voetbalverenigingen specifiek aanraden om een cultuur binnen de club te ontwikkelen waarin normen en waarden worden nageleefd?

Het gaat sterk om duidelijkheid en de verwachtingen die een bestuur heeft van leden. Dit moet heel duidelijk gecommuniceerd worden in een persoonlijk gesprek.

De trainer en leider zijn cruciaal in de sturing van jongeren. Hun gedrag moet positief gestimuleerd worden, maar er mag ook verteld worden wat er minder goed gaat. Het gaat hier om de juiste balans.

Appendix F: Interview Laurens Van Gils, Chairman at Robur et Velocitas

Date: 14 October 2013, 19.00 hours

Location: Robur et Velocitas, Apeldoorn

District: East

1. Hoeveel leden heeft Robur et Velocitas op dit moment?

Op dit moment heeft Robur et Velocitas 950 leden, waarvan ongeveer 600 jeugdleden. Het behalen van het 950^{ste} lid is volgens Van Gils onlangs grootst gevierd. Robur et Velocitas is hiermee een grote vereniging met veel jeugdteams, maar ook met senioren en de zaal. Van Gils geeft aan dat Robur et Velocitas geen wijkclub is, maar spelers aantrekt uit heel Apeldoorn. Dit komt mogelijk door het rijke verleden en de oprichting in 1882.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

Binnen de jeugd zijn 200 mensen actief. Van Gils benadrukt dat het in de breedte gewoon goed geregeld is. Er is tevens een goede balans tussen prestatie en recreatie aldus Van Gils. Dit uit zich in veel mond-tot-mond reclame in Apeldoorn.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen Robur et Velocitas?

Op dit moment is 95% van de leden man, maar dit is aan het dalen volgens Van Gils. 5% van de leden is vrouw, maar het is zichtbaar dat dit aantal groeit. Van Gils beschrijft dat de groei van het damesvoetbal binnen Robur et Velocitas ook een doel is.

4. Hoeveel jeugd heeft Robur et Velocitas ten opzichte van hoeveel senioren?

Zoals gezegd zijn er ongeveer 600 jeugdleden ten opzichte van 950 leden in totaal. Dit is ongeveer 60%.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

Van Gils benadrukt dat Robur et Velocitas heel breed georiënteerd is, maar dat er van discriminatie geen sprake is. Zowel met nieuwe jonge en oude jeugdleden houden wij eerst een intakegesprek met de speler en ouders erbij om er achter te komen waarom iemand bij Robur et Velocitas komt voetballen. In dat gesprek kan direct duidelijk gemaakt worden wat de normen en waarden binnen de club zijn.

6. Is dit een afspiegeling van district Oost of is dit juist meer of minder?

Ondanks dat leden uit alle hoeken van Apeldoorn spelen bij Robur et Velocitas is het aantal leden van allochtone afkomst veel minder dan bij andere clubs in Apeldoorn en district Oost. Zo is er een club 400 meter van Robur et Velocitas vandaan waar ongeveer 60% allochtonen spelen. Van Gils geeft aan dat er toch veel jongeren spelen waarvan hun ouders chirurg of tandarts zijn.

7. Hoe heeft Robur et Velocitas zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

Twee ontwikkelingen die zich volgens Van Gils hebben afgespeeld is een sterke ledengroei en professionaliteit. 10 jaar geleden heeft Robur et Velocitas onderkend dat zaken gewoon goed geregeld moesten zijn binnen de club. Zo zijn de faciliteiten goed op orde, aldus Van Gils. Trainers worden allemaal opgeleid en ondersteund. Zij dragen allemaal dezelfde outfits en dit zorgt voor eenheid en professionaliteit volgens Van Gils.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen Robur et Velocitas de binding en connectie met de leden veranderd?

De groei heeft de situatie wel moeilijker gemaakt. Zo is er nu ook een discussie over het 'verenigingsgevoel'. Ouders denken volgens Van Gils steeds meer in de 'klant-leverancier relatie'. De verplichte taak die ouders hebben binnen de club kopen zij vaak af, waarmee dus ook hun verantwoordelijkheid wordt afgekocht. Het gaat heel erg om de motivatie. Zaken moeten goed geregeld zijn zodat dit zich uit in mond-tot-mond reclame. Volgens Van Gils wordt er op dit moment echt nadrukkelijk nagedacht over het merk Robur et Velocitas en identiteit van de club.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdleden voorgedaan binnen Robur et Velocitas?

Nog dit voetbalseizoen ziet Van Gils dat vooral leiders vanuit hun emotie in woord en gebaar hun onvrede duidelijk maken. Het gaat bij Robur et Velocitas helemaal niet om jeugdleden maar om ouders en leiders.

Er moet heel veel aandacht zijn voor normen en waarden. Daarbij is 200 man in het gareel houden een grote uitdaging, aldus Van Gils. Het algemeen bestuur stuurt namelijk de commissies aan, die vervolgens weer verbonden zijn aan de technisch jeugd coördinatoren. Zij zijn verantwoordelijk voor het proces en het aansturen van de leiders.

10. Wat is voor jou de onderliggende reden waarom deze excessen bij jeugdleden binnen Robur et Velocitas zich hebben voorgedaan?

De kern zit in de pure emotie op het veld. Er moet een cultuurverandering plaatsvinden waarin mensen elkaar feedback geven en wat niet meer vanuit het bestuur hoeft te komen aldus Van Gils. Het idee moet gaan leven dat iedereen hier bezig is om de kinderen lekker te laten voetballen. Dit vraagt om ouders die het voetbal van hun kind kunnen relativeren, in plaats van denken dat hun kind de nieuwe Messi is en dit ook willen zien op het veld. Ouders willen volgens Van Gils ook steeds vaker uitleg waarom er bepaalde beslissingen worden genomen.

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

Hier lijkt het wel op volgens Van Gils. De ouders zijn volgens Van Gils de katalysator van slecht gedrag van hun kinderen. Kinderen worden slecht gecorrigeerd, waarbij de begeleiding van het kind door de ouders matig is. Ook kijkt Robur et Velocitas naar de invloed van de scheidsrechter. Robur et Velocitas laat scheidsrechters meer professionaliteit uitstralen door ze te kleden in echte scheidsrechters-outfits.

12. Welke acties, plannen en methodes past Robur et Velocitas toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een culturomslag teweeg binnen de vereniging?

Volgens Van Gils werkt de KNVB Toolkit niet. Het opschrijven van de gedragsregels is niet voldoende. Belangrijk voor Robur et Velocitas is het feit dat de club over het algemeen gewoon goed georganiseerd is, er routines in de club zijn en deze duidelijkheid creëren. Robur et Velocitas heeft de volgende acties, plannen en methodes doorgevoerd binnen de club:

- 1) Het algemeen bestuur van Robur et Velocitas heeft een werkgroep een beleid laten schrijven ten aanzien van respect en sportiviteit. Deze werkgroep bestaat uit vier mensen die een professionele achtergrond hebben op coaching en mediation. Bovendien laat het algemeen bestuur het beleid als vast thema terugkeren in bestuursvergaderingen om het onderwerp scherp te houden.
- 2) Excessief gedrag of een gebrek aan respect en sportiviteit mag je volgens Van Gils niet laten sudderen, maar moet je direct aanpakken door spelers, trainers en andere verenigingen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.
- 3) Robur et Velocitas houdt een intakegesprek met nieuwe leden waar de speler en ouders bij zitten. Hier worden verantwoordelijkheden, verwachtingen en normen en waarden gecommuniceerd.
- 4) Er is op initiatief van Robur et Velocitas veel overleg en contact met collega-verenigingen.
- 5) Er wordt door Robur et Velocitas heel duidelijk gemaakt wat de normen en waarden zijn door dit nadrukkelijk uit te spreken. Volgens Van Gils moet je niet met je Huishoudelijk Regelement te koop lopen.
- 6) Er is veel aandacht voor communicatie, bijvoorbeeld hoe een trainer een ouder aanspreekt. Trainers worden hierin aangestuurd en ondersteund.
- 7) De faciliteiten zijn goed, net als dat er voldoende trainers en leiders aanwezig zijn om alles zo goed mogelijk te begeleiden.
- 8) Robur et Velocitas ondersteunt het idee van Positief Coachen. Hier wordt ook op aangestuurd bij trainers en leiders. Door complimenteus te zijn is de gedachte dat jongeren het beter naar hun zin hebben, enthousiaster zijn en meer leren.
- 9) Er is veel aandacht voor niet voetbal-activiteiten. Robur et Velocitas probeert er echt voor te zorgen dat de teams vrienden zijn, omdat dit respect voor elkaar en sportiviteit op het veld bevordert.
- 10) Eenheid is belangrijk voor Robur et Velocitas. Scheidsrechters krijgen een officieel KNVB-scheidsrechters tenue en alle spelers en trainers lopen in dezelfde kleding.

13. Wat is de kern van het beleid wat gevoerd wordt door Robur et Velocitas rond sportiviteit en respect?

Volgens Van Gils is het van grote invloed dat zaken zoals faciliteiten goed geregeld zijn in de club. Het allerbelangrijkste volgens Van Gils is echter het creëren van een groep mensen die begrijpt waar het om gaat: het plezier van de kinderen.

Appendix G: Interview Gerard Lok, Board member Communication, Volunteering and Quality at RKSv Wittenhorst

Date: 15 October 2013, 14.00 hours

Location: RKSv Wittenhorst, Horst

District: South II

1. Hoeveel leden heeft RKSv Wittenhorst op dit moment?

Lok geeft aan dat RKSv Wittenhorst op dit moment 1100 leden heeft.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

Van deze leden zijn er toch wel 750 actief betrokken bij de club, aldus Lok.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen RKSv Wittenhorst?

Lok ziet een tendens in de groei van het vrouwenvoetbal bij RKSv Wittenhorst. Op dit moment heeft de club twee vrouwenteams en spelen er in totaal 110 vrouwen en meiden bij de club.

4. Hoeveel jeugd heeft RKSv Wittenhorst ten opzichte van hoeveel senioren?

RKSv Wittenhorst heeft ongeveer 210 senioren ten opzichte van de in totaal 1100 leden, aldus Lok.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

Het aantal leden van allochtone afkomst is zeer beperkt binnen RKSv Wittenhorst, 5% maximaal. Dit is een groot voordeel ten behoeve van excessief gedrag aldus Lok. Excessen vragen namelijk sterk om aanpassingen in de club. Er is een grote binding binnen de club dat volgens Lok zich uit in het grote aantal toeschouwers bij het eerste elftal.

6. Is dit een afspiegeling van district Zuid II of is dit juist meer of minder?

Het is duidelijk dat RKSv Wittenhorst geen afspiegeling vormt van district Zuid II. Er spelen minder allochtone jongeren bij de club dan bijvoorbeeld in Venlo en Blerick. Een verklaring hiervoor ligt sterk aan het feit dat Horst erg conservatief is. Er is een enorme sociale controle in Horst en de club is daar geen uitzondering in.

7. Hoe heeft RKSv Wittenhorst zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

Er is volgens Lok in de afgelopen vier jaar echt een eigen cultuur ontstaan. De club is sterk geprofessionaliseerd met behoud van de cultuur. Commissiehoofden zijn aangesteld op hun expertise. Zo heeft de club vrijwilligers met een achtergrond als accountant en event manager. Dit is veroorzaakt door de strenge maatschappelijke en juridische eisen waar clubs tegenwoordig aan moeten voldoen. De club wil dingen goed geregeld hebben, wat zich ook

weer uit in de goede faciliteiten die ter beschikking worden gesteld, zowel aan recreatieve leden als aan het eerste elftal. Er is bovendien strakke begeleiding en hulp aan leden.

Lok vindt RKSv Wittenhorst niet te vergelijken met een bedrijf maar er vindt wel een strenge selectie plaats van nieuwe leden. Aan de andere kant kiest de club er bewust voor om het eerste elftal niet te betalen, waardoor er ook voor een balans tussen prestatie en recreatievoetbal wordt gekozen volgens Lok. De club wil doorstroming vanuit de eigen jeugd naar het eerste elftal bevorderen, waardoor het bestuur er bewust voor heeft gekozen om maximaal twee tot drie jongens van buitenaf naar de club te halen. Toch heeft RKSv Wittenhorst volgens Lok het imago dat het meer doet voor de selectie- en prestatieteams. In de praktijk is dit echter niet zo. Hier wordt sterk aan gestuurd binnen het bestuur. Er wordt benadrukt dat uiteraard de recreatieteams ook willen winnen.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen RKSv Wittenhorst de binding en connectie met de leden veranderd?

Lok geeft aan dat de groep van 14 tot 18 jaar bijna niet te benaderen valt. Deze jongens blijven niet of nauwelijks hangen, waardoor de club nu is gestart met de opbouw van een kidsclub om jeugd van jongs af aan meer bij de club te betrekken. RKSv Wittenhorst heeft bovendien een eigen commissie opgericht die zich bezighoudt met 'maatschappelijk verenigen'. De intentie is niet zozeer om geld van sponsors te krijgen, maar veel meer te denken vanuit een principe 'wat we voor elkaar kunnen betekenen', aldus Lok. De maatschappelijke partners (zoals scholen) waar RKSv Wittenhorst een verbond mee heeft gesloten zorgen voor nog grotere sociale controle wanneer verbonden met elkaar. Zo zorgt een buurtsportcoach voor een bepaalde naschoolse opvang. Het maatschappelijk verenigen is een belangrijke methode voor de club, aldus Lok.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdleden voorgedaan binnen RKSv Wittenhorst?

Deze hebben zich in het recente verleden volgens Lok niet voorgedaan. Lok stipt wel aan dat Noord-Limburg een gebied is dat gekenmerkt wordt door een hoog alcoholgebruik onder jongeren. Dit is iets waar de club probeert toezicht op te houden.

10. Wat is voor jou de onderliggende reden waarom excessen bij jeugdleden binnen RKSv Wittenhorst zich kunnen voordoen?

Het ligt voor 90% in opvoeding aldus Lok. De gezinnen en ouders zijn de belangrijkste reden waarom excessen bij jongeren plaatsvinden. De invloed van ouders is ook heel erg zichtbaar langs het veld.

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

Voor Lok is dit universeel en is de opvoeding de belangrijkste factor voor excessief gedrag.

12. Welke acties, plannen en methodes past RKSJ Wittenhorst toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een cultuuromslag teweeg binnen de vereniging?

De hoge sociale controle zorgt dat spelers en ouders snel worden gecorrigeerd in hun gedrag, aldus Lok. RKSJ Wittenhorst heeft de volgende methodes en plannen geïmplementeerd binnen de club:

- 1) Een belangrijk punt binnen de club is het verbinden van jeugd met senioren. Zo fluiten senioren verplicht bij de jeugd. Maar C junioren zijn ook weer verplicht scheidsrechter bij de E- en F-jeugd.
- 2) RKSJ Wittenhorst heeft specialisten voor de juiste commissies, waardoor er echt op niveau wordt nagedacht over beleid in de club en wat de invloed is op de leden.
- 3) De club laat jongens en meisjes samen voetballen, maar bijvoorbeeld ook meisjes in jongens selecties laten voetballen als zij dat niveau aankan. Dit heeft een 'rustgevend' karakter, aldus Lok.
- 4) Het bestuur heeft er bewust voor gekozen om ouders niet als trainer in te zetten, maar wel als leider. Ouders, maar ook andere geïnteresseerden, worden wel sterk betrokken bij de teams.
- 5) Er wordt heel duidelijk uitgesproken wat er van ouders, leiders en trainers verwacht wordt. Door middel van functieomschrijvingen worden duidelijke verantwoordelijkheden en verwachtingen gedeeld.
- 6) Er is een strakke begeleiding vanaf de F-jeugd om normen en waarden een standaard te maken binnen de club.
- 7) Een HR-regelement op een muur heeft geen zin aldus Lok. Door de inzet van ervaren trainers (oud-voetballers met veel ervaring die weten hoe de club in elkaar zit) en ouders als leider nemen de normen en waarden een belangrijke rol in.
- 8) Er wordt sterk gekeken of nieuwe leden affiniteit hebben met de vereniging. Nieuwe leden worden goed geïntroduceerd samen met ouders door middel van een intakegesprek. Hier wordt duidelijk gemaakt wat de verwachtingen zijn.
- 9) De sterke binding met maatschappelijk partners onder de noemer 'maatschappelijk verenigen' zorgt voor een enorm sterke sociale controle ook buiten de club.

13. Wat is de kern van het beleid dat gevoerd wordt door RKSJ Wittenhorst rond sportiviteit en respect?

De kern zit in het heel expliciet duidelijk maken van de normen en waarden binnen de club, aldus Lok. Er wordt verantwoordelijkheid gevraagd van alle partijen en dit zorgt dat zaken goed geregeld zijn binnen de club. Er is een grote sociale controle binnen Horst en de club en dit is een erg belangrijk punt volgens Lok.

Appendix H: Interview Bart Vreijisen¹³, Chairman at TSV Gudok

Date: 17 October 2013, 19.30 hours

Location: TSV Gudok, Tilburg

District: South I

1. Hoeveel leden heeft TSV Gudok op dit moment?

Volgens Vreijisen heeft TSV Gudok op dit moment 906 leden. 700 zijn spelend lid en 206 zijn als vrijwilliger betrokken in de vereniging.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

Van de 906 leden is ongeveer 25% actief betrokken in de vereniging.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen TSV Gudok?

Het aantal voetballende vrouwen binnen TSV Gudok is zeer beperkt. Dit is 5% aldus Vreijisen. Aan de andere kant is 30% van de vrijwilligers binnen TSV Gudok vrouw.

4. Hoeveel jeugd heeft TSV Gudok ten opzichte van hoeveel senioren?

TSV Gudok heeft vooral jeugdleden. 75 van de 700 spelende leden zijn senioren. Er zijn 56 jeugdteams volgens Vreijisen.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

5 tot 10 procent van de jongeren is van allochtone afkomst. Dit is volgens Vreijisen een goede afspiegeling van de wijk. TSV Gudok is sterk wijk gebonden.

6. Is dit een afspiegeling van district Zuid I of is dit juist meer of minder?

TSV Gudok is een afspiegeling van de wijk waarin het zich bevindt, maar geen afspiegeling van Tilburg of District Zuid I aldus Vreijisen. Voornamelijk in het gedeelte in Tilburg waar veel sociale huurwoningen staan is het allochtonen bij de voetbalclub in die wijk groter.

7. Hoe heeft TSV Gudok zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

TSV Gudok kent een explosieve ledengroei volgens Vreijisen. Deze ontwikkeling is pas recent zichtbaar, aangezien 5 jaar geleden TSV Gudok nog op een andere plek zat in de stad en bovendien een slecht imago had. Het bestuur bestond toen uit oudere leden waar de

¹³ Also present during the interview were Alex Moleman, Board Member of General Affairs at TSV Gudok, together with Patrick Cohen and Mark van Iersel. In 2009, Cohen and van Iersel set up *P&M Jeugd Voetbal Begeleiden*, which aims to positively influence the development of young football players. With their experience as educators and in training and coaching youth players, they are now sharing their knowledge with amateur football clubs. They have a strong connection to TSV Gudok. For the sake of convenience, the answers to the interview questions will refer to Vreijisen, nonetheless acknowledging the strong contribution Moleman, Cohen and van Iersel had in the conversation. All four were in agreement on the policy adopted by TSV Gudok concerning excessive behavior and respect and sportsmanship of youth players.

hiërarchie sterk aanwezig was. Er bestond een duidelijke 'ons kent ons' cultuur waar afscheid van werd genomen.

Het nieuwe complex heeft aanzet gegeven tot de explosieve ledengroei en een vergroting van het aantal velden. De faciliteiten zijn met het nieuwe complex sterk verbeterd aldus Vreijisen. Ook bestuurlijk is er een hoop veranderd. De hiërarchische structuur zoals die eerst bestond is nu veel meer delegeren geworden.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen TSV Gudok de binding en connectie met de leden veranderd?

De club is er sterk op vooruit gegaan in de afgelopen jaren aldus Vreijisen. TSV Gudok bruist en heeft een aantal nieuwe vrijwilligers erbij gekregen. In een bepaalde manier is er sprake van een bedrijfsmodel met goede ondersteuning van het bestuur. Het totaal nieuwe bestuur is gericht op faciliteren en verantwoordelijkheid geven. Het doel is nu om te bouwen en stabiliteit in de club te brengen, aldus Vreijisen. De cultuur krijgt nu aandacht. De laatste vier jaar is gefocust op de structuurkant van de vereniging, namelijk gericht op het neerzetten van een organisatie waar mensen graag onderdeel van willen uitmaken. Vreijisen stipt nog maar eens aan dat er een totale identiteitsverandering heeft plaatsgevonden.

In een bepaalde manier is het volgens Vreijisen lastiger om leden te bereiken. Het bestuur richt zich sterk op social media om jongeren in de club te bereiken en heeft in het recente verleden een enquête uitgedaan over de lijn die de club moet volgen, net zoals de keuze die de club moet maken tussen prestatie en recreatie. Vreijisen erkent de beperkte opkomst op ALV's om het beleid vorm te geven waardoor het bestuur de enquête heeft opgezet. Dit is een succesverhaal volgens Vreijisen.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdleden voorgedaan binnen TSV Gudok?

Er hebben zich geen echte excessen plaatsgevonden volgens Vreijisen. Dit komt ook doordat het beleid ten aanzien van excessen is veranderd van reactief naar een preventief beleid. Dit is een heel duidelijk beleid en dat moet ook, aldus Vreijisen. De enige excessen die volgens Vreijisen voorkomen zijn de excessen als niemand er is, zoals vernieling.

10. Wat is voor jou de onderliggende reden waarom deze excessen bij jeugdleden binnen TSV Gudok zich hebben voorgedaan?

De trainers en begeleiders zijn bij de A, B en C junioren cruciaal. Ouders kunnen bovendien een katalysator zijn voor het gedrag van hun kind. Een oplossing is ouders niet teveel inspraak te geven, aldus Vreijisen. Het is de vraag hoe een trainer dit het beste kan stroomlijnen.

De belangrijkste onderliggende reden is sociaal economische status volgens Vreijisen. De achtergrond en opvoeding van het kind is essentieel in het gedrag dat een kind laat zien op het veld. Wat er zich op het veld afspeelt is volgens Vreijisen een afspiegeling van de maatschappij. Dit wordt mede veroorzaakt doordat voetbal in principe een relatief goedkope sport is. Het zit volgens Vreijisen in ieder geval niet in de emotie van het spel maar veel meer

in de mensen zelf. Voelt iemand zich misleidt als gevolg van een scheidsrechterlijke beslissing of zijn dit gewoon de regels van het spel?

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

Voor Vreijisen lijkt de achtergrond en opvoeding overal de belangrijkste veroorzaker van excessief gedrag.

12. Welke acties, plannen en methodes past TSV Gudok toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een cultuuromslag teweeg binnen de vereniging?

Als bestuur is het essentieel om kaders te schetsen. Op dit moment is het clubgevoel en betrokkenheid bij de club sterk aanwezig. De volgende benaderingen en methodes worden ingezet om excessief gedrag binnen TSV Gudok tegen te gaan:

- 1) Er wordt gekozen voor een hele sterke positieve benadering. Ouders worden hierbij sterk betrokken bij het team en de club.
- 2) Aan het begin van ieder seizoen houdt het bestuur een aftrap bijeenkomst waar spelers, trainers, ouders en leiders zijn uitgenodigd. Hier wordt ieders verantwoordelijkheid en verwachtingen opnieuw duidelijk gemaakt.
- 3) Het bestuur gelooft niet in het opschrijven en ophangen van gedragsregels op zichzelf. Normen en waarden moeten constant herhaald worden, iets wat ook creativiteit vraagt om de boodschap op verschillende manieren uit te dragen.
- 4) Op individueel vlak heeft TSV Gudok de groene kaart geïmplementeerd. Dit is een waarschuwing bij overmatig gedrag.
- 5) Kwaliteit is een kernbegrip. Er wordt gebruik gemaakt van de achtergrond en ervaring van mensen en het bestuur heeft gezorgd dat de juiste kennis en kennis van zaken in de club aanwezig is.
- 6) Het sterrenklassement is een competitie met alle teams van TSV Gudok waar gestreden wordt op basis van sportiviteit in het veld. Dit is een interne competitie dat leeft bij de leden en het preventieve en competitieve element in de club verbindt met elkaar.
- 7) Naast de positieve benadering is de gezamenlijke benadering van groot belang.
- 8) Transparantie en communicatie, gecombineerd met de juiste verantwoordelijkheden en verwachtingen evenals afspraken met de teams zorgt voor duidelijkheid in de club.
- 9) Er is door TSV Gudok een sterke samenwerking met andere clubs en overheden aangegaan op het gebied van sportiviteit en respect. Vreijisen wil dat de club hiermee naar buiten treedt.

Er ligt volgens Vreijisen ook een verantwoordelijkheid voor integratie bij de overheid. Vreijisen ziet de ontwikkeling naar professionele service gerichte clubs overal. De kern zit in mensen betrekken en een gezamenlijke benadering creëren. Dit is lastig aldus Vreijisen omdat ouders bij meer allochtone verenigingen vaak minder betrokken zijn. De gezamenlijke benadering is belangrijk want gedrag in de wijk wordt meegenomen op school en vervolgens naar de club aldus Vreijisen.

13. Wat is de kern van het beleid wat gevoerd wordt door TSV Gudok rond sportiviteit en respect?

De kern van het beleid van TSV Gudok is de duidelijke organisatie. Direct ook een tip voor een vereniging waar de problemen groter zijn is kaders te scheppen. Dit moet resulteren in mensen neer te zetten die goed om kunnen gaan met emotie en tevens de cultuur van de club kunnen bewaken. Een sleutelfiguur kan een hoop doen. Vaak zit volgens Vreijzen het probleem in het feit dat de club een allochtoon karakter heeft maar een autochtoon kader. Dit is een belangrijke mismatch.

Appendix I: Interview Sjoerd Feenstra, Project Manager 'Bewust Begeleiden' at SWZ Boso Sneek

Date: 19 October 2013, 12.00 hours

Location: SWZ Boso Sneek, Sneek

District: North

1. Hoeveel leden heeft SWZ Boso Sneek op dit moment?

Feenstra legt uit dat SWZ Boso Sneek nu 300 tot 400 jeugdleden heeft en 150 senioren. 100 leden voetballen niet maar zijn op een andere manier betrokken bij de club. De hoeveelheid jeugd is dus groot, maar vertoont overeenkomsten met het demografisch effect in Sneek aldus Feenstra. De leeftijdsgroep tussen 10 en 12 jaar is groot, wat Feenstra toelicht door te zeggen dat SWZ Boso Sneek nu 9 D-teams heeft. Feenstra ziet wel een daling in de F-jeugd. SWZ Boso Sneek is in 2008 ontstaan uit een fusie tussen Voetbalvereniging WZS (Wit Zwart Sneek) en voetbalvereniging Sneek die beiden een lange historie hebben. VV WZS werd volgens Feenstra gekenmerkt door een goede begeleiding maar relatief weinig spelers, terwijl dit bij VV Sneek precies andersom was. Voor de fusie werkten de jeugdafdelingen van beide clubs al heel intensief samen, aldus Feenstra.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

Dit is volgens Feenstra relatief laag. Het gaat om maximaal 20% aldus Feenstra.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen SWZ Boso Sneek?

SWZ Boso Sneek heeft 1 damesteam van ongeveer 16 speelsters. Toch wordt de club ook gekenmerkt door veel hulp dat wordt aangeboden door niet-leden.

4. Hoeveel jeugd heeft SWZ Boso Sneek ten opzichte van hoeveel senioren?

Toch zeker 75% is jeugd bij SWZ Boso Sneek, aldus Feenstra.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

Het belangrijkste wat door Feenstra aangegeven wordt is dat dit helemaal geen discussiepunt is binnen de club. SWZ Boso Sneek heeft ook jongeren van een andere achtergrond dan Turks of Marokkaans. Feenstra schat in dat er ongeveer 15 tot 20 procent een andere achtergrond heeft dan de Nederlandse.

6. Is dit een afspiegeling van district Noord of is dit juist meer of minder?

Feenstra benadrukt dat de stad Sneek een goede afspiegeling en representatief is voor district Noord. Toch zal de het aantal leden van allochtone afkomst bij echte plattelandsvereniging die district Noord ook kent minder zijn. Het aantal leden van andere afkomst wordt ook gedreven door de prestaties van het eerste elftal. Doordat de prestatieteams toch in de spotlight staan bij SWZ Boso Sneek trekt dit ook spelers aan van buiten de club en zorgt dit direct voor meer diversiteit in de club aldus Feenstra.

7. Hoe heeft SWZ Boso Sneek zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

De fusie in 2008 heeft een aantal ontwikkelingen in gang gezet. Allereerst heeft zich een sterke ledengroei voorgedaan bij SWZ Boso Sneek, aldus Feenstra. Sinds de fusie zijn zaken strakker geregeld dan voorheen en is er professionaliteit in de club gegroeid. Feenstra geeft aan dat dit ook steeds meer een eis werd binnen de club en de wil naar een professionelere insteek steeds groter werd. Tenslotte wordt sinds de fusie veel meer gedaan met de bundeling van gedachtes en ideeën die leven binnen de club. Bestaande zaken worden sterk ter discussie gesteld. De professionalisering heeft er volgens Feenstra ook toe geleid dat de sponsornaam Boso Sneek nu in de naam van de club verweven zit.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen SWZ Boso Sneek de binding en connectie met de leden veranderd?

Het is lastig om leden te bereiken, aldus Feenstra. De club heeft een visie hoe het om wil gaan met de jeugd en sportiviteit en respect op het veld. Dit is volgens Feenstra echter niet voldoende, waardoor er ook een implementatieplan is neergezet met een nulmeting om te zien waar de club nu staat. Het project waar Feenstra voor verantwoordelijk is – Bewust Begeleiden – vraagt een lange adem waarbij gefocust moet worden op resultaten op de lange termijn, zoals het aantal vrijwilligers en het aantal kaarten wat leden nog krijgen uitgereikt.

Het is belangrijk om de visie zichtbaar te maken, wat volgens Feenstra nog altijd het beste werkt met face-to-face contact. Dit blijkt ook nodig te zijn ondanks dat er sprake is van een goed verzorgde communicatie. Toch is er ook aandacht geweest voor het project in de regionale media. Zo is het beleid al besproken op *Omroep Fryslan* en is een artikel verschenen in het KNVB trainersblad.

Sommige ideeën werken desondanks goed om de binding met de leden te vergroten, zoals de F-league dat SWZ Boso Sneek heeft opgezet. Dit is een competitie van landenteams voor de F-jeugd van de club die onderling op zaterdagochtend tegen elkaar spelen. Dit zorgt volgens Feenstra voor veel beleving en betrokkenheid, ook bij ouders.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdleden voorgedaan binnen SWZ Boso Sneek?

Feenstra bevestigt dat deze hebben plaatsgevonden, voornamelijk in 2012. Deze incidenten zijn ook gedeeltelijk aanleiding geweest tot de visie 'Bewust Begeleiden' dat de club heeft opgesteld. Deze incidenten waren vooral fysieke en verbale opstootjes op het veld, maar ook vernieling. Daarbij is de visie ook een gevolg van een relatief hoog verloop bij de club, evenals de maatschappelijke ontwikkeling en de rol die scholen maar ook voetbalclubs daarin spelen.

10. Wat is voor jou de onderliggende reden waarom deze excessen bij jeugdleden binnen SWZ Boso Sneek zich hebben voorgedaan?

Essentieel is het respect voor elkaar maar ook voor het materiaal, aldus Feenstra. Het gaat hier om bewustwording, iets wat ook heeft geleid tot de naam van de visie. Voor SWZ Boso Sneek is de volwassene het voorbeeld en hebben ouders weldegelijk een voorbeeldfunctie.

Dit komt allemaal neer op de opvoeding, aldus Feenstra. Ouders kunnen een katalysator zijn voor het gedrag van hun kind op het veld.

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

Dit is volgens Feenstra universeel. Feenstra benadrukt dat deze excessen uiteraard niet alleen bij SWZ Boso Sneek plaatsvinden. Er moet hierbij ook gekeken worden naar andere organisaties, zoals de school, het wijkgebouw maar ook andere sportverenigingen zoals de hockeyclub die naast SWZ Boso Sneek zit. Er wordt sterk vanuit het idee van maatschappelijke partners naar dit probleem gekeken, aldus Feenstra. Feenstra is van mening dat escalatie ergens zijn oorsprong vindt. Vervelende situaties op school kunnen escalatie teweeg brengen op het veld en omgekeerd.

12. Welke acties, plannen en methodes past SWZ Boso Sneek toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een cultuuromslag teweeg binnen de vereniging?

Belangrijk vindt Feenstra het dat je visie niet alleen op papier blijft staan. Het volgende is inmiddels geïmplementeerd binnen SWZ Boso Sneek:

- 1) Het projectteam Bewust Begeleiden geeft specifiek vorm aan het beleid ten aanzien van sportiviteit en respect binnen de club. Deze staat naast de organisatie en bevindt zich niet in de hiërarchische lijn van bestuur tot de leden. Dit geeft het projectteam veel vrijheid, wat Feenstra als een groot voordeel ziet.
- 2) De rol van leiders is van fundamenteel belang. Hiervoor worden ouders benaderd. De leiders worden op een goede manier begeleid door middel van cursussen, onder andere gegeven door het NOC-NSF.
- 3) De club heeft 10 kenmerken van kameraadschap opgesteld. De leiders wordt geacht dit door goed door te nemen met het team.
- 4) De leiders en trainers dragen een grote verantwoordelijkheid. Dit is ook gekoppeld aan een verwachtingspatroon dat wordt uitgedrukt in functieomschrijvingen voor elke taak binnen de club. SWZ Boso Sneek wil duidelijkheid creëren wat er verwacht wordt van vrijwilligers om dit ten goede te laten komen aan de leden.
- 5) Door het jaar heen houdt SWZ Boso Sneek informatiebijeenkomsten waar deze verantwoordelijkheden en functieomschrijvingen worden aangestipt. Tevens start ieder seizoen met leiderschapsbijeenkomsten met spelers en leiders. Periodiek zijn er modules gegeven door het NOC-NSF waarbij bijvoorbeeld trainers een certificaat kunnen halen. Het jaar wordt bij SWZ Boso Sneek afgesloten met een afsluitingsfeest.
- 6) SWZ Boso Sneek draagt het idee van Positief Coachen uit. Er is echter ook ruimte voor een realistische kijk en het direct aanspreken op gedrag als dit nodig is. De verhouding gericht op het positieve moet echter nog altijd 5:1 zijn ten opzichte van het negatieve, aldus Feenstra.
- 7) SWZ Boso Sneek wil de website het karakter geven van een bibliotheek waar alles rondom sportiviteit en respect in terug te vinden en te lezen is.
- 8) SWZ Boso Sneek ondersteunt de theatervoorstellingen 'wel winnen hé' van Ewald van Kouwen, oprichter van de beweging Positief Coachen en laat spelers en leiders als teamuitje naar deze voorstelling toegaan.

- 9) SWZ Boso Sneek streeft naar kameraadschap en een gezamenlijke benadering binnen de club. De club probeert dit aan te wakkeren door ook niet-voetbal activiteiten te stimuleren.

13. Wat is de kern van het beleid dat gevoerd wordt door SWZ Boso Sneek rond sportiviteit en respect?

De kern is de goede organisatie van de club, aldus Feenstra. Het beleid en de visie zijn doordacht en staan los van de media hype die is ontstaan na de dood van Richard Nieuwenhuizen. Er wordt de tijd genomen om het beleid uit te rollen, dat zich richt op de lange termijn. Er hoeven geen 'quick wins' behaald te worden, aldus Feenstra. Misschien nog belangrijker volgens Feenstra is dat het plan ondersteund wordt binnen de club door verschillende gesprekken die er zijn gevoerd met mensen binnen de club.

Een tip voor een vereniging waar de problemen groter zijn is volgens Feenstra te kijken naar de lijn van bestuur-leiders-ouders. Wordt er op een effectieve manier gecommuniceerd en op welke manier? Veel staat en valt met communicatie aldus Feenstra.

Appendix J: Interview Rob Niessink, Chairman and Communicator Fair Play Committee at SV Laren '99

Date: 21 October 2013, 20.00 hours

Location: SV Laren '99, Laren

District: West I

1. Hoeveel leden heeft SV Laren '99 op dit moment?

SV Laren '99 heeft op het ogenblik 513 leden. Hiervan zijn 106 senioren en 67 zaalspelers, aldus Niessink.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

Van de 513 leden zijn ongeveer 100 actief betrokken bij SV Laren '99.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen SV Laren '99?

De club bevat volgens Niessink nauwelijks meiden. Dit zijn er maximaal 10 in totaal. Er is daarentegen erg veel jeugd. Dit leidt er toe dat er bredere selecties gevormd kunnen worden bij de eerste twee senioren teams. Er is een oplopend aantal leden in de jongere leeftijdsklassen, resulterend in erg veel D-, E- en F-jeugd. SV Laren '99 geeft de jeugd extra taken zoals fluiten om ze actief te houden en in de club te betrekken.

4. Hoeveel jeugd heeft SV Laren '99 ten opzichte van hoeveel senioren?

Er zijn zoals gezegd 106 senioren ten opzichte van de 513 leden. Dit komt neer op ongeveer 80% jeugd, waar de zaalvoetballers wel in zijn meegenomen.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

Dit is een sterke minderheid. Er hebben zich wel eens specifieke problemen met allochtone jongeren voorgedaan. Dit waren vaak jongeren uit één ouder gezinnen dat zich vooral uitte in excessen tijdens de training, niet tijdens de wedstrijd aldus Niessink.

Niessink benadrukt wel dat in een hechte cultuur als het Gooi het moeilijk is om volledig opgenomen te worden in de groep als je van andere afkomst bent. Hier is Niessink niet trots op, maar dat is wel waar volgens hem. Het Gooi is dus ook geen afspiegeling van de maatschappij.

6. Is dit een afspiegeling van district West I of is dit juist meer of minder?

Dit is veel minder, ook aangezien Laren zich in hetzelfde district bevindt als Amsterdam. Het verschil is groot, al laat zich dat niet zien in de afstand dat moet worden afgelegd. De jeugdteams van SV Laren '99 spelen voornamelijk tegen clubs in de regio, aldus Niessink.

7. Hoe heeft SV Laren '99 zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

De club is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen LFC en LVV. Dit waren twee totaal verschillende culturen aldus Niessink. De fusie had nog niet gezorgd voor een echte integratie, want er was nog altijd sprake van twee kampen die samen 1 club vormden. De oudere leden hadden volgens Niessink hun eigen cultuur. In de eerste jaren na de fusie zat er een grote inconsequentie in de bezetting van het bestuur. Dit is in de loop der tijd sterk veranderd volgens Niessink.

Sinds 2009 is Gerhard Nordemann voorzitter van SV Laren '99. Hij heeft een strikt en met name heel duidelijk beleid neergezet, aldus Niessink. Er is een heldere en duidelijke lijn zichtbaar, waarbij er gekozen is voor het delegeren van verantwoordelijkheid naar commissies. De professionalisering uit zich in duidelijke patronen en afspraken.

De ledenaantallen zijn ondanks alle veranderingen relatief stabiel gebleven. Dit heeft volgens Niessink vooral te maken met de afspiegeling van de wijk waar geen grote veranderingen in zijn opgetreden. SV Laren '99 is een echte wijkclub, aldus Niessink.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen SV Laren '99 de binding en connectie met de leden veranderd?

In eerste instantie hebben de ontwikkelingen dit vermoeilijkt, aldus Niessink. Verandering maakt over het algemeen mensen onzeker en dit heeft zich ook voorgedaan bij SV Laren '99. Het idee wat bij de leden overheerste was dat de verandering niet nodig was volgens Niessink. Nu is de ontwikkeling en de weg dat het bestuur heeft ingeslagen gedragen binnen de club. Het beleid is zichtbaar en duidelijk voor de leden.

Het is op den duur makkelijker geworden om leden te betrekken. Toch benadrukt Niessink de oppervlakkige mentaliteit van vandaag de dag. Niessink ziet bovendien een soort klant-leverancier relatie ontstaan dat het voeren van beleid binnen de club bemoeilijkt. De intentie is om te blijven benadrukken dat de betrokkenheid belangrijk is, aangezien een ieder een belang heeft dat kinderen kunnen voetballen in een prettige omgeving.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdeden voorgedaan binnen SV Laren '99?

Niessink denkt dat nog meer dan in andere verenigingen de jongens bij SV Laren '99 een hele grote mond hebben. Dit schaart Niessink niet onder een exces. Aan de andere kant hebben er wel lichte gevallen van bedreiging plaatsgevonden tot aan pestgedrag en zelfs fysieke excessen.

Volgens Niessink mag er niet ontkend worden dat een exces in het Gooi niet kan voorkomen. Sterker nog, Niessink acht de kans aanwezig dat excessen ook in de toekomst bij SV Laren '99 plaatsvinden. Er komt op dit moment veel schelden tegen de scheidsrechter voor.

10. Wat is voor jou de onderliggende reden waarom deze excessen bij jeugdleden binnen SV Laren '99 zich hebben voorgedaan?

Er is voor Niessink niet één reden te verzinnen. Het is duidelijk een optelsom. Excessen van tegenwoordig zijn voor Niessink een exponent van een maatschappelijk probleem dat niet alleen op het voetbalveld plaatsvindt. Het gaat voor Niessink mis in de opvoeding van kinderen. De ouders hebben een hele belangrijke rol. Zij kunnen het kind coachen, maar zien tegelijkertijd ook de nieuwe Messi in hun kind. Ouders kunnen een katalysator zijn voor het gedrag van hun kind, maar ook andersom volgens Niessink.

Daarbij is er ook nog een intern proces dat Niessink aanstipt en dat is de positie in de groep van jonge jongens. Jaloezie dat hieruit voortvloeit, kan tot negatieve dingen leiden aldus Niessink. In de bovenbouw is er veel meer emotie bij jongens en echt 'haantjesgedrag'.

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

Niessink nuanceert dit beeld. Hij geeft aan dat er bij SV Laren '99 geen straatvechtersmentaliteit heerst. Er zijn op een enkeling na geen echte toptalenten aanwezig wat de mentaliteit ook anders maakt. Niessink denkt dat door de andere bevolkingsopbouw en de grotere competitiedrang net als een mogelijk gebrek aan opvoeding in de grotere steden het risico op excessen groter is. De drempel tot fysiek geweld is bij SV Laren '99 ook hoger volgens Niessink.

12. Welke acties, plannen en methodes past SV Laren '99 toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een cultuuromslag teweeg binnen de vereniging?

Niessink vindt het belangrijk om betrokkenen bij de club aan te spreken op hun morele verplichting. Het afkopen van taken is daarbij een gespreksonderwerp binnen het bestuur. De 50 euro waartegen leden hun verplichte taken kunnen afkopen wordt niet beïnvloed door dit bedrag, aldus Niessink.

Er zijn discussies op de club geweest hoe om te gaan met het maatschappelijk probleem na de dood van Richard Nieuwenhuizen. Het bestuur probeert samen met de Fair Play commissie excessen bovenal voor te zijn door er strak op te zitten. De volgende benaderingen en methodes worden ingezet om excessief gedrag binnen SV Laren '99 tegen te gaan:

- (1) Het Fair Play beleid en de implementatie hiervan door de Fair Play commissie binnen SV Laren '99 vervangt volgens Niessink voor een deel de opvoeding dat aan de keukentafel moet gebeuren.
- (2) De scheidsrechters zijn een essentieel onderdeel in het Fair Play beleid en clubarbitrageplan. SV Laren '99 erkent heel sterk dat de scheidsrechter een wedstrijd kan maken of breken en agressie kan aanwakkeren. Het scheidsrechterskorps is niet stabiel waardoor dit is meegenomen in het Fair Play beleid. De begeleiding van scheidsrechters is veel nadrukkelijker vorm gegeven en strakker geregeld, mede door de aanstelling van de Verenigingsondersteuner Scheidsrechterszaken (VOS). Scheidsrechters worden op een goede manier bewust gemaakt van de invloed en inbreng.

- (3) De Fair Play Steward is een ander cruciaal onderdeel in het Fair Play beleid binnen SV Laren '99. De steward heeft geen zeggenschap tijdens de wedstrijd, maar is enkel en alleen bezig met het signaleren en rapporteren. De steward werkt preventief door te constateren of gedrag uit de hand zou kunnen lopen. Ouders worden gevraagd als steward waardoor ouders betrokken worden bij de club en bewustwording krijgen van hun katalyserende rol als toeschouwer.
- (4) Een belangrijke benadering binnen SV Laren '99 is het persoonlijke contact en direct aanspreken als er iets is wat beter kan, aldus Niessink. Het gaat volgens Niessink om continue gesprekken voeren om het beleid in de hoofden van de mensen te krijgen.
- (5) Er worden voor elk seizoen duidelijke verwachtingen, verantwoordelijkheden en regels opgesteld voor trainers, spelers, leiders en ouders.
- (6) De manier van communiceren is afgestemd op de leden binnen SV Laren '99. Het is volgens Niessink van cruciaal belang dat dit goed gebeurt.
- (7) Aan het begin van ieder seizoen vindt er een kick-off plaats met leiders en een kick-off met ouders, die een belangrijke rol krijgen toebedeeld. De kick-off met de leiders is bedoeld om duidelijkheid te creëren vanuit het Fair Play beleid.
- (8) Fair Play staat op de agenda van elke bestuursvergadering en blijft herhaald, gestuurd en gemonitord.
- (9) Het bestuur wil geen ouders letterlijk langs de lijn bij de jongere jeugd en heeft daarom het speerpunt 'ouders achter de hekken!' ingezet om het speelveld echt voor de spelers te laten.
- (10) Het bestuur van SV Laren '99 houdt de voortgang in de gaten wie er het meeste vooruitgang boekt in Fair Play en overhandigt een bokaal aan het team met de meeste progressie aan het einde van het jaar. Dit moet nog wel meer aangewakkerd worden volgens Niessink.
- (11) SV Laren '99 werkt sterk met symbolen en signalen. Een line-up met handen schudden voor de wedstrijd is een voorbeeld dat het bewustwordingsproces van Fair Play versterkt aldus Niessink.

13. Wat is de kern van het beleid wat gevoerd wordt door SV Laren '99 rond sportiviteit en respect?

De kern van het Fair Play beleid is focus. Het beleid wordt constant herhaald en actief gehouden in de club. Het KNVB rapport is voor Niessink veel te algemeen. Het Fair Play beleid valt en staat met de begrijpbaarheid van de benadering en acties. Volgens Niessink moeten de ideeën sterk versimpeld zijn en niet teveel initiatieven tegelijk worden ingevoerd. Het is een project van de lange adem en vraagt elke keer kleine stappen die gemaakt moeten worden.

Een tip voor verenigingen waar de problemen groter zijn is volgens Niessink heel simpel kijken of jongeren wel plezier beleven. Dit moet de kern zijn van het beleid waar alles op afgesteld is aldus Niessink. De prestatie moet niet ten koste gaan van alles. Dit is moeilijk door te voeren maar zorgt volgens Niessink wel voor veel meer rust in teams.

Appendix K: Interview Richard Van der Helm, Chairman at SV Den Hoorn

Date: 22 October 2013, 19.30 hours

Location: SV Den Hoorn, Den Hoorn

District: West II

1. Hoeveel leden heeft SV Den Hoorn op dit moment?

SV Den Hoorn heeft 1000 leden, aldus Van der Helm. Hiervan is 650 jeugd en dames en 350 senioren.

2. Hoeveel van deze leden zijn als actief lid betrokken in de vereniging?

De club heeft ongeveer 300 vrijwilligers volgens Van der Helm.

3. Hoe zit het met de heterogeniteit binnen SV Den Hoorn?

Van de 1000 leden is ongeveer 10% vrouw. Het damesvoetbal binnen SV Den Hoorn is wel groeiende voor de club en is ook een speerpunt van het bestuur aldus Van der Helm. Van der Helm voegt hier aan toe dat jongens zich ook beter gedragen met meiden in de buurt.

4. Hoeveel jeugd heeft SV Den Hoorn ten opzichte van hoeveel senioren?

Er zijn ongeveer 500 tot 550 jeugdleden, iets meer dan de helft.

5. Hoeveel van de leden zijn van allochtone afkomst?

Van der Helm geeft aan hier eigenlijk geen idee van te hebben. Dit komt omdat het helemaal geen discussiepunt is binnen SV Den Hoorn. Van der Helm schat de aantallen op 10 tot 20 procent.

6. Is dit een afspiegeling van district West II of is dit juist meer of minder?

Dit is geen afspiegeling. In andere clubs in district West II is dit meer aldus Van der Helm.

7. Hoe heeft SV Den Hoorn zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?

Den Hoorn was eerst een klein dorp, dat inmiddels is opgeslokt door Delft. De sociale controle was in het dorp erg groot, maar nog altijd is de binding in de club groot. Betrokkenheid wordt namelijk geëist binnen SV Den Hoorn. Er zijn volgens Van der Helm duidelijke gedragsregels die worden overgedragen op bijvoorbeeld informatie avonden voor ouders. De vrijwilligerstaken zijn bovendien duidelijk.

Van der Helm ziet SV Den Hoorn ook niet als consumentenorganisatie. Van der Helm benadrukt immers dat 'we het met zijn allen moeten doen'. Verantwoordelijkheden worden gedelegeerd naar ouders, leiders en spelers en er wordt vanuit het bestuur aangestuurd en tevens heel erg veel met de leden gepraat. Het afkopen van bepaalde taken is bij SV Den Hoorn niet mogelijk en ook geen discussiepunt binnen de club.

Van der Helm ziet in de afgelopen jaren wel een sterke ledengroei. Zo benadrukt Van der Helm dat in 2006 het aantal leden nog op 400 stond. De grote ledengroei is mogelijk veroorzaakt door de goede faciliteiten bij SV Den Hoorn, aldus Van der Helm. De duidelijke afspraken die er gemaakt worden net als de goede faciliteiten en de legerende rol van het bestuur schaar Van der Helm niet onder professionalisering van de club. Van der Helm ziet SV Den Hoorn niet als consumentenorganisatie maar als voetbalclub.

8. Hebben de ontwikkelingen binnen SV Den Hoorn de binding en connectie met de leden veranderd?

Het is niet gemakkelijk, maar de insteek van het bestuur is om zoveel mogelijk leden te spreken, aldus Van der Helm. Het gaat om het verzamelen van verhalen. Het persoonlijke contact is sterk verweven in de club. Hierdoor worden jongeren betrokken. Het feit dat het bestuur er voor heeft gekozen om het eerste team niet te betalen en net als alle andere leden ook verantwoordelijkheid te geven zorgt voor gelijkheid, wat volgens Van der Helm de club ten goede komt.

9. Hebben zich in het verleden excessen van jeugdleden voorgedaan binnen SV Den Hoorn?

Deze hebben zich voorgedaan, aldus Van der Helm. Zo is er een wedstrijd gestaakt bijvoorbeeld. Belangrijk is dat het goed wordt opgelost en hoe hiermee wordt omgegaan volgens Van der Helm. Het bestuur richt zich sterk op gedragsnormen. 'Doe je dit thuis ook' of 'hoe gaan we met spullen om' zijn belangrijke vragen voor Van der Helm om excessen te voorkomen binnen SV Den Hoorn.

10. Wat is de onderliggende reden waarom deze excessen bij jeugdleden binnen SV Den Hoorn zich hebben voorgedaan?

Er is voor Van der Helm geen primaire reden te verzinnen. Desondanks zijn ouders een belangrijke reden waarom excessen bij hun kind plaatsvinden. Zij zien in hun kind vaak de nieuwe Messi. De wereld wordt kleiner en de maatschappij individualiseert, waardoor SV Den Hoorn moet kijken wat ze kunnen doen om hierop in te spelen. Tot een bepaalde mate heeft de club een opvoedende taak, aldus Van der Helm. Waar vroeger een corrigerende tik heel normaal was, is dat nu steeds minder het geval in gezinnen. Het gesprek met ouders is erg belangrijk voor Van der Helm om hun rol en de verwachtingen van de club aan hen duidelijk te maken.

11. Is deze reden hetzelfde voor clubs uit andere districten in Nederland?

De onderliggende redenen zijn gekoppeld aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit is gelijk voor Van der Helm.

12. Welke acties, plannen en methodes past SV Den Hoorn toe om excessief gedrag op en rond het veld tegen te gaan? Welke werken en brengen echt een culturomslag teweeg binnen de vereniging?

Belangrijk is dat het bestuur niet zomaar leden wil straffen. De sociale controle in de club

moet dit grotendeels voorkomen. De volgende benaderingen en methodes zijn ingezet om excessief gedrag binnen SV Den Hoorn tegen te gaan:

- (1) Het bestuur heeft heel erg duidelijke grenzen neergezet van gewenst en ongewenst gedrag. Deze grenzen geven volgens Van der Helm veel duidelijkheid.
- (2) Er is een sterke positieve benadering. Dit is belangrijk voor het leren van juist gedrag bij de jeugd.
- (3) Het gaat volgens Van der Helm om de herhaling. Gedragsregels en normen en waarden worden constant herhaald en jeugd wordt er aan blijven herinnerd.
- (4) Er is een sterke persoonlijke benadering binnen de club. Het bestuur van SV Den Hoorn vindt het persoonlijke contact erg belangrijk en blijft praten met de leden.
- (5) Er zijn informatieavonden met ouders, spelers, leiders en trainers. Deze avonden zijn vooral gericht op de teams in de A-, B- en C- jeugd. Deze avonden worden soms gericht op 1 bepaalde groep (bijvoorbeeld alleen ouders of leiders) maar ook gezamenlijk gegeven.
- (6) SV Den Hoorn heeft per jeugdinie een hoofdleder en hoofdtrainer ingesteld. Zij houden de betrokkenheid en de balans in de teams in stand. De hoofdleder en hoofdtrainer zijn een direct verlengstuk en uitvoerder van het technisch beleid. Zij vormen een zeer belangrijke schakel binnen de club.
- (7) Er zijn ieder jaar functioneringsgesprekken met leiders, trainers, scheidsrechters maar ook met ouders om de betrokkenheid bij de club zo groot mogelijk te houden.
- (8) Er is een sterke monitoring of de betrokkenen binnen de club na gesprekken er wat mee doen. Mensen worden aangespoord om betrokken te blijven binnen de club.

13. Wat is de kern van het beleid wat gevoerd wordt door SV Den Hoorn rond sportiviteit en respect?

Er is een hele sterke betrokkenheid binnen de club dat door een grote sociale controle binnen de club in stand wordt gehouden. De kern van het beleid zit in de duidelijkheid in de club en verantwoordelijkheden die iedereen draagt om met zijn allen van SV Den Hoorn een goede club te maken waar mensen met plezier kunnen voetballen. Van der Helm ondersteunt de *Back 2 Basics* filmpjes. De inhoud is sterk van toepassing op voetbalclubs tegenwoordig aldus Van der Helm.

References

- Andrews, K. T., Ganz, M., Baggetta, M., Han, H., & Lim, C. (2010). Leadership, Membership, and Voice: Civic Associations That Work. *American Journal of Sociology*, 115(4), 1191-1242
- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekenenissen van besturen*. Utrecht: ISOR
- Apter, M. J. (1982). *The experience of motivation*. London: Academic Press
- Apter, M. J. (1997). *The experience of being violent*. Retrieved from the Eighth International Conference on Reversal Theory: University of East London
- Apter, M. J. (2001). *Motivational styles in everyday life: A guide to reversal theory*. Washington, DC: American Psychological Association
- Barratt, M. (2003). Organizational support for evidence-based practice within child and family social work: a collaborative study. *Child & Family Social Work*, 8(2), 143-150
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and Research*. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press
- Beck, T. E., Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2008). Solutions out of Context: Examining the Transfer of Business Concepts to Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 19, 153-171
- Birbili, M. (2000). Translating from one language to another. *Social Research Update*, 31(1)
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1963). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco, CA: Chandler Publishing
- BNR (2012). Condoleances Rutte voor familie grensrechter. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.bnr.nl/topic/politiek/757255-1212/condoleances-rutte-voor-familie-grensrechter>
- Borowski, P. J. (1998). Manager-employee relationships: Guided by Kant's categorical imperative or by Dilbert's business principle. *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1623-1632
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row
- Cafferata, G. L. (1982). The building of democratic organizations: An embryological metaphor. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 280-303
- Carver, J. (1990). *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- CBS (2010). Criminaliteit en Rechtshandhaving 2010. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/veiligheid-recht/publicaties/publicaties/archief/2011/2011-criminaliteit-rechtshandhaving-pub.htm>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- 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
- Daniels, J. D., & Cannice, M. V. (2004). Interview studies in international business research. In: Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (eds). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing
- Dekker, P., & Van den Broek, A. (1998). Civil society in comparative perspective: involvement in voluntary associations in North America and Western Europe. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(1), 11-38
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Management*, 13(4), 456-467
- Elsevier (2012a). Tot in Japan minuut stilte voor overleden grensrechter. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.elsevier.nl/Sport/nieuws/2012/12/Tot-in-Japan-minuut-stilte-voor-overleden-grensrechter-ELSEVIER356427W/>
- Elsevier (2012b). OM verdenkt voetballers Nieuw-Sloten van doodslag. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2012/12/OM-verdenkt-voetballers-Nieuw-Sloten-van-doodslag-ELSEVIER356263W/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2013). Good practices at FAO: Experience capitalization for continuous learning. Retrieved 10-09-2013 from <http://www.fao.org/docrep/017/ap784e/ap784e.pdf>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction*. Boston, MA: A & B Publications
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: Hunt, J. G., & Larson, L. L. (eds.): *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131
- Graen, G. B., Orris, D., & Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395-420
- Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: Staw, B., & Cumming, L. L. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press
- 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
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247
- 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

- Haynie, D. L., Silver, E., & Teasdale, B. (2006). Neighborhood characteristics, peer networks and adolescent violence. *Journal of Quantitative Criminology*, 22(2), 147-169
- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungs-abfall bei Unternehmungen, Organsation und Staaten*. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, NY: Free Press
- Horch, H. D. (1994). On the Socio-Economics of Voluntary Organisations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(2), 219-230
- 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
- Jorritsma (2012). Toespraak voor stille stocht. Retrieved 05-01-2013 from www.almere.nl/mmbase/attachments/3496276/Stille_tocht.pdf
- Kant, I. (1956). *Groundwork of the Metaphysic of Morals*. [Translated by Paton, H. J.]. New York, NY: Harper & Row Publishers
- 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
- Knoester, C., & Haynie, D. L. (2005). Community context, social integration into family, and youth violence. *Journal of Marriage and Family*, 67(3), 767-780
- KNVB (2012). Rapport evaluatie aanpak excessen. Retrieved 05-01-2013 from [http://bin617-02.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/Rapport%20evaluatie%20aanpak%20excessen%20\(samenvatting\).pdf](http://bin617-02.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/Rapport%20evaluatie%20aanpak%20excessen%20(samenvatting).pdf)
- KNVB (2013a). Actieplan Tegen geweld, voor sportiviteit. Retrieved 26-06-2013 from <http://knvb.nl/nieuws/28178/actieplan-tegen-geweld-voor-sportiviteit>
- KNVB (2013b). Tegen geweld, voor sportiviteit. Retrieved 26-06-2013 from <http://bin617-02.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/KNVB%20actieplan%20tegen%20geweld%20voor%20sportiviteit%200-2-2013.pdf>
- Kozol, J. (1991). *Savage inequalities*. New York, NY: HarperCollins
- Kreutzer, K. (2009). Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 117-134
- Law, J. H. J., & Barber, B. K. (2007). Neighborhood Conditions, Parenting, and Adolescent Functioning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 14(4), 91-118
- Lucassen, J. & van Bottenburg, M. (2004). *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de Sport*. Nieuwegein: ARKO Sports Media
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2003). *Marketing Research: an Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. Retrieved 02-07-2013 from <http://managementhelp.org/evaluatn/intrview.htm>

- Meijs, L. C. P. M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publicaties
- Meijs, L. C. P. M., & Karr, L. B. (2004). Managing Volunteers in Different Settings: Membership and Programme Management. *Volunteering as leisure/Leisure as volunteering: An international assessment*, 177-193
- Merton, R. (1976). Dilemmas of voluntary associations. In: Merton, R. (eds.). *Sociological Ambivalence and other Essays*. New York, NY: The Free Press
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2008). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22
- Netting, F. E., O'Connor, M. K., Thomas, M. L., & Yancey, G. (2005). Mixing and Phasing of Roles Among Volunteers, Staff, and Participants in Faith-Based Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 179-205
- Nieuwsuur (2012a). Reconstructie: de dood van een grensrechter. Retrieved 04-01-2013 from <http://nieuwsuur.nl/onderwerp/454546-reconstructie-de-dood-van-een-grensrechter.html>
- Nieuwsuur (2012b). Amateurs pakken geweld aan. Retrieved 05-01-2013 from <http://nieuwsuur.nl/onderwerp/450068-amateurs-pakken-geweld-aan.html>
- 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. Retrieved 09-01-2013 from <http://www.uu.nl/SiteCollectionDocuments/Mirko%20Noordegraaf%20-%20Hoofdrapport%20Geweld%20tegen%20Gezagsdragers.pdf>
- NRC (2012a). Zoon van Richard Nieuwenhuizen spreekt voor stille tocht. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/12/09/meekijken-stille-tocht-voor-grensrechter-richard-nieuwenhuizen/>
- NRC (2012b). KNVB: geweld binnen amateurvoetbal is een maatschappelijk probleem. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/12/04/knvb-we-zijn-allemaal-verantwoordelijk-voor-wat-er-op-veld-gebeurt/>
- NOS (2012). Stille tocht Richard Nieuwenhuizen. Retrieved 06-01-2013 from <http://nos.nl/op3/artikel/449732-stille-tocht-voor-richard-nieuwenhuizen.html>
- Nu (2012a). Topoverleg geweld rond voetbalvelden. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.nu.nl/binnenland/2977384/topoverleg-geweld-rond-voetbalvelden.html>
- Nu (2012b). KNVB plaatst poster geweld in dagbladen. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.nu.nl/media/2976387/knvb-plaatst-poster-geweld-in-dagbladen.html>
- Osgood, W. D., & Anderson, A. L. (2004). Unstructured Socializing and Rates of Delinquency. *Criminology*, 42(3), 519-549
- Parsons, T. (1957). The mental hospital as a type of organization. In: Greenblatt, M., Levinson, D. J. and Williams, R. H. (eds). *The Patient and the Mental Hospital*. Glencoe, IL: The Free Press
- RKSV Wittenhorst (2013). Historie RKSV Wittenhorst. Retrieved 05-11-2013 from <http://www.rksv-wittenhorst.nl/voetbal/tijdlijn/>
- 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
- Robur et Velocitas (2013). Organisatie. Retrieved 05-11-2013 from <http://www.roburetvelocitas.nl/component/k2/95-organisatie.html>

RTL (2012a). Ooggetuige: de wedstrijd van minuut tot minuut. Retrieved 04-01-2013 from http://www.rtl.nl/components/actueel/rtlnieuws/2012/12_december/03/binnenland/Ooggetuige_vertelt_de_dramatische_wedstrijd_van_minuut_tot_minuut.xml

RTL (2012b). Allochtonen plegen veel meer misdrijven. Retrieved 05-01-2013 from http://www.rtl.nl/components/actueel/rtlnieuws/2005/04_april/23/binnenland/0423_1930_criminelen.xml

Sampson, R. J., & Lauritsen, J. (1994). Violent victimization and offending: Individual, situational, and community level risk factors. In: Reiss, A. J., & Roth, J. A. (eds.). *Understanding and preventing violence: Social influences*. Washington, DC: National academies Press

Sampson, R. J., Raudenbush, S. W., & Earls, F. (1997). Neighborhoods and violent crime: a multilevel study of collective efficacy. *Science*, 277, 918-924

Shaw, C. R., & McKay, H. (1969). *Juvenile Delinquency and Urban Areas*. Chicago, IL: University of Chicago Press

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

SIRE (2013a). Over SIRE. Retrieved 05-01-2013 from <http://www.sire.nl/oversire/>

SIRE (2013b). Geef kinderen hun spel terug. Retrieved 05-01-2013 from <http://geefkinderenhunspelterug.nl/>

Snape, D., & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. In: Ritchie, J., & Lewis, J. (eds). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications

Stokvis, R. (1989). *De sportwereld: Een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom

Strauss, A. L. & Corbin, C. (1990). *Basics of Qualitative Research*. New-bury Park, CA: SAGE Publications

SV Den Hoorn (2013). Mijlpalen SV Den Hoorn. Retrieved 05-11-2013 from <http://svdenhoorn.nl/historie/mijlpalen-s-v-den-hoorn/>

SV Laren '99 (2013). Huishoudelijk Reglement. Retrieved 05-11-2013 from http://laren.voetbalassist.nl/Data/Laren/Modules/TekstPagina/Front/bestanden/_specifiek/M_189/HUIS_HOUEDELIJK_REGLEMENT_Def.pdf

SWZ Boso Sneek (2013). De Club. Retrieved 05-11-2013 from <http://swzbososneek.nl/de-club/>

The Guardian (2012). Dutch football and the death of a linesman. Retrieved 04-01-2013 from <http://www.guardian.co.uk/football/2012/dec/21/richard-nieuwenhuizen-dutch-death-linesman>

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York, NY: John Wiley

TSV Gudok (2013). Home. Retrieved 05-11-2013 from <http://www.tsvgudok.nl/>

Turban, D. B., Jones, A. P., & Rozelle, R. M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14, 215-233

Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. *Institutes in de sportwereld*. Retrieved 24-08-2013 from

<http://bottenburg.com/downloads/111.%20Van%20Bottenburg%20-%20Om%20de%20sport%20verenigd.%20Institutes%20in%20de%20sportwereld.pdf>

Van Audenhove, L. (2007). Expert interviews and interview techniques for policy analysis. Retrieved 03-09-2013 from http://www.ies.be/files/060313%20Interviews_VanAudenhove.pdf

Van Tulder, R. (2007). *Skill sheets: An Integrated Approach to Research, Study and Management*. Amsterdam: Pearson Education

Van Zomeren, M., & Lodewijkx, H. F. M. (2005). Motivated responses to 'senseless' violence: explaining emotional and behavioural responses through person and position identification. *European Journal of Social Psychology*, 35(6), 755-766

Vasterman, P. L. M. (2005). Media-Hype: Self-Reinforcing News Waves, Journalistic Standards and the Construction of Social Problems. *European Journal of Communication*, 20(4), 508-530

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34, 5-20

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr

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

Wilson, J. Q. (1973). *Political Organizations*. New York, NY: Basic Books

Wilson, W. J. (1987). *The truly disadvantaged*. Chicago, IL: University of Chicago Press

Yates, D. (1985). *The politics of management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage

Zaleznik, A. (1983). The leadership gap. *Washington Quarterly*, 6(1), 32-39