



BESTUURLIJKE INVLOED OP VOETBAL AGRESSIE

Een onderzoek naar de bestuurlijke invloed op de reductie van fysiek en verbaal geweld op en naast het voetbalveld bij amateurvoetbalclubs.

Adrie Jaarsma-Romkema

Juni 2015

BESTUURLIJKE INVLOED OP VOETBALAGRESSIE

Een onderzoek naar de bestuurlijke invloed op de reductie van fysiek en verbaal geweld op en naast het voetbalveld bij amateurvoetbalclubs

*Masterthesis ter afsluiting van de MBA Sport Management
van het Sport Management Institute te Groningen*

Adrie Jaarsma-Romkema
Juni 2015

VOORWOORD

Deze thesis is de afsluiting van mijn tweejarige studie MBA Sportmanagement van het Sport Management Institute. Het begon allemaal in de eindfase van mijn vorige deeltijdstudie, HBO Bedrijfskunde. Voor mijn gevoel was ik nog niet klaar met studeren en vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de volgende verdiepingsslag. Tevens wilde ik, als oud-topsporter, iets doen met mijn liefde voor de sport. Na het voeren van gesprekken met diverse mensen is mijn keuze op deze opleiding gevallen. Mijn liefde voor de sport is goed tot uiting gekomen en mijn drang naar een verdiepingsslag is na deze twee jaar voltooid. In september 2013 ben ik gestart met het eerste jaar. Ik was erg onder de indruk van het niveau van de inleiders die verbonden zijn aan de Wagner Group en met name de inspirerende colleges van Prof. drs. Philip Wagner. De studiereis naar China vond ik een geweldige ervaring. Voor mij kwamen cultuur, sport en plezier samen in deze fantastische reis. Het tweede jaar stond in het teken van afstuderen, het maken van deze masterthesis. Wat ik erg lastig vond was het vinden van een mooi boeiend onderwerp en daarin op zoek te gaan naar nieuwe kennis. Abstraheren was een persoonlijk ontwikkelpunt dat ik heb meegekregen van Philip Wagner. Een uitdaging voor iemand met een hele concrete denkwijze.

Vanuit oprechte verwondering is mijn onderwerp gekozen. Als voorzitter van een amateurvoetbalvereniging werd ik geconfronteerd met veel incidenten tijdens en na een voetbalwedstrijd. Ik heb veel gelezen over de beïnvloeding van ouders, trainers en leiders. Over de bestuurlijke invloed op agressie is niet veel onderzocht en daar zit de nieuwe kennis. Voor deze thesis heb ik veel leuke en inspirerende gesprekken mogen voeren met verschillende experts. Mijn dank gaat uit naar de voorzitters van de geselecteerde amateurclubs in Leeuwarden. Zonder hun bereidheid en openheid was het empirisch onderzoek niet van de grond gekomen. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn thesisbegeleiders Sandra Meeuwse en Philip Wagner. Mooi om te zien hoe deze mensen het beste in iemand naar boven weten te halen. Mijn peergroup Hans Doodkorte en Karin Bouius; bedankt voor alle gesprekken, de feedback en vooral jullie belangstelling in mijn persoonlijke ontwikkeling tijdens dit proces. Natuurlijk bedank ik mijn man Ger, mijn steun en toeverlaat. Met geduld heeft hij steeds mijn vorderingen nagelezen en voorzien van feedback.

Met trots presenteer ik het eindresultaat en wens een ieder veel leesplezier.

MANAGEMENT SAMENVATTING

Dit onderzoek gaat in op de relatie tussen het beleid ten aanzien van agressie van een amateurvoetbalclub en de fysieke/verbale agressie die in de club voorkomt (op en naast het voetbalveld), en het onderzoek gaat in op de rol van de bestuurder hierin.

Agressief gedrag is in alle culturen en in alle lagen van de maatschappij een dagelijks zichtbaar verschijnsel. Agressie is een deel van de menselijke natuur, het is drift en instinct. Voetbal valt in de categorie „staged combat” (zowel aanvallende als verdedigende situaties) en is een teamsport. Hierdoor heerst er een klimaat waarin de kans op agressief gedrag groter is. Daarnaast dient sport als uitlaatklep en kan daardoor als een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties.

Vanuit het actieplan ‘Tegen geweld, voor sportiviteit’ zijn er een achttal maatregelen opgesteld om een veiliger sportklimaat te realiseren. Ondersteunend daarbij zijn de Verenigingsbox en het programma Back to Basics. In een vrijwilligersorganisatie, zoals een sportvereniging, staan de waarden gezelligheid, passie en de scheiding tussen werk- en privéleven centraal. Er moet plaats zijn voor een zekere cultuuroverdracht waarin de geldende normen en waarden overgedragen kunnen worden. Lastig daarbij is dat deze normen en waarden vaak impliciet zijn. Het zijn ongeschreven regels. Er wordt in een sportvereniging ingespeeld op de beschikbare tijd van een vrijwilliger. Zo gaat continuïteit voor kwaliteit en persoonlijkheid gaat boven kunde.

Uit het onderzoek blijkt dat een bestuur veel kan bijdragen aan de reductie van fysiek en verbale agressie op en naast het voetbalveld. De invloed zit met name in het maken van beleid en het beleid goed tot uitvoering brengen. Het beleid niet volgen of afwijken van het beleid, om welke reden dan ook, is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de toekomstige beslissingen met agressieve incidenten. Vanuit de praktijk komt sterk naar voren dat de crux van het goed neerzetten van het beleid ten aanzien van agressie voornamelijk ligt bij de begeleiding van trainers en leiders. Echter denken de trainers en leiders daar zelf anders over.

Belangrijke aanbevelingen zijn; beleid maken, beleid zichtbaar maken binnen de vereniging, geen uitzonderingen maken en iedereen gelijk behandelen. Benoem een bestuurslid als owner voor dit onderwerp, stel bij grotere verenigingen een commissie aan, maak leiders en trainers bewust en creëer een aanspreekcultuur.

INHOUDSOPGAVE

1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Onderzoeksvraagstuk	14
1.4 Doelstelling	14
1.5 Onderzoeksmodel	14
1.6 Centrale onderzoeksvraag	15
1.7 Conceptualisering	16
1.8 Kernbegrippen	16
1.9 Afbakening van het onderzoek	17
1.10 Opzet van het onderzoek	17
2 Het literatuuronderzoek	19
2.1 Theorie agressie	19
2.1.1 Aspecten van agressief gedrag	19
2.1.2 Ontstaanstheorieën van agressief gedrag	20
2.1.2.1 Agressie als drift of instinct	20
2.1.2.2 Agressie als reactie op frustratie	20
2.1.2.3 Agressie als aangeleerd gedrag	20
2.1.2.4 Agressie op grond van organische factoren	21
2.1.2.5 Attributietheorie	21
2.1.3 Mensfenomenen	21
2.1.3.1. De school van de psycho-biologie	21
2.1.3.2 De Behavioristische school	22
2.1.3.3 De analytisch-psychologische school	22
2.1.3.4 De neurobiologische school	22
2.1.4 Sportagressie	23
2.1.4.1 Tuchtrect	23
2.1.4.2 Ongeschreven regels	23
2.1.4.3 Sportspecifieke oorzaken	24

2.1.4.4	Sportization	24
2.2	Theorie beleid	25
2.2.1	Respect	25
2.2.1.1	Tegen geweld	25
2.2.1.2	Maatregelen	25
2.2.2	De Verenigingsbox	26
2.2.3	Back to Basics	26
2.3	Theorie bestuurlijke verandercapaciteit	26
2.3.1	Organisatievorm	26
2.3.1.1	Bijzondere vorm	27
2.3.1.2	Sportverenigingen	27
2.3.2	Vrijwilligersorganisatie	27
2.3.2.1	Vrijwilligers	28
2.3.3	Weerstand tegen veranderen	28
2.3.3.1	Handelingstheorieën	28
2.3.3.2	Twee soorten leren	29
2.3.3.3	Twee modellen	29
2.3.4	Cultuur	29
2.3.4.1	Ongeschreven regels	29
2.3.4.2	Communicatie en besluitvorming	30
2.4	Conclusie Literatuuronderzoek	31
2.5	Definitief conceptueel model	32
3	Methodologie	35
3.1	Onderzoekstrategie	35
3.2	Dataverzameling	36
3.3	Dataverwerking en analyse	37
3.4	Plaats in de interventiecyclus	38
3.5	Triangulatie	38
3.5.1	Methodetriangulatie	38
3.5.2	Datatriangulatie	38
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit	39
3.6.1	Betrouwbaarheid	39
3.6.2	Validiteit en geldigheid	39
4	Het empirisch onderzoek	43
4.1	Bevindingen kwalitatief onderzoek	43
4.1.1	Paradigma bestuurders over reductie fysieke/verbale agressie	44
4.1.2	Paradigma bestuurder over agressiebeleid	46
4.1.3	Paradigma bestuurders over bestuurlijke verandercapaciteit	47
4.1.4	Paradigma bestuurders over bestuurlijke invloed	48
4.2	Bevindingen kwantitatief onderzoek	51
4.2.1	Bevindingen enquête	52
4.2.2	Bevindingen open vragen	55

4.3	Conclusie empirisch onderzoek	56
4.3.1	Conclusie interviews	56
4.3.2	Conclusie enquêtes	57
5	Conclusies en Aanbevelingen	59
5.1	Conclusies	59
5.1.1	Wat wordt er verstaan onder agressie in de voetbal sport en hoe is dit te verklaren?	59
5.1.2	Wat wordt er verstaan onder agressiebeleid bij een amateur voetbalclub?	60
5.1.3	Over welke verandercapaciteiten beschikken bestuurders in theorie bij de reductie van fysiek...	60
5.1.4	Heeft de amateurclub agressiebeleid en kunnen de bestuursleden het uitleggen en wordt...	60
5.1.5	Wat hebben bestuurders van een amateurvoetbalclub volgens hen nodig om fysieke/verbale...	61
5.1.6	In hoeverre is er een discrepantie tussen theorie en praktijk, wat kunnen we hiervan leren en...	61
5.1.7	Eindconclusie	62
5.2	Aanbevelingen	63
5.3	Reikwijdte, toepasbaarheid en bruikbaarheid	64
6	Persoonlijke beschouwing	67
	Literatuurlijst	69
	Bijlage 1: Kernbegrippen	72
	Bijlage 2: Vragenlijst half gestructureerd interview	73
	Bijlage 3: Enquête	74
	Bijlage 4: Uitkomst enquête	79

*“Richt de juiste emotie
op de juiste persoon,
op de juiste plaats,
op het juiste moment
en in de juiste mate”*

Aristoteles

Grieks filosoof 384 v.C. - 322 v.C.

1

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond beschreven, hoe het onderwerp tot stand is gekomen en waar het onderzoek plaatsvindt.

1.1 Aanleiding

Sinds mei 2014 ben ik voorzitter van een voetbalclub in Leeuwarden. De vereniging telt 550 leden en speelt als enige amateurvoetbalclub van Leeuwarden in de hoofdklasse. Als voorzitter ben ik meer wedstrijden gaan bekijken en wat daarbij is opgevallen is de verbale en fysieke agressie op en naast het voetbalveld. Na de start van het voetbalseizoen 2014/2015 kreeg ik een aantal mails met daarin de melding van incidenten, scheldpartijen, opstootjes en kopstoten. De beïnvloedingsfactoren zijn enorm en verschillende mensen in diverse rollen lijken heel sterk op elkaar te reageren. Het spectrum van beïnvloeders – leiders, trainers, ouders, scheidsrechters, grensrechters, supporters, vrijwilligers en voetballers - wordt continu geprikkeld door iemand anders uit ditzelfde spectrum. Ik weet niet waar mijn verwondering meer naar uit gaat; naar het feit dat er fysieke en verbale agressie is op en naast het voetbalveld of het feit dat de samenleving deze agressie lijkt te accepteren bij de sport voetbal.

Bij het F-team waarin mijn zoon speelt, jongens van 7 tot 8 jaar, is het voorgekomen dat ouders over de schreef gingen. Tijdens een wedstrijd begon er iets te brouilleren en na afloop werd er door een vader, tevens vrijwilliger bij onze club, een duw gegeven aan onze leider. De scheidsrechter probeerde één en ander te sussen en vervolgens vloog de moeder de scheidsrechter aan. In mijn optiek een ongelofelijke situatie in combinatie met sport en 7 tot 8-jarige jongetjes. Het bestuur buigt zich over de sancties en de meningen zijn verdeeld. Vooral de “oude” voetbalmannen vinden schelden en een beetje duwen en trekken niet zo'n groot probleem, terwijl andere bestuurders vanuit normen en waarden vinden dat de grens overschreden is. Enkele bestuursleden vinden dat deze vrijwilliger de vereniging niet in diskrediet mag brengen. Als er ook nog druk wordt uitgeoefend vanuit andere geledingen binnen de club wordt de situatie steeds complexer. Het bestuur buigt zich over de strafmaat en ervaart een continue druk. Durft het bestuur uiteindelijk de beslissing te nemen die ze zou moeten nemen of wordt er onder druk een aangepaste beslissing genomen? Durft het bestuur het beleid zichtbaar uit te voeren en ernaar te handelen? Ik kan me voorstellen dat deze ervaring niet op zichzelf staat en dat ook andere besturen van amateurvoetbalclubs onder druk een aangepast beleid voeren. Hoe geeft een amateur voetbalclub vorm aan hun eigen beleid als het gaat om fysiek en verbale agressie op en naast het voetbalveld en hoe handelt het bestuur wanneer de druk wordt opgevoerd? Hoe gaat het van papier naar werkelijkheid? Deze vragen worden meegenomen in de formulering van de hoofdvraag en deelvragen.

1.2 Probleemstelling

Via de media worden veel incidenten bekendgemaakt die plaatsvinden bij de amateur voetbalsport. Het gaat vooral om verbale en fysieke agressie waarbij mensen gewond raken. Een enkele keer loopt het voor het slachtoffer slecht af met de dood als gevolg. Hieronder volgen enkele voorbeelden uit de media.

Op 20 april 1999 moest een scheidsrechter uit Sassenheim (ZH) naar het ziekenhuis, nadat hem door een voetballer enige tijd de keel was dichtgeknepen (slachtoffers van voetbalgeweld, 1999).

Tijdens een wedstrijd in Rijswijk op 20 oktober 2012 loopt het volledig uit de hand nadat een speler van Haaglandia een sliding maakt op de nummer 10 van PGS/Vogel. Er ontstaat een massale vechtpartij waarbij de speler van PGS/Vogel in elkaar wordt gebeukt. De voetballer loopt flinke verwondingen op aan zijn hoofd. Zijn jukbeen is op meerdere plaatsen gebroken en ook zijn oogkas en strottenhoofd worden beschadigd.

Op 2 december 2012 gaat het dramatisch mis na de voetbalwedstrijd Buitenboys B3 tegen Nieuw-Sloten B1 in Almere. Grensrechter Richard Nieuwenhuizen overlijdt nadat hij op het veld door spelers van Nieuw-Sloten is belaagd.

“Geweld is een uiting van een sociaal probleem”

(Vries, 2012)

Het geweld dat drie minderjarige voetballers van SV Nieuw Sloten tegen Richard Nieuwenhuizen gebruikten, is een uiting van een sociaal probleem, zegt hoogleraar maatschappelijke opvoedingsvraagstukken Micha de Winter. “We moeten het niet simplificeren tot iets dat alleen bij voetbal voorkomt. Het geweld bij Project X in Haren had ook helemaal niets te maken met het oorspronkelijke verjaardagsfeestje. We hebben allemaal een talent voor geweld, sommigen leren zich beheersen, anderen niet. Jongeren die zo uit hun dak gaan, hebben nooit geleerd om zich te gedragen in de publieke ruimte. Dat is een breder maatschappelijk probleem. Wij hebben een samenleving laten ontstaan waarin zulke jongeren denken dat ze kunnen doen en laten wat ze willen, dat ze kunnen doen wat hun impulsen hen ingeven. Sportverenigingen zijn onpersoonlijk geworden. Voor sommige jongeren lijken ze een soort niemandsland, waar ze zelf de dienst uitmaken, al dan niet onder invloed van drank en drugs” aldus De Winter.

Naar aanleiding van het overlijden van Richard Nieuwenhuizen is onder leiding van Duijvestijn onderzoek gedaan naar de omvang en ernst van voetbalgeweld (Duijvestijn, Dijk, Egmond, Groot, Sommeren, & Verwest, 2013). Er zijn 25 uiteenlopende clubs, politie en gemeenten naar hun ervaringen met voetbalgeweld gevraagd. Op basis van de beschikbare gegevens en resultaten uit dit praktijkonderzoek, wordt het aantal gevallen van extreem voetbalgeweld geschat op circa 1.000 op jaarbasis.

Afgezet tegen een totaal van 752.395 wedstrijden per jaar kan worden geconcludeerd dat excessen slechts bij hoge uitzondering voorkomen. Dit in tegenstelling tot licht fysiek en verbaal geweld: deze vormen komen (veel) vaker voor en vormen een voedingsbodemp voor excessief geweld. Een indicatie van de omvang en ernst van voetbalgeweld is in *figuur 1* weergegeven.

Excessen: ca. 1.000 per jaar (ca. 1x per 750 wedstrijden)

- - Betreft: buitensporig fysiek geweld, meestal met letsel tot gevolg; -en
- - ernstige bedreigingen.
- - Vindt vooral plaats bij (lagere) seniorenelftallen, soms bij junioren.

Licht fysiek geweld (opstootje, duwen) en discriminatie:

- Bij (lagere) senioren: ca. 1x per 10 wedstrijden.
- Bij junioren: ca. 1x per 30 wedstrijden.
- Bij pupilen: vrijwel nooit.

Licht verbaal geweld (schelden, cynische opmerkingen e.d.):

- Vrijwel elke wedstrijd vanaf junioren.
- Grens wordt bepaald door normen in (woon)omgeving.

Figuur 1: Praktijkonderzoek voetbalgeweld (Duijvestijn, Dijk, Egmond, Groot, Sommeren, & Verwest, 2013)

Uit het rapport van Duijvestijn komt naar voren dat voetbalverenigingen over het algemeen gewend en geneigd zijn om hun eigen boontjes te doppen. Daarbij hanteren ze een ad hoc benadering: de trainers, leiders, scheidsrechters, bestuursleden handelen naar bevind van zaken. Juist omdat het om incidenten gaat, zijn er vaak geen duidelijke afspraken en wordt het wiel telkens opnieuw uitgevonden. De KNVB en politie komen alleen in beeld bij excessen. Administratieve rompslomp en angst voor boetes weerhoudt clubs ervan om kleinere incidenten te melden bij de KNVB. Excessen worden in twee van de drie gevallen wel gemeld. De politie wordt bij één op de drie excessen – naar schatting ruim 300 keer op jaarbasis – gebeld om de orde te herstellen. Dit verloopt naar ieders tevredenheid. Het doen van aangifte laten clubs in de regel over aan slachtoffers zelf. Naar schatting verwerkt de politie ongeveer 350 sportaangiftes per jaar.

Risicofactoren

Uit het onderzoek van Duijvestijn blijkt dat er op hoofdlijnen een verband te zien is tussen geweldsincidenten en één of meer van de volgende, vaak samenhangende, factoren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen club- en wedstrijdfactoren.

Clubfactoren

- Sociaal-economische status (SES) van het ledenbestand: problemen hangen sterk samen met de samenstelling van het ledenbestand: In een keurige wijk met keurige leden zijn er weinig tot geen problemen. De meeste problemen komen voor bij clubs met relatief veel leden uit lage SES-wijken. Vaak gaat dat samen met een relatief groot aandeel allochtonen, maar zeker niet altijd. Risicoclubs – dus de clubs die slecht bekend staan omdat er regelmatig wat aan de hand is – zijn vrijwel altijd lage SES-clubs. Andersom zijn lage SES-clubs zeker niet altijd risicoclubs. Dat hangt samen met de hierna volgende factoren.

- Vitaliteit van de club: clubs met financiële, organisatorische en/of bestuurlijke problemen zijn vatbaarder voor geweldsincidenten. Juist deze clubs ontbreekt het aan tijd en aandacht om heldere kaders voor gedrag te bepalen en daarop te handhaven. Dat maakt deze clubs kwetsbaar. Problemen vinden dus vooral plaats bij de minder vitale clubs, maar ook hier geldt dat dit niet altijd opgaat: geweldsincidenten zijn immers nooit helemaal uit te sluiten. Zo zijn er clubs met een relatief 'moeilijk' ledenbestand, die het aantal geweldsincidenten door duidelijke kaders en een heldere aanpak weten te beperken.
- Binding met de club: verschillende verenigingen hebben slechte ervaringen met 'vriendenteams', die zich als team bij de club inschrijven en verder weinig tot geen binding met de club hebben. Ze komen alleen in het weekend een wedstrijd spelen en laten zich verder niet zien. Het gevolg is dat deze teams zich nauwelijks laten sturen en zich weinig aantrekken van verenigingsregels en –kaders.

Wedstrijdfactoren

- *Derby's*: hierbij staat veel prestige op het spel en dat zorgt eerder voor frustratie bij spelers, trainers, leiders en toeschouwers.
- *Belang van de wedstrijd*: bij wedstrijden waar veel op het spel staat, bijvoorbeeld promotie- of degradatiewedstrijden, staan betrokkenen meer op scherp, waardoor een wedstrijd eerder uit de hand kan lopen.
- *Eerdere confrontaties*: op wedstrijden tussen elftallen of clubs, die eerder problemen met elkaar hebben gehad, staat vooraf al meer spanning. Er hoeft dan maar iets kleins te gebeuren om de vlam in de pan te laten slaan.

Geweldsincidenten zijn vaak het gevolg van een combinatie van enkele van bovenvermelde risicofactoren. In deze thesis worden de wedstrijdfactoren buiten beschouwing gelaten en richt de onderzoeker zich op de clubfactoren. Hierin wordt de keuze gemaakt om te kijken naar de vitaliteit van de club en de invloed van het bestuur in het bijzonder.

1.3 Onderzoeksvraagstuk

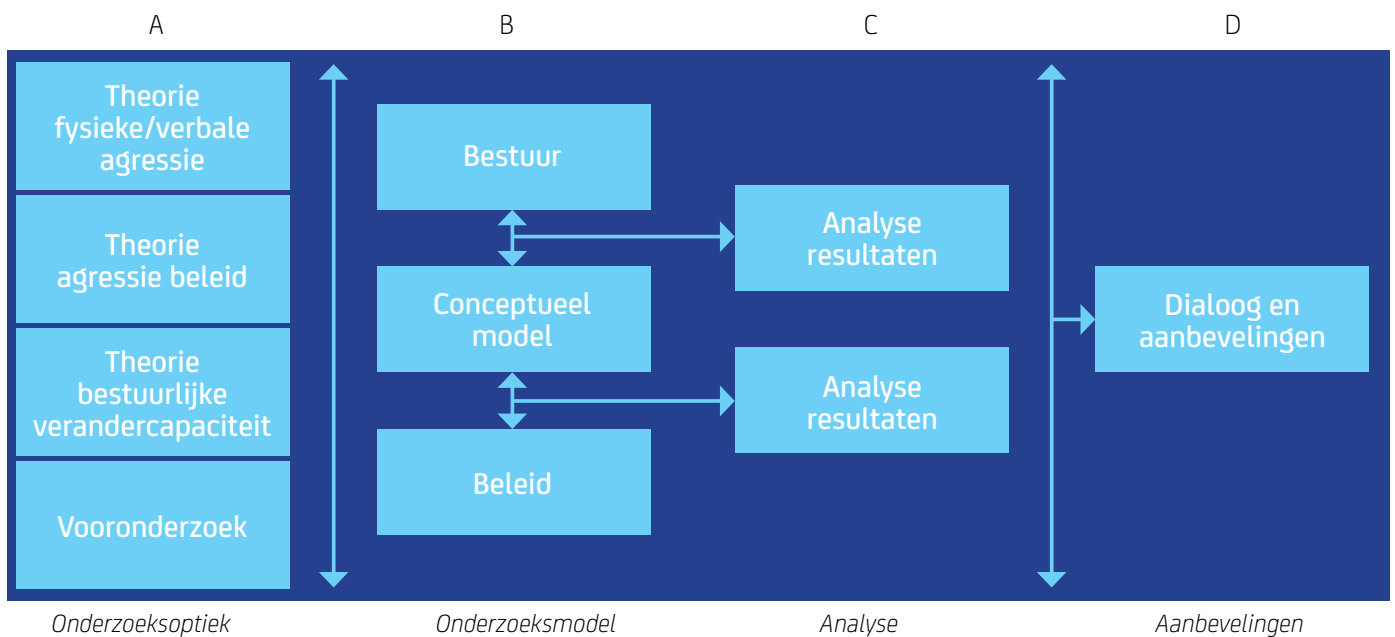
Het onderzoek gaat in op de relatie tussen het beleid ten aanzien van agressie van een amateurvoetbalclub en de fysieke/verbale agressie die in de club voorkomt (op en naast het voetbalveld), en het onderzoek gaat in op de rol van de bestuurder hierin. Door dit onderzoek wordt er kennis gegenereerd met als doel dat het bestuursleden inzicht biedt in de wijze waarop de probleemstelling kan worden aangepakt. De bestuursleden krijgen bovendien beter inzicht in de effecten van hun eigen bestuurlijke beslissingen en handelingen binnen het domein veilig sportklimaat.

1.4 Doelstelling

Het doel van deze thesis is om meer inzicht te krijgen in en aanbevelingen te doen over de wijze waarop amateurvoetbalverenigingen hun agressiebeleid en de invloed van hun eigen handelen hierop kunnen optimaliseren. Dit is relevant omdat uit onderzoek blijkt dat de vitaliteit van de club van invloed is op het fysieke en verbale geweld op en naast de voetbalvelden (Duijvestijn, Dijk, Egmond, Groot, Sommeren, & Verwest, 2013).

1.5 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is een schema waarin in één oogopslag te zien is hoe het onderzoek in elkaar steekt en welke stappen er genomen gaan worden (Verschuren & Doorewaard, 2007, pp. 67-94). Door het splitsen van het model ontstaan er vragen die corresponderen met de onderscheiden passages in het onderzoeksmodel. Deze zijn als volgt uit te leggen. A = literatuuronderzoek, B = empirisch onderzoek op basis van het conceptueel model, C = analyse en resultaten en D = trekken van conclusies en aanbevelingen vertaald in een aanzet voor dialoog.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

1.6 Centrale onderzoeksvraag

In deze thesis staat de volgende vraag centraal:

*Hoe draagt het gedrag van bestuurders van de amateurclub bij
aan het agressiebeleid en het reduceren van fysiek en verbaal geweld
op en naast het voetbalveld?*

De onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek benaderd vanuit het perspectief van het bestuur van een amateur voetbalvereniging. De onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

A

- Wat wordt er verstaan onder agressie in de voetbal sport en hoe is dit te verklaren?
- Wat wordt er verstaan onder agressiebeleid bij een amateur voetbalclub?
- Over welke verandercapaciteiten beschikken bestuurders in theorie bij de reductie van fysiek en verbaal geweld?

B

- Heeft de amateurclub agressiebeleid en kunnen de bestuursleden het uitleggen en wordt ernaar gehandeld?
- Wat hebben bestuurders van een amateurvoetbalclub volgens hen nodig om fysieke/verbale agressie op en naast het voetbalveld te reduceren?

C

- In hoeverre is er een discrepantie tussen theorie en praktijk, wat kunnen we hiervan leren en hoe moeten we verder richting de toekomst?

1.7 Conceptualisering

Hieronder volgt het voorlopig conceptueel model. In dit model wordt het onderzoek begripsmatig weergegeven.



Figuur 3: Conceptueel model

Het voorlopig conceptueel model (Verschuren & Doorewaard, Het ontwerpen van een onderzoek, 2007, pp. 279-318) kan als volgt worden beschreven: *het agressiebeleid, de exogene variabele is het uitgangspunt en bepalend voor de manier waarop naar het vraagstuk wordt gekeken.*

De kenmerken van het agressiebeleid zijn van invloed op de kenmerken van fysieke/verbale agressie, de endogene variabele. Er is een oorzaak-gevolg relatie. De bestuurlijke congruentie (interacterende variabele) kan de invloed die uitgaat van de kenmerken van het agressiebeleid op de fysieke/verbale agressie positief dan wel negatief bijstellen.

1.8 Kernbegrippen

Hieronder volgt een omschrijving van de belangrijkste kernbegrippen die in deze thesis worden gebruikt.

Agressie:

het gewelddadig handelen met het doel schade toe te brengen. Dikwijls gaat het om schade aan personen.

Agressiebeleid:

beleid / voorschrift voor iedereen die binnen de organisatie werkt rond agressiebeheersing.

Amateurclub:

voetbalvereniging die uit amateurs bestaat; vereniging waar amateursport beoefend wordt door de gezamenlijke leden van zo'n vereniging. De beoefenaar is iemand die de sport voetbal niet als beroep doet, maar voor zijn of haar plezier. Een amateurclub wordt hoofdzakelijk gerund op basis van vrijwilligheid.

Beleid:

het leiden van een organisatie vanuit de algemeen aanvaarde visie en missie. Beleid expliciteert de keuze van doelstellingen die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert (Aerschot, 2014).

Bestuur:

een lichaam dat de dagelijkse gang van zaken bij een vereniging leidt.

Fysiek geweld:

lichamelijk behandeling van een ander buiten een spelsituatie (dus niet in strijd om de bal) met de intentie hem of haar te verwonden en/of angst aan te jagen. Uiteraard zijn daar veel gradaties in. Bij extreme vormen van fysiek geweld wordt gesproken over een exces.

Bestuurlijke verandercapaciteit:

de capaciteit van een bestuurlijk orgaan om veranderingen door te kunnen voeren. Veranderingsvermogen van een organisatie is gerelateerd aan de kenmerken van de organisatie en de aanpak van het veranderingsproces.

Verbaal geweld:

het uitschelden, discrimineren of bedreigen van een ander. In geval van een zeer ernstige bedreiging met concreet fysiek gewelddadig handelen spreken we van een (verbaal) exces.

1.9 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op de rol van het bestuur als invloed factor op het agressiebeleid in relatie tot de daadwerkelijke uiting van fysieke / verbale agressie op en naast het voetbalveld. Alle overige beïnvloedingsfactoren op fysieke / verbale agressie op en naast het voetbalveld blijven bij dit onderzoek buiten beschouwing. Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden bij vier amateurvoetbalclubs in Leeuwarden en kan als voorbeeld gesteld worden voor vergelijkbare steden in Nederland. Voor het empirisch onderzoek zijn voorzitters geïnterviewd en bestuursleden, leiders en trainers zijn geënteerd. De gegevens zijn anoniem verwerkt.

1.10 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek kent de volgende opzet. In hoofdstuk 2, het literatuuronderzoek, wordt antwoord gegeven op de volgende drie deelvragen:

- Wat wordt er verstaan onder agressie in de voetbal sport en hoe is dit te verklaren;
- Wat wordt er verstaan onder agressiebeleid bij een amateur voetbalclub;
- Over welke verandercapaciteiten beschikken bestuurders in theorie bij de reductie van fysiek en verbaal geweld?

In hoofdstuk 3 wordt de methodologie weergegeven. Hoofdstuk 4, het empirisch onderzoek, geeft antwoord op de volgende twee deelvragen:

- Heeft de amateurclub beleid en kunnen de bestuursleden het uitleggen en wordt ernaar gehandeld;
- Wat hebben bestuurders van een amateurvoetbalclub volgens hen nodig om fysieke/verbale agressie op en naast het voetbalveld te reduceren?

In hoofdstuk 5 worden de conclusies en aanbevelingen weergegeven. De laatste deelvraag wordt net als de eerder genoemde deelvragen beantwoord in dit hoofdstuk:

- In hoeverre is er een discrepantie tussen theorie en praktijk, wat kunnen we hiervan leren en hoe moeten we verder richting de toekomst?

Op grond van de opgedane inzichten wordt als laatste de hoofdvraag beantwoord. In hoofdstuk 6 wordt de persoonlijke beschouwing van de onderzoeker weergegeven.

*“Waar het verstand
ophoudt, begint
de woede. Daarom
is woede een
teken van zwakte.”*

Dalai Lama
Tibetaans spiritueel leider

2

HET LITERATUUR ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven die gebruikt wordt om een definitief conceptueel model vast te stellen en het empirisch onderzoek in te kunnen richten.

2.1 Theorie agressie

Agressiviteit is zo'n basale wijze van je verhouden tot de wereld om je heen dat elk gedrag waarbij anderen zijn betrokken, zijn agressieve variant kent. Om meer zicht te krijgen op hoe agressie verschijnt, is het zinvol om de theorie over agressie nader te bekijken. Agressief gedrag is in alle culturen en in alle lagen van de maatschappij een dagelijks zichtbaar verschijnsel. Staten verklaren elkaar de oorlog, aanhangers van verschillende ideologieën slaan elkaar voor het hoofd, ouders schelden op hun eigen kinderen en ook die lieve kleine kinderen gaan soms ook niet al te zachtzinnig met elkaar om. Ondanks de verschillende manieren waarop agressie tot uitdrukking komt, is er een eenvoudige definitie uit af te leiden: gedrag dat erop gericht is om te beschadigen of te vernietigen. Agressief gedrag kan zich in allerlei gedaanten tegen mensen (ook tegen zichzelf), tegen dieren en tegen dingen richten (menselijk-lichaam.com).

Agressie is een deel van de menselijke natuur, het is drift en instinct. Zowel de psychoanalyse als ook het gedragsonderzoek zijn deze mening toegedaan. Als gevolg van deze theorie is agressie zinvol om als individu of als soort te overleven. Ze ontstaat uit in drift verankerde energie die haar oorsprong heeft in bepaalde gedragspatronen, mechanismen en signaalprikkelers, en ze is niet te vermijden. Bewijzen voor deze visie zijn te zien in de dierenwereld en bij het goed kijken naar menselijk gedrag.

2.1.1 Aspecten van agressief gedrag

Hoe verschijnt agressie? Agressief gedrag kan bekeken worden aan de hand van onderstaande punten die elk een aspect belichten (Idee Psychologisch Bureau).

1. *Geweld.* Van agressie zonder geweld (schelden, schreeuwen, middelvinger omhoog, hate-mail, haat tonen, dominantie, autoritair gedrag) tot agressie met geweld (slaan, verkrachting, aanranding, doodslag).
2. *Intentie.* Van instrumentele agressie (agressie die je bewust inzet om iets te bereiken, bedreigen) tot agressie uit frustratie (omdat je niet anders weet te reageren).
3. *Openheid.* Van openlijke agressie tot verholde agressie (passief-agressief gedrag zoals cynisme, je afzetten tegen).

4. *Richting*. Van naar buiten gerichte agressie naar agressie die naar binnen is gericht (auto-mutilatie, jezelf beschadigen).

Elk agressief gedrag kent alle aspecten die hier genoemd worden. Alleen de mate waarin, de positie op de schaal, en de verschijningsvorm verschillen.

5. *De mate van geweld*. Vroeger zei men dat schelden geen zeer doet. Tegenwoordig zegt men dat niet meer. Schelden is een vorm van agressief gedrag en doet gewoon pijn. De uitingen en het gedreig zijn vrijwel altijd gericht op het kwetsen en omlaag halen van de ander. Dit geldt ook voor het omhoog steken van de middelvinger, het schrijven van hate-mail, en het uitschelden van politici en straatschoffies die het fatsoen voorbij zijn. Naast het schelden en dergelijke kennen we ook dominerend, autoritair gedrag. Vaak bevestigt dit gedrag een maatschappelijke status. In de meeste samenlevingen is het daarom min of meer geaccepteerd gedrag. Het wordt zelden als agressie ervaren en roept naast afgunst vaak ook bewondering op. Ook degene die het raakt, zal het dikwijls slechts met moeite openlijk als agressie betitelen. Het speciale aan agressie aan de andere kant van de schaal, agressie met geweld, is dat dit type de lichamelijke integriteit van de persoon bedreigt. Iemand slaan is er op gericht die ander fysiek pijn te doen, te beschadigen zagezegd.

2.1.2 Ontstaanstheorieën van agressief gedrag

Er zijn diverse theorieën betreffende het ontstaan van agressief gedrag. Hieronder volgt een kort overzicht van de vijf meest bekende.

2.1.2.1 Agressie als drift of instinct

Deze theorie komt voort uit de psychodynamische benadering, waarbij agressie een drift is die van nature bij de mens hoort (Bos, Eeltink, Batchelor, Drongelen, Adriaansen, & Achterberg, 2011). Het kan gezien worden als een middel wat gericht is op de overleving van het individu en de soort (Stibane, Sanders-Woudstra, Verhulst, & Witte, 2001). De agressieve drift streeft naar ontlasting en de bevrediging ervan kan als lustvol ervaren worden. Er ontstaat een onaangenaam gevoel als deze spanning niet ontladen kan worden. Voor een gezonde ontwikkeling dient men deze agressieve driften niet te onderdrukken, maar juist in goede banen te leiden (Stibane et al., 2001).

2.1.2.2 Agressie als reactie op frustratie

Agressie komt in deze theorie voort uit frustratie. 'Frustraties zijn alle condities die een persoon verhinderen een bepaald doel te bereiken' (Stibane et al., 2001). Hoe de persoon reageert op frustraties, en of dat gepaard gaat met agressief gedrag, hangt af van diverse factoren zoals het temperament van de persoon, diens geweten en eventueel aanwezige angst voor de gevolgen van het agressieve gedrag (Bos et al., 2011) (Stibane et al., 2001).

2.1.2.3 Agressie als aangeleerd gedrag

De leertheorie gaat ervan uit dat agressief gedrag is aangeleerd, onder meer via opvoedings- en socialiseringsprocessen (Bos et al., 2011) (Stibane et al., 2001). Positieve ervaringen na agressief gedrag leiden tot bekrachtiging van het gedrag. Frequentie confrontatie met voorbeelden van agressief gedrag leidt tot gewenning: er treden minder emoties op bij het zien van agressief gedrag en het normbesef van wat normaal is verandert (Stibane et al., 2001).

2.1.2.4 agressie op grond van organische factoren

Dit model gaat ervan uit dat er een biologische basis bestaat voor agressief gedrag, wellicht op genetische basis (Bos et al., 2011). Er zijn biologische factoren gevonden die samenhangen met agressief gedrag, maar er is nog geen duidelijke oorzakelijk verband aangetoond tussen biologische factoren en agressief gedrag (Stibane et al., 2001).

2.1.2.5 Attributietheorie

Volgens de attributietheorie vindt agressie plaats tussen mensen binnen een bepaalde sociale context. Deze theorie gaat ervan uit dat individuen handelen volgens bepaalde normen en impliciete regels. Ze handelen naar wat gepast, gewenst, verwacht of verplicht is. Als hierbij een norm wordt overschreden, dan kennen individuen betekenis toe aan dat gedrag, dat is de attributie. Er is sprake van 'verontwaardiging', vervolgens ontstaat 'communicatie' of 'discussie', en daarna 'oplossing' of een 'agressieve reactie'. Agressief gedrag is het resultaat van de communicatie van twee of meer personen in de context van de omgeving van dat moment (Bos et al., 2011).

2.1.3 Mensfenomenen

Er bestaan verschillende sociologische, filosofische en psychologische theorieën en scholen van theorieën over de oorzaken van agressie en agressiviteit en hoe het ontstaat binnen de mens (Spelbos, 2002). De volgende theorieën worden besproken:

- De school van psycho-biologie;
- De behavioristische school;
- De analytisch-psychologische school;
- De neurobiologische school.

2.1.3.1. De school van de psycho-biologie

Binnen deze school kun je drie theorieën rondom drie grote namen - Darwin, Lorentz en De Waal - onderscheiden. Tezamen bieden ze min of meer het fundament van alle agressie-theorieën (Spelbos, 2002). Darwin schreef in de 19e eeuw *The Origin of Species by Means of Natural Selection*, het boek dat de basis vormt voor de evolutietheorie en dat door alle wetenschappers inzake agressie en agressiviteit gebruikt wordt als startpunt. Voor Darwin is agressie een natuurlijke en noodzakelijke eigenschap van de mens om zich te verzekeren van veiligheid. De mens gebruikt agressie om zich te verdedigen bij aanvallen, om zelf te kunnen aanvallen, en om voedsel te kunnen verzamelen. Dit alles staat in dienst van het grote levensdoel van de mens: zijn voortplanting.

De theorie die Konrad Lorenz in de jaren zestig van de vorige eeuw ontwikkelde bouwt rechtstreeks voort op die van Darwin. In 'Agressie bij mens en dier' stelt Lorenz dat agressie een instinct, een menselijke drift is, vergelijkbaar met de voortplantingsdrift. Volgens Lorenz is agressie in de basis genetisch bepaald. Het is het gedrag en het vermogen tot dat gedrag waaruit, in de vroege evolutionaire ontwikkeling van de mens, het overige gedragsrepertoire, zoals jezelf verbinden of afhankelijk opstellen, zich heeft ontwikkeld. Dat zich uit het agressieve ander gedrag heeft ontwikkeld was pure noodzaak: hoe kun je je anders voortplanten en vredig omgaan met je nakomelingen?

De psycholoog-bioloog Frans de Waal staat lijnrecht tegenover Lorenz. In 'Van nature goed' stelt hij dat de mens van nature geneigd is mee te leven met anderen en altruïstisch te handelen. Hoewel ze agressief kunnen handelen heeft, wanneer mensen de keuze hebben en hun gedrag niet al blijvend negatief beïnvloed is, altruïstisch gedrag hun voorkeur. Het gebruik van agressie werd oorspronkelijk beperkt doordat mensen in kleine verbanden leefden. In die kleine groepen

had agressief gedrag een functie om de rangorde te bepalen - wie kan het meest? wie is het sterkst? - en te bewaken - tikken op vingers, vermaningen - en de seksuele drift te reguleren. Buiten deze toegestane vormen werd misbruik meteen afgestraft door hogeren in de pikorde. Ook werd agressie gebruikt om de relatie met andere groepsverbanden te reguleren.

Alle drie - Darwin, Lorenz, De Waal - gaan ervan uit dat het vermogen tot agressief gedrag een natuurlijk iets van de mens is, of hij er wat mee doet of niet, of hij er toe geneigd is of niet. Het vermogen is, zoals we dat tegenwoordig zeggen, gecodeerd in de genen. Elke theorie benadrukt vooral één aspect van wat agressie is en is vager over de andere. Ze kunnen elkaar ook goed aanvullen.

De conclusie is dat agressie (agressiviteit) een soort oer-energie is die gebruikt wordt om te beschermen, te overleven en te reproduceren. De variant Lorenz stelt daarbij dat de mens in de kern 'slecht' is (want in principe agressief georiënteerd middels een agressief instinct) terwijl De Waal stelt dat de mens in de kern 'goed' is (want in principe in bezit van een altruïstisch instinct, de agressie ontwikkelt zich onder invloed van externe factoren). De theorie van De Waal wordt tegenwoordig het breedst geaccepteerd, hoewel belangrijke delen van de theorie van Lorenz terugkomen in vele andere theorieën (zonder dat daar dan, overigens, de naam van Lorenz aan verbonden is).

2.1.3.2 De Behavioristische school

De behavioristische benadering bestrijdt de psycho-biologische theorieën niet. Ze concentreert zich op wat in het dagelijkse spraakgebruik agressie genoemd wordt, niet de agressie in brede zin van Lorenz en de Waal. Behavioristen stellen dat agressief gedrag is aangeleerd op basis van imitatie of persoonlijke ervaringen. Agressief gedrag is per definitie verkeerd gedrag en dient afgeleerd te worden. Binnen de Behavioristische school zijn twee, niet-tegenstrijdige visies op agressie. In de jaren veertig ontwikkelde de Yale School (Dollard ea) de frustratie-agressie theorie. Die stelt dat agressief gedrag een naar buiten gerichte reactie op innerlijke frustratie is. De agressie helpt de innerlijke emotionele spanning te ontladen. Het is vluchtgedrag. Een tweede vorm van agressie is wanneer bewust agressief gedrag inzet wordt om een gewenst doel te bereiken. Het wordt dan toegepast als instrument. Daarom heet deze vorm instrumentele agressie.

2.1.3.3 De analytisch-psychologische school

De analytisch-psychologische school ziet agressie als een oervorm van gedrag die wordt opgeroepen door interne frustratie en/of externe dreiging. Agressie is in diepste wezen een drift, een instinct, een reactie op wat de mens aantreft in de wereld. De grote naam binnen deze school is Freud. Freud zag agressief gedrag als een uiting van een primaire drift gericht op het behoud en voortbestaan van het ik, het individu, binnen de samenleving. Het inzetten van agressie is noodzakelijk om te kunnen garanderen dat de mens zijn driften, op het hoogste niveau de seksuele drift en doodsdrijf, kan nastreven. In de kern is agressie niet anders dan een aangepaste uiting van deze twee driften.

2.1.3.4 De neurobiologische school

De ingang van deze school is dat agressie in het lichaam is gecodeerd in de genen en gereguleerd wordt door hormonale stoffen als adrenaline, testosteron en serotonine onder invloed van schemata in bepaalde hersengebieden. Door afwijkingen en fouten in deze schemata vertonen mensen een teveel of een gebrek aan vermogen tot agressief gedrag vergeleken met een 'gemiddeld' mens.

Mensfenomeen en de verschillende theorieën zijn hierboven beknopt weergegeven. In dit onderzoek gaan we niet verder in op deze theorieën omdat als agressie wordt bekeken als evolutionair / biologisch dan is daar niet zoveel aan te veranderen. Dit onderzoek gaat over die aspecten die wel te veranderen en beïnvloedbaar zijn.

2.1.4 Sportagressie

Sport is een afspiegeling van de maatschappij maar heeft natuurlijk ook zijn eigen kenmerken. Zoals agressie in de maatschappij, is er binnen de sport ook sprake van agressie en dus onwenselijk gedrag. Als men dit gaat beoordelen is het belangrijk om rekening te houden met de eigenheid van de sportactiviteiten, die vaak een fysiek karakter hebben (Tiessen-Raaphorst, Lucassen, Dool, & Kalmthout, 2008).

2.1.4.1 Tuchtrect

Vooral bij de gereglementeerde sport in verenigingsverband zijn specifieke omstandigheden van belang bij het beoordelen van onwenselijk gedrag. De betrokkenen hebben, volgens Tiessen-Raaphorst et al. (2008), in eigen kring afspraken gemaakt over wat bij het beoefenen van die sport in de eigen vereniging of sportbond toelaatbaar is en wat niet. Tuchtrect en verenigingsrecht zijn hier van toepassing. In juridische zin is geaccepteerd dat sport een eigen maatschappelijk domein vormt waarbij de spelregels richtinggevend zijn voor wat passend gedrag is. Dit zorgt ervoor dat de georganiseerde sport relatief autonoom is bij het bepalen van haar eigen gedragsregels. Deze autonomie wordt in de reguliere rechtspraak geaccepteerd, hoewel het tegenwoordig mogelijk is om een zware overtreding, tijdens het sporten gemaakt, strafrechtelijk hetzelfde te bestraffen als een zware mishandeling buiten de sport.

Sommige sporten bieden aan agressie meer ruimte dan andere sporten (Veldboer, Boonstra, & Duyvendak, 2003). Deelnemers van sporten waarbij lichamelijk contact een onderdeel is (o.a. judo, karate en andere vechtsporten), evenals sporten waarbij lichamelijk contact geoorloofd is (o.a. voetbal, ijshockey, handbal en rugby), bieden de meeste gelegenheid voor fysieke agressie tussen de deelnemers. Voetbal valt binnen deze categorie en kent dan ook een eigen reglementenbundel en het eigen tuchtrect, met daarin de beschreven regels van het spel.

2.1.4.2 Ongeschreven regels

Naast de geschreven regels kent de sport vele ongeschreven regels (Smith, 1983). Deze laatste hebben meer met de spelhouding te maken, met het spelen in de geest van de regels. Smith (1983) komt met een verfijnde indeling naar de mate van acceptatie. Hij maakt onderscheid tussen de categorie relatief legitieme vormen van agressie enerzijds en de categorie relatief non-legitieme vormen anderzijds. Bij de eerste categorie gaat het, volgens Smith (1983), over agressie die past binnen de formele en informele regels van de sport of die informeel door de sporters en publiek worden geaccepteerd. Denk hierbij aan een zogenaamde 'professionele' overtreding in het voetbal.

Bij de tweede categorie gaat het om agressie die niet past binnen de formele regels en in informele zin omstreden zijn (bijvoorbeeld een elleboogstoot in het voetbal) en om ernstige misdagingen die volledig ongeaccepteerd zijn (bijvoorbeeld het slaan van een persoon buiten een spelsituatie in het voetbal). De indeling van Smith (1983) leert ons dat bij bepaalde sporten een zekere mate van onreglementaire agressie wordt geaccepteerd als normaal of als onvermijdelijk. Veldboer et al. (2003) stellen dat het niet vreemd is dat agressie in de sport eerder wordt 'herkend' door buitenstaanders dan door direct betrokkenen. Het eigen karakter van de sport en de zelfdefiniëring moeten dus voorop gesteld blijven als we praten over agressie in het voetbal.

2.1.4.3 Sportspecifieke oorzaken

Er zijn sportspecifieke oorzaken aan te wijzen voor het ontstaan van geweld op de sportvelden. Veldboer et al. (2003) geven aan dat sekse, klasse, leeftijd en etniciteit belangrijke determinanten blijken voor agressie op het sportveld. Toch geeft het vaststellen van risicoprofielen niet aan wat de relatie is tussen agressiegevoelige takken van sport en van agressiegevoelige deelnemers. Enkele verklaringen vanuit de sport, die als bron van agressie gezien kunnen worden, zijn volgens Veldboer et al. (2003):

1. *Sport dient als uitlaatklep*: sporten kan een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties uit het dagelijks leven;
2. *Sportfrustraties*: komt overeen met de eerder behandelde maatschappelijke frustratie-agressietheorie (zie 2.1.2.2);
3. *Agressie als geaccepteerd middel*: agressie kan dienen als vorm van wedstrijd tactiek;
4. *Instemming door medestanders*: er bestaat bij sporters een zekere mate van acceptatie van agressie.

Er zijn sportspecifieke oorzaken te benoemen voor het ontstaan van geweld op de sportvelden (Collins, 2008). Hiervoor deelt Collins (2008) sporten in drie vormen op:

1. *„Staged combat”*, waarin zowel aanvallende als verdedigende situaties plaatsvinden;
2. *„Parallel contests”*, waarin deelnemers beter willen zijn dan de ander bij het bereiken van een bepaald doel;
3. *„Skill exhibitions”*, waarin deelnemers winnen door een jury te imponeren.

In de eerste vorm zal geweld het meest voorkomen en vooral als het gaat om een teamgebeuren. Dit toont volgens Collins (2008) aan dat geweld afhangt van de ondersteuning door het team. Er zijn twee kenmerken die dit geweld verklaren: de mate waarin geweld hoort bij het spel en de mate waarin spelers worden beschermd om niet gekwetst te worden. Voetbal valt in de categorie „*staged combat*”. Het is een teamsport. Hierdoor heerst er dus een klimaat waarin de kans op agressief gedrag groter is.

2.1.4.4 Sportization

Tot slot kan ook het werk van Norbert Elias uitkomst bieden bij het zoeken naar de oorzaken van sportagressie. In de jaren zeventig van de vorige eeuw introduceerde Elias zijn 'civilisatie theorie'. Het gaat bij deze theorie niet om het feit dat mensen die zich meer civiel gedragen superieur zijn ten opzichte van een ander maar meer om een lange termijn proces dat heeft plaatsgevonden sinds de Middeleeuwen. In deze periode zijn manieren en sociale standaarden verfijnd, heeft een toename van de sociale druk plaatsgevonden om te sporten en is er meer zelfcontrole ontstaan over gevoelens en gedrag (Coakley & Dunning, 2002). Door deze processen hebben er veranderingen plaatsgevonden bij mensen. Zo is het 'geweten' een grotere rol gaan spelen bij het ondernemen van acties en worden beperkingen niet meer zozeer van buitenaf opgelegd maar meer door individuen zelf.

Dit proces bevat aspecten die van toepassing zijn op de sport. Er vindt namelijk een toename plaats van de sociale controle op agressie en geweld en er is een afname van plezier bij mensen bij het deelnemen aan en zien van geweld. Het plezier wat mensen haalden uit het aanvallen van anderen is getemperd sinds de Middeleeuwen. Dit brengt twee zaken met zich mee: ten eerste heeft er een drempelverlaging plaatsgevonden in het plezier beleven aan geweld (bijvoorbeeld mensen in de Middeleeuwen keken in groten getale naar openbare terechtstellingen), ten tweede is er een strikter innerlijk taboe ontstaan op geweld (we beschrijven mensen die wel geweld bedrijven als psychopathisch en vinden dat ze behandeld of opgesloten dienen te worden).

Parallel aan deze civilisatiespurt loopt de verandering in sport (Elias, 1971). Elias (1971) gebruikte de term „sportization” om dit proces weer tegen geven. Hij refereerde naar dit proces om het raamwerk te duiden waarin steeds meer regels kwamen in de sport met als doel wangedrag uit te bannen en het zogenaamde “fair play” te bevorderen. Deze regels

worden momenteel bepaald door de KNVB op basis van hun visie op voetbal. Het vertalen van een visie naar concrete regels is echter een moeilijk proces. Geen enkele wetgeving is er ooit in geslaagd om complexe en dynamische fenomenen volledig sluitend te reguleren. De KNVB handelt dan ook niet in een vacuüm, maar reageert op gebeurtenissen in het amateurvoetbal. Teveel regels kunnen volgens Elias (1971) ook weer frustraties oproepen bij spelers met alle gevolgen van dien. Mensen willen sport steeds intenser beleven, als dit verhinderd wordt door het kanaliseren van agressie door middel van veel regels kan dit, volgens Elias (1971), juist weer een averechts effect hebben.

2.2 Theorie beleid

In het weekend van 8 en 9 december 2012 heeft de hele voetbalwereld stilgestaan bij de tragische en zinloze dood van grensrechter Richard Nieuwenhuizen. De slogan 'Zonder respect geen voetbal' behoeft sindsdien geen verdere uitleg. Er is massaal gehoor gegeven aan de oproep van de KNVB, om de deuren van de amateurverenigingen open te zetten, met elkaar in gesprek te gaan en na te denken en te praten over de toekomst.

2.2.1 Respect

De KNVB en de verenigingen hebben nog een heel traject te gaan. Sportiviteit en respect blijven torenhoog op de agenda staan. De voetbalbond helpt de verenigingen hierbij. Voorbeelden zijn het beschikbaar stellen van logo's, borden met gedragsregels, aanvoerdersbanden en andere communicatiemiddelen in het kader van respect. Tevens is er ondersteuning als het gaat om het kunnen leren van initiatieven van andere verenigingen.



2.2.1.1 Tegen geweld

De KNVB presenteerde op 20 maart 2013 het actieplan 'Tegen geweld, voor sportiviteit'. Het actieplan beschrijft een set aan nieuwe maatregelen, evenals de intensivering van een aantal bestaande activiteiten. Het doel van het plan is helder: het tegengaan van geweld en het bevorderen van sportiviteit op en rond de voetbalvelden. Het merendeel van de in dit plan beschreven acties maakt onderdeel uit van het landelijke programma van het ministerie van VWS 'Naar een veiliger sportklimaat'.

2.2.1.2 Maatregelen

Vanuit het actieplan (sportiviteit en respect) heeft de KNVB de volgende maatregelen genomen:

- 1. Invoering spelregelbewijs voor jeugdspelers.* Een spelregelbewijs voor alle jeugdspelers in Nederland; het maakt voetballers van jongs af aan vertrouwd met de regels en geeft hen meer inzicht in – én begrip voor – de beslissingen van de scheidsrechter.
- 2. Bewijs sportief gedrag / cursus.* (Her)opvoeden van zich misdragende leden bij zwaardere overtredingen. Leden in het amateurvoetbal die geschorst zijn wegens geweld volgen een cursus 'sport en agressie'.
- 3. Inzetten extra waarnemers.* Om te kunnen optreden tegen wangedrag, krijgen recidiverende verenigingen extra vaak bezoek van waarnemers, zoals dat ook in het betaald voetbal plaatsvindt.
- 4. Actie tegen (en met) recidiverende verenigingen.* Met verenigingen die in negatief opzicht bovengemiddeld scoren, gaat de KNVB aan de slag. De voetbalbond zet hiervoor bestaande, proactieve programma's intensiever in.
- 5. Hulplijn noodgevallen.* Als het misgaat, is er voor de leden van de KNVB een speciaal noodnummer beschikbaar.

6. *Meldpunt wanordelijkheden.* Om goed te kunnen optreden, is het van belang dat wanordelijkheden inzichtelijk zijn.

De KNVB heeft daarvoor een web formulier op zijn respectpagina.

7. *Tijdstraf bij (eerste) gele kaart.* Meteen voelbaar voor zowel speler als team. En een automatische afkoelperiode.

Het zijn de voordelen van de directe tijdstraf van tien minuten die een speler (in de B-categorie junioren en senioren) bij het krijgen van een gele kaart krijgt opgelegd.

8. *Publiceren gedragsregels.* Mensen bekend laten zijn met regels is een voorwaarde om misdragingen te kunnen benoemen en bestraffen. Voor veel verenigingen is het al een vanzelfsprekendheid: een huishoudelijk reglement opstellen en deze voor alle leden – en bezoekers – zichtbaar plaatsen.

De KNVB en de verenigingen hebben sportiviteit en respect hoog op de agenda staan. Ondersteunend bij de acht maatregelen zijn de in de volgende paragrafen beschreven hulpmiddelen en programma's.

2.2.2 De Verenigingsbox

Met de Verenigingsbox 'Samen aan de slag met Sportiviteit en Respect' kunnen bestuurders binnen hun vereniging met dit onderwerp aan de slag. De Verenigingsbox helpt de vereniging bij reflectie en bewustwording (verenigingsbox-sportiviteit en respect, 2013). De box ondersteunt bij het maken van beleid op het gebied van sportiviteit en bij het organiseren van activiteiten voor alle doelgroepen binnen de vereniging. Verenigingen kunnen hierbij zelf keuzes maken, waarbij ze op elk gewenst onderdeel (extra) ondersteuning van de KNVB kunnen vragen. De Verenigingsbox is in 2013 op kleine schaal (200 verenigingen) geïntroduceerd, om het product samen met deze verenigingen door te ontwikkelen. In het seizoen 2013/2014 gaan nog eens 500 verenigingen ermee aan de slag.

2.2.3 Back to Basics

De KNVB vindt het leveren van kwalitatief goede ondersteuning belangrijk. Daarom heeft de bond – onder de naam Back to Basics – onderzoek gedaan naar het functioneren van verenigingen. Dit onderzoek heeft geleid tot een Back to Basics ondersteuningsfilosofie. Deze ondersteuningsfilosofie is niet gebaseerd op wetenschappelijke theorieën. Bij de Back to Basics- methodiek werkt men aan de betrokkenheid van de vereniging, het zijn handelingspraktijken, 'best practices'. Om de boodschap en filosofie uit te dragen zijn er twee films gemaakt onder de naam Back to Basics. Het motto van deze ondersteuning is: help het de vereniging zelf te doen.

2.3 Theorie bestuurlijke verandercapaciteit

De overlevingskansen van organisaties nemen af doordat ze zich niet voldoende of juist te veel, te vaak of onnodig aanpassen. In al deze gevallen gaan organisaties niet goed om met verandering. Verandermanagement is het vak dat in antwoord op veranderingen moet bijdragen aan het zo professioneel, effectief en efficiënt mogelijk aanpassen van organisatie en gedrag.

2.3.1 Organisatievorm

De sportvereniging is in Nederland verreweg de grootste organisatievorm voor de sport. Hoye & Cuskelly beschrijven in hun boek 'Sport Governance', aan de hand van bestaande literatuur, de kenmerken van besturen in de, meestal vrijwillig georganiseerde, sportvereniging. Ze benadrukken dat besturen in de sport wel degelijk anders van aard is ten opzichte van besturen buiten de sport (Hoye & Cuskelly, 2007).

2.3.1.1 Bijzondere vorm

In veel gevallen is literatuur gebaseerd op besturen in een meer private/ professionele setting waar het gaat om efficiëntie, effectiviteit, doelen behalen en winst oogmerk (Thiel & Mayer, 2009) (Kikulis, 2000, pp. 293-320). Als dit te veel gebeurt, bestaat het gevaar dat sportverenigingen geacht worden te werken op een manier die niet past bij de organisatie en beschikbare mensen en middelen. Het is van belang uit te gaan van literatuur gespecificeerd op de sportcontext (Hoye & Cuskelly, 2007).

2.3.1.2 Sportverenigingen

Sportverenigingen hebben als organisatie een kenmerkend doel dat gericht is op het ontwikkelen van mogelijkheden voor individuen en teams om deel te nemen aan sport (Hoye & Cuskelly, 2007). Dit doel heeft veel raakvlakken 'met het bieden van de mogelijkheid voor individuen te participeren in activiteiten', als maatschappelijke functie. Sportverenigingen bestaan niet om financiële motieven en hebben geen harde meetbare doelstellingen. Meten van resultaten of mate van prestatie is hierdoor lastig wat de typerende complexiteit van besturen in de sport onderstreept. Fishel heeft in het verlengde hiervan meer kenmerken van sportverenigingen beschreven die het besturen van een dergelijke organisatie complex en veelzijdig maken (Fishel, 2003).

Allereerst hebben besturen aan veel belanghebbenden verklaring af te leggen. Te denken valt aan leden, gebruikers, (lokale)overheid, sponsors, vrijwilligers en medewerkers. De sportbestuurder kan daarmee geconfronteerd worden met uiteenlopende belangen van verschillende partijen en machten.

Ten tweede kan de structuur van de organisatie complex zijn aangezien betrokkenheid van de belanghebbenden mogelijk moet zijn. Daarbij is het voor het overgrote deel afhankelijk van vrijwilligers, voor zowel eigen als publieke taken. Thiel en Mayer (2008) constateren eenzelfde complexiteit: "Management van een vrijwillige sportclub is niet gelimiteerd aan de voorzitter van het bestuur, ieder lid kan een actieve besluitvormer zijn en is daarmee onderdeel van proces van doelen stellen" (Thiel & Mayer, 2009).

Ten derde komt het ontstaan, en voortbestaan, vanuit bepaalde normen en waarden met betrekking tot de diensten die worden geleverd. Als deze verschillend geïnterpreteerd worden door leden kunnen conflicten ontstaan over de te varen koers. Als laatste beschrijft Fishel dat er in het geval van de aanwezigheid van betaalde medewerkers onduidelijkheid kan zijn over wie sturing geeft, in de verhouding met het bestuur. Het kenmerkende dat het bestuur van de sportvereniging heeft, wordt in de literatuur ook kritisch beoordeeld. Zo zou de effectiviteit van deze besturen vaak als problematisch bestempeld worden en is de structuur dusdanig dat besturen ofwel te veel betrokken zijn ofwel te weinig (Balduck, Rossem & Buelens, 2010, pp. 213-235).

2.3.2 Vrijwilligersorganisatie

De sportvereniging is een vrijwilligersorganisatie. Met haar meer informele besluitvormingsproces, haar specifieke verantwoordingsstructuur, de vrijwilligers en het aspect dat persoonlijkheid vaak boven kunde gesteld wordt, wijkt zij af van een professionele organisatie (Thiel & Meier, 2005, pp. 25-32). Thiel en Meier zien dat een sportvereniging sterk afhankelijk is van mensen die, los van kunde, kennis of ervaring, belangrijke functies bezetten. Ook Gastelaars stelt dat formele structuren niet altijd duidelijk zijn in een vrijwillige vereniging (Gastelaars, 1997). Informele verhoudingen en processen blijken doorslaggevend in de besluitvorming ondanks dat verenigingen vaak wel een wettelijk vastgestelde formeel democratisch besluitvormingsproces kennen.

2.3.2.1 Vrijwilligers

Een vereniging draait op vrijwilligers die komen en gaan, afhankelijk van de tijd die zij beschikbaar hebben. Een gebeurtenis in het privéleven kan er voor zorgen dat er ineens meer of minder tijd beschikbaar is. Of een conflict op de vereniging of gebrek aan motivatie doet een vrijwilliger besluiten zijn functie neer te leggen. Verantwoordelijkheden moeten dan ook steeds opnieuw worden vastgelegd.

Het ontmoeten van elkaar in vergaderingen vergt een grote mate van coördinatie omdat vrijwilligers geen verplichte aanwezigheid hebben. Belangrijke beslissingen moeten, door de structuur waarin de leden aan het hoofd staan (ALV), samen genomen worden, dit kan extra tijd kosten maar omdat sommige gebeurtenissen vragen om een snelle beslissing wordt niet altijd het formele besluitvormingstraject doorlopen.

Noodgedwongen verloopt het proces dan informeel. De tijd die elke vrijwilliger beschikbaar heeft voor zijn vrijwilligerswerk speelt een grote rol in het functioneren van een vereniging. Er wordt in een sportvereniging vaak ingespeeld op de beschikbare tijd van een vrijwilliger door te kiezen voor vrijwilligers die er altijd en langdurig zijn. Zo gaat continuïteit voor kwaliteit.

2.3.3 Weerstand tegen veranderen

Veranderingen binnen een vereniging worden niet altijd positief ervaren. Medewerkers of vrijwilligers zien er niet het nut van in en tonen weerstand om van oude tradities af te wijken. De actietheoretische benadering (Argyris, 1976) is gebaseerd op de handelingstheorie. Het startpunt is dat mensen mentale mappen hebben die bepalen hoe ze reageren in bepaalde situaties. Dit heeft betrekking op de manier waarop ze plannen, implementeren en hun acties beoordelen. Volgens Argyris zijn het deze mappen die de acties van mensen begeleiden, in plaats van de theorieën die ze eigenlijk voorhanden hebben. Weinig mensen zijn zich bewust van de mappen of theorieën die ze gebruiken. Een manier om dit uit te leggen is om te zeggen dat er een scheiding is tussen theorie en actie (zakelijk.infonu.nl). Double-loop-learning is volgens Chris Argyris (psycholoog) en Donald Schön (filosoof) daarom noodzakelijk, waardoor de vereniging en haar mensen meer inzicht krijgt in de oorzaak van problemen en de effectieve manier van oplossen.

2.3.3.1 Handelingstheorieën

Om de theorie van de actie uit te leggen kan er onderscheid worden gemaakt tussen wat we daadwerkelijk doen en dat wat we zeggen om onze acties uit te leggen aan andere mensen. Deze twee theorieën worden respectievelijk de 'espoused theory' en de 'theory in use' genoemd.

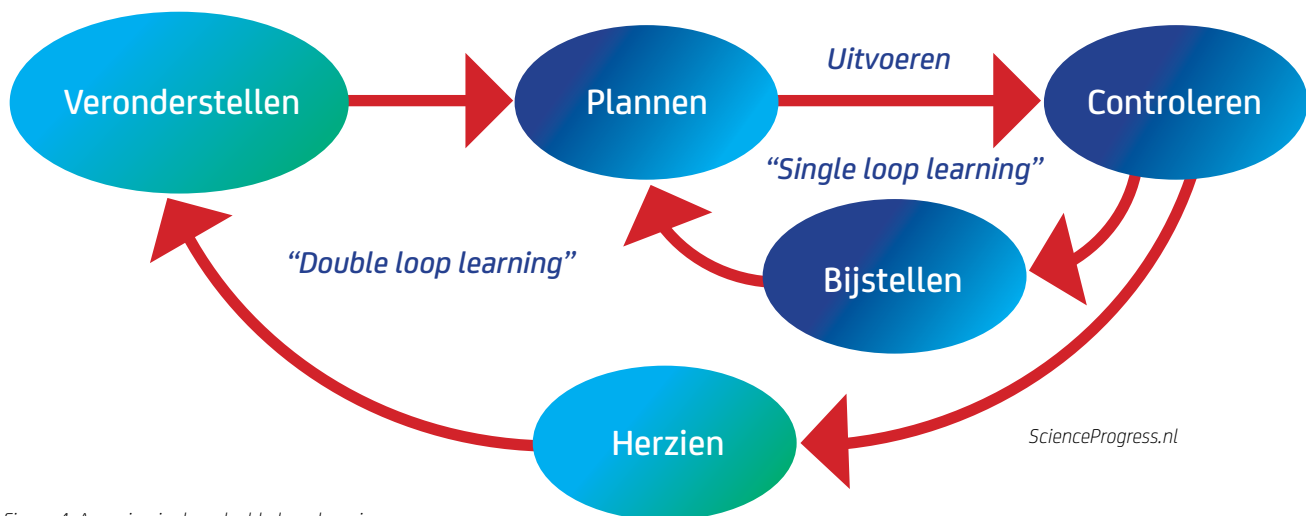
1. De 'espoused theory' is wat mensen zeggen dat ze zouden doen in bepaalde situaties. Hierbij horen ook de regels en procedures van een organisatie.
2. De 'theory in use' is hoe mensen zich daadwerkelijk gedragen, dit gedrag is vaak onbewust. Dat wat de organisatie wil dat er gebeurt ligt niet altijd op één lijn met wat er daadwerkelijk gebeurt.

Van welke theorie uitgegaan wordt is van invloed op het leren van organisaties.

Met het maken van deze distictie kunnen we vragen stellen over in hoeverre ons gedrag past bij de 'espoused theory' en of deze gevoelens tot uiting komen in onze acties. Volgens Argyris stemt effectiviteit uit het afstemmen van de 'espoused theory' en de 'theory in use'. Belangrijk hierbij is reflectie.

2.3.3.2 Twee soorten leren

Argyris onderscheidt twee soorten leren, namelijk 'single-loop-learning' en 'double-loop-learning' (zakelijk.infonu.nl). Single-loop-learning houdt in dat er fouten in een proces binnen de organisatie ontdekt en opgelost worden. Hierbij wordt gekeken naar de normen en waarden van de organisatie. Er wordt gebruik gemaakt van de theorieën, frames en strategieën die ze al kennen, welke vanzelfsprekend zijn. Een voorbeeld is een thermostaat die detecteert dat het te koud of te warm is en hierdoor de temperatuur aanpast. Het doet wat het weet wat het moet doen, maar leert niets nieuws. Bij 'double-loop-learning' worden operationele normen continu ter discussie gesteld. De fundamentele aspecten van de organisatie worden veranderd, nu wordt er niet rekening gehouden met de normen en waarden maar worden deze aangepast. De frames en denkwijzen die al bestonden worden ter discussie gesteld. Reflectie is hier ook meer fundamenteel, de basis assumpties achter ideeën en beleidsregels worden ter discussie gesteld. Argyris stelt dat double-loop-learning fundamenteel is als organisaties goede beslissingen willen maken in een snel veranderende omgeving.



Figuur 4: Argyris, single – double loop learning

2.3.3.3 Twee modellen

Bij deze twee soorten leren heeft Argyris (1997) twee modellen ontwikkeld, genaamd Model I en Model II. Single-loop-learning hoort bij Model I. Dit model is gebaseerd op defensief gedrag, en wordt gebruikt om routine problemen op te lossen. Hierdoor wordt het moeilijk om buiten de gestelde normen en waarden te treden en wordt leren bemoeilijkt. Double-loop-learning hoort bij Model II. Hierbij kunnen mensen buiten de gestelde waarden en normen van de organisatie leren. Hierdoor is er alle ruimte om te leren. Intrinsieke motivatie en samenwerking zijn erg belangrijk bij Model II.

2.3.4 Cultuur

In dit hoofdstuk komt de invloed van de verenigingscultuur op interacties naar voren. Zij lijkt meer bepalend te zijn voor de kwaliteit van de interacties en dus de mate waarin gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen in de interacties.

2.3.4.1 Ongeschreven regels

Organiserend leren is enerzijds het aanboren van individuele competenties van organisatielieden en anderzijds het scheppen van een cultuur waarin hand in hand gewerkt kan worden. Zo wordt een niveau van verbondenheid, vertrouwen en begrip bereikt waarin kennis doorgang kan vinden van individu naar organisatie (R.K. Yeo, 2005). Scott-Morgan (1994) en O'Reilly en Chatman (1996) zien daarbij als essentiële functie van cultuur haar vermogen om organisatiegedrag te reguleren. Zij werkt als een mechanisme dat de normen en waarden, gedrag en houding van organisatielieden stuurt

(O'Reilly & Chatman, 1996, pp. 157-200). Dit mechanisme is impliciet, onzichtbaar. Scott-Morgan (1994) omschrijft cultuur als de ongeschreven regels van het spel. Het zichtbaar maken van de ongeschreven regels en dus de onzichtbare mechanismen die het organisatiegedrag reguleren, leidt tot inzichten in impliciete leerprocessen, die niet vanuit de structuur van een organisatie te verklaren zijn (Scott-Morgan, 1994).

Als structuur de context schept voor interacties (en daarmee de mogelijkheid tot reflecteren en het impliciete, middels taal, expliciet te maken), dan bepaalt cultuur de kwaliteit van de interacties. Zoals onder andere Kolb (Kolb, 1984), Senge (Senge, 1992) en Argyris (Argyris, 1993) aantoonde is een op leren gerichte interactie kwalitatief van goed niveau als binnen de interactie gereflecteerd wordt op handelingsprocessen. De cultuur in een organisatie moet zo zijn dat elk lid van de organisatie in staat gesteld moet worden een bijdrage te leveren. Zij moeten toegang hebben tot interacties en niet buiten gesloten worden. De cultuur zou op die manier open moeten zijn dat er feedback gegeven kan worden en dat men kan reflecteren op handelingen en beslissingen. De organisatiecultuur zou het mogelijk moeten maken om kennis en ervaring te benutten om doelen te bestendigen en te bereiken (Wang & Ahmed, 2003, p. 8-17).

2.3.4.2 Communicatie en besluitvorming

Hoe worden mensen geïnformeerd over en betrokken bij belangrijke beslissingen en bijeenkomsten? Wat is essentieel in het mechanisme om normen en waarden van de club over te dragen, om het gedrag van de leden van de vereniging te reguleren en om een open cultuur te creëren waarin men elkaar feedback kan geven? Cruciaal hierin lijken de communicatielijnen te zijn binnen een vereniging (Thiel & Meier, 2005); wie wordt waarover geïnformeerd, waarom, wanneer en op welke manier?

Vrijwilligers worden eerder gevraagd vanwege de continuïteit dan vanwege de kwaliteit. Wie worden er dan benaderd voor deze posities? Anthonissen ziet dat besturen van sportverenigingen, om bepaalde strategische keuzes te legitimeren, de mening van externe partijen gebruiken om aan de leden van de vereniging te laten zien dat het bestuur met de gemaakte keuze op de goede weg is (Anthonissen, 2006). Bijvoorbeeld bij de keuze om meer geld te investeren in de eerste teams van een vereniging. Het bestuur denkt dat er daardoor meer mensen komen kijken bij het eerste team en er meer leden komen. Zij zien dit bevestigd door de sportbond. Het bestuur informeert de verenigingsleden niet vooraf om met hen van gedachten te wisselen over een vraagstuk maar confronteert de leden achteraf met een al genomen beslissing. De leden hebben daardoor niet mee kunnen denken over een belangrijke beslissing voor de vereniging. Dit kan demotivatie en ontevredenheid in de hand werken bij leden en hun betrokkenheid bij de vereniging. Het niet aanwezig zijn op een ALV kan dan ook komen vanuit een teleurgestelde houding dat de leden op die vergadering geen inspraak meer hebben omdat belangrijke besluiten toch al genomen zijn. De leden laten het recht op inspraak als het ware lopen en delen hun onvrede niet, waardoor het bestuur kan denken dat zij inderdaad de goede keuzes maken. Anthonissen ziet een vervreemding ontstaan tussen bestuur en de leden. Het bestuur is teleurgesteld in de ongeïnteresseerde houding van de leden, de leden zijn teleurgesteld in het bestuur dat hen niet betreft bij belangrijke zaken. Dit leidt weer tot ondemocratische besluitvorming, er wordt nog meer op een informele manier besloten door het bestuur. Dit leidt tot een grotere hiërarchische structuur en een machtsongelijkheid tussen de leden en bestuur (Anthonissen, 2006).

De informele communicatielijnen en besluitvorming komen ook terug in een onderzoek van de Hogeschool Utrecht, naar de vitaliteit van voetbalverenigingen. Daaruit blijkt dat de informatiestromen vaak informeel zijn, er wordt veel gecommuniceerd via 'social media' of in 'whats-app-groepen'. Leden stellen die informele, persoonlijke communicatie op prijs maar geven ook aan dat het fijn is als de informatievoorziening op clubniveau soepel en effectief verloopt zodat een ieder op tijd kennis kan nemen van nieuws, wijzigingen en uitnodigingen (Verhagen, 2014).

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat er vaak een ‘eilandjescultuur’ is in sportverenigingen. Binnen de club zijn verschillende groepen die zonder naar elkaar toe te bewegen met de ruggen naar elkaar staan. Deze groepen hebben verschillende belangen en ontmoeten elkaar niet (Verhagen, 2014). De bestuurders en de mensen die de besluiten nemen hebben alleen maar oog voor de mensen die hetzelfde denken als hen. Er wordt gesproken in ‘wij-zij’ termen. De andere groep blijft hun beeld van de werkelijkheid wel verkondigen maar voelt dat er niet naar hen geluisterd wordt (Anthonissen, 2006). Het is noodzakelijk om deze cultuur te doorbreken (Verhagen, 2014), zodat men denkbeelden kan uitwisselen en weer kan leren. Een ander aspect van een eilandjescultuur is dat mensen blijven zoeken in hun eigen groep op het moment dat er vrijwilligers nodig zijn (Verhagen, 2014). Daarbij staat weer niet de kwaliteit van een persoon centraal, maar de welwilligheid van de potentiële vrijwilliger. Iemand met de juiste kwaliteiten wordt niet benaderd en biedt zichzelf niet aan omdat hij niet op de hoogte is van de vacature.

2.4 Conclusie Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat agressief gedrag in alle culturen en in alle lagen van de maatschappij een dagelijks zichtbaar verschijnsel is. Ondanks de verschillende manieren waarop agressie tot uitdrukking komt, is er een eenvoudige definitie uit af te leiden: gedrag dat erop gericht is om te beschadigen of te vernietigen. Agressie is een deel van de menselijke natuur, het is drift en instinct. Agressie kan onderverdeeld worden in agressie zonder geweld: schelden en schreeuwen (verbale agressie) en agressie met geweld: slaan, schoppen of doodslag (fysieke agressie). Agressie is een soort oer-energie die gebruikt wordt om te beschermen, te overleven en te reproduceren. In dit onderzoek gaat de onderzoeker niet dieper in op mensfenomenen. Er wordt gezocht naar die aspecten die wel te veranderen en beïnvloedbaar zijn.

Sport kent niet alleen zijn eigen geschreven en ongeschreven wetten, maar er zijn ook sportspecifieke oorzaken aan te wijzen voor het ontstaan van geweld op de voetbalvelden. Voetbal valt in de categorie „*staged combat*” (zowel aanvallende als verdedigende situaties) en is een teamsport. Hierdoor heerst er een klimaat waarin de kans op agressief gedrag groter is. Daarnaast dient sport als uitlaatklep en kan daardoor als een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties. Bij voetbal kan agressie ook nog dienen als wedstrijd tactiek.

De KNVB en de verenigingen hebben sportiviteit en respect hoog op de agenda staan. Vanuit het actieplan ‘Tegen geweld, voor sportiviteit’ zijn er een achttal maatregelen opgesteld om een veiliger sportklimaat te realiseren. Ondersteunend daarbij zijn de Verenigingsbox en het programma Back to Basics.

De Verenigingsbox helpt de vereniging bij reflectie en bewustwording. De box ondersteunt bij het maken van beleid op het gebied van sportiviteit en bij het organiseren van activiteiten voor alle doelgroepen binnen de vereniging. Van belang is dat het invoeren van een goed beleid veranderingen met zich mee gaat brengen. Veranderingen doorvoeren binnen een vrijwilligersorganisatie kan op problemen stuiten. De bestuurders zullen rekening moeten houden met de cultuur van de vereniging. Ook hierin biedt de KNVB de vereniging ondersteuning en begeleiding.

Het besturen van een sportvereniging kan veel vergen van een bestuurder. De tijd die elke vrijwilliger beschikbaar heeft voor zijn vrijwilligerswerk speelt een grote rol in het functioneren van een vereniging. Er wordt in een sportvereniging vaak ingespeeld op de beschikbare tijd van een vrijwilliger. Daardoor wordt er gekozen voor vrijwilligers die er altijd en langdurig zijn. Zo gaat continuïteit voor kwaliteit en persoonlijkheid gaat boven kunde. Vrijwilligers zien niet altijd het nut van veranderingen en tonen weerstand om van oude tradities af te wijken. Veranderingen gebeuren vanuit defensief gedrag (oplossen routine problemen) of vanuit intrinsieke motivatie en samenwerking (buiten de gestelde waarden en normen van de organisatie leren). Om de theorie van de actie uit te leggen kan er onderscheid worden gemaakt tussen wat we daadwerkelijk doen en dat wat we zeggen om onze acties uit te leggen aan andere mensen. Deze twee theorieën worden respectievelijk de ‘*espoused theory*’ en de ‘*Theory in use*’ genoemd.

In een vrijwillige organisatie, zoals een sportvereniging, staan de waarden gezelligheid, passie en de scheiding tussen werk- en privéleven centraal. Er moet plaats zijn voor een zekere cultuuroverdracht waarin de geldende normen en waarden overgedragen kunnen worden. Lastig daarbij is dat deze normen en waarden vaak impliciet zijn. Het zijn ongeschreven regels. Organiserend leren is enerzijds het aanboren van individuele competenties van organisatieleden en anderzijds het scheppen van een cultuur waarin hand in hand gewerkt kan worden. Zo wordt een niveau van verbondenheid, vertrouwen en begrip bereikt waarin kennis doorgang kan vinden van individu naar organisatie. Leden zijn vaak niet aanwezig op een ALV. Hierdoor ontstaat een vervreemding tussen bestuur en de leden. Het bestuur is teleurgesteld in de ongeïnteresseerde houding van de leden, de leden zijn teleurgesteld in het bestuur dat hen niet betreft bij belangrijke zaken. Dit leidt tot ondemocratische besluitvorming, er wordt meer op een informele manier ‘even snel onderling’ geregeld en besloten door het bestuur. Dit leidt tot een grotere hiërarchische structuur en een machtsongelijkheid tussen de leden en bestuur.

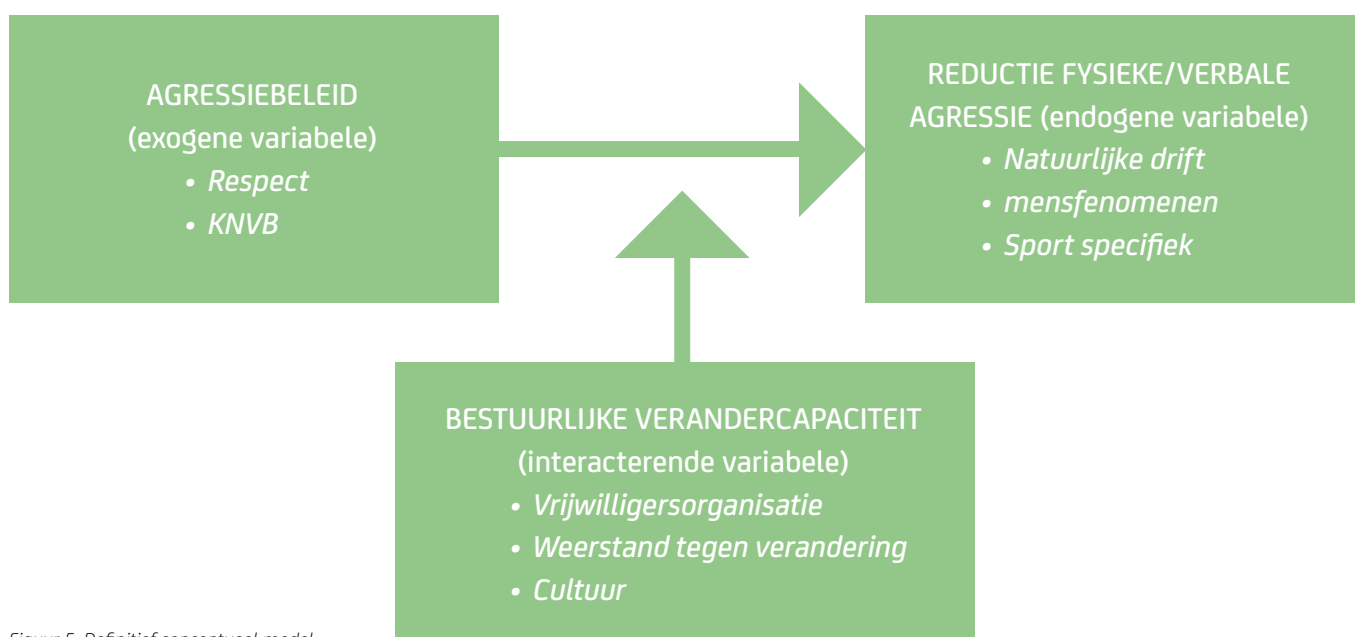
Het besturen van een sportvereniging kan, zo blijkt uit de literatuur, veel vergen van een bestuurder. Wat in de huidige literatuur zeer beperkt aan de orde komt, is hoe bestuurders zelf er in de praktijk mee omgaan en betekenis aan geven. Of de praktijk even complex is als de theorie, en wat voor gevolgen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

2.5 Definitief conceptueel model

Vanuit de conclusies uit de vorige paragraaf volgt het definitieve model:

- Er is een effect van beleid op de reductie van fysiek / verbale agressie;
- Er is een effect van bestuurlijke verandercapaciteit als beïnvloedingsfactor op beleid en vervolgens op de reductie van fysieke en verbale agressie;
- Er is een effect van de dimensies van het beleid op de reductie van fysieke / verbale agressie;
- Er is effect van de dimensies van bestuurlijke verandercapaciteit als beïnvloedingsfactor op het beleid en vervolgens op de reductie van fysieke / verbale agressie.

In *figuur 5* wordt het definitief conceptueel model inclusief dimensies gepresenteerd. De kernbegrippen, dimensies en aspect-indicatoren zijn uitgewerkt (zie bijlage 1) en dienen als input voor het empirisch onderzoek.



Figuur 5: Definitief conceptueel model

*“Hij die het kwaad
niet straft, laat toe
dat het geschiedt.”*

Leonardo da Vinci

Italiaans schilder, ingenieur en musicus 1452-1519

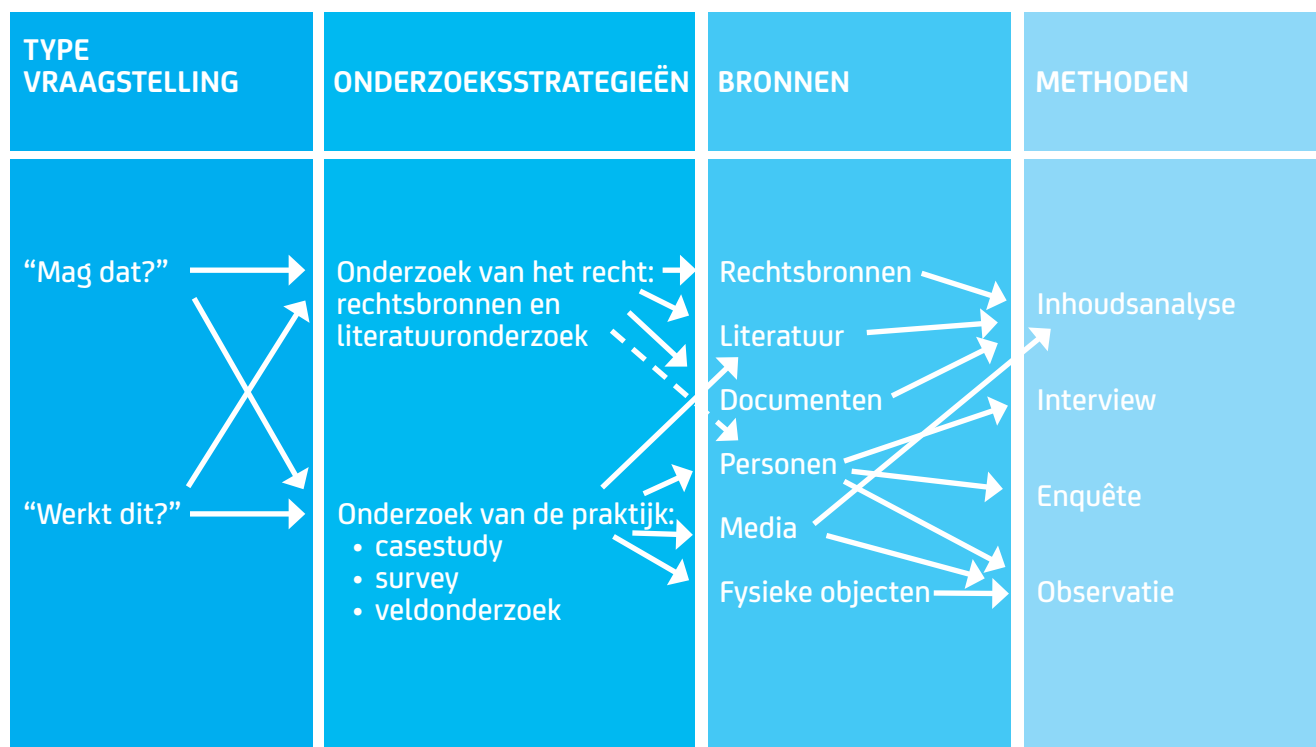
3

METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens het technisch ontwerp, het hoe, beschreven. Verschuren spreekt van het ‘hoe, waar en wanneer we gaan onderzoeken’ teneinde de onderzoeksvragen naar behoren te kunnen beantwoorden (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 7). Om hier inzicht in te geven worden achtereenvolgens beschreven de onderzoekstrategie, de wijze waarop het materiaal wordt verzameld en de wijze waarop de data van het empirisch onderzoek wordt verwerkt. Tot slot wordt de triangulatie, de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek toegelicht.

3.1 Onderzoekstrategie

Verschuren (2007) verstaat onder onderzoekstrategie een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Om te komen tot een onderzoeksstrategie is het van belang drie kernbeslissingen te nemen.



Figuur 6: Onderzoeksstrategieën

De eerste kernbeslissing gaat over breedte of diepgang.

Er wordt gekozen voor een casestudy waarbij de onderzoeker probeert een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in een of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen. Bij een casestudy bestudeert de onderzoeker een verschijnsel (een casus) in de natuurlijke context. Er wordt gekozen voor casestudy en een kleinschalige aanpak bij een viertal amateurvoetbalclubs in Leeuwarden en daarmee ook voor diepgang.

Redenen hiervoor zijn: de onderzoeker is geïnteresseerd in een diepgaand onderzoek waarin het fenomeen 'bestuurlijke invloed op agressiviteit' in al zijn facetten wordt bekeken. Bij voorkeur wordt een kleinschalige aanpak gekozen waarin ruimte is voor interpretatie. Er is gekozen voor een praktijk georiënteerd onderzoek. De onderzoeker gaat graag zelf het veld in, verzamelt gegevens om op basis van een analyse van deze gegevens tot uitspraken te komen.

De tweede kernbeslissing gaat over de keuze van een kwalitatief of kwantitatief onderzoek.

Verschuren (2007) geeft aan dat er verschillen zijn in onderzoek. Het belangrijkste verschil in een kwantitatief en kwalitatief onderzoek zit in de mate van globaliteit respectievelijk specificiteit ervan. Bij een kwantitatief onderzoek is het model zeer specifiek en gesloten, terwijl dit bij een kwalitatief onderzoek meer globaal en open is. Kenmerkend voor een kwalitatief onderzoek is het gebruik maken van de verschillende databronnen en de nadruk op het begrijpen of doorgronden van individuele mensen, groepen of situaties. Centraal staat bij het kwalitatief onderzoek dat een fenomeen bij voorkeur moet worden bestudeerd in de eigen context (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009). Om de deelvragen van sub B (paragraaf 1.6) te kunnen beantwoorden is de keuze voor een kwalitatief onderzoek gemaakt. Het kenmerk van kwalitatief onderzoek is dat het holistisch is, het te onderzoeken onderwerp en de context ervan worden als een geheel beschouwd.

Kenmerken van de werkwijze bij kwalitatieve dataverzameling is dat de onderzoeker gebruik maakt van verschillende databronnen en verschillende dataverzamelmethode- en technieken. Het kwalitatieve onderzoek wordt bij vier amateurvoetbalclubs uitgevoerd en is te typeren als een iteratief-cyclisch proces.

De invalshoeken zijn interviews met vier voorzitters van amateur voetbalclubs in Leeuwarden. Daarnaast zullen de overige bestuursleden geënquêteerd worden. De onderzoeker heeft behoefte aan inzicht van de bestuurders en is geïnteresseerd of de beleving van de bestuurders ook de beleving van de mensen op het veld is. Om dit goed te kunnen vergelijken zullen er van elke amateur voetbalclub, naast de bestuursleden, ook leiders en trainers geënquêteerd worden.

De derde kernbeslissing gaat over empirisch versus bureauonderzoek.

Empirisch onderzoek (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009) wil zeggen dat door waarneming wordt vastgesteld wat zich in de werkelijkheid (empirie) afspeelt. De kern is dus: ter plaatse rondkijken en deelnemen aan de activiteiten van alle dag. Met uitzondering van het bureauonderzoek zijn survey, experiment, casestudy en de gefundeerde theoriebenadering te kwalificeren als empirisch onderzoek. Het betreft een empirisch onderzoek, een kwalitatief onderzoek waarbij gekozen wordt voor een casestudy (zie ook kernbeslissing I). Binnen dit praktijk georiënteerd onderzoek wordt gekozen voor een casestudy en het is ook passend waarbij het fenomeen vanuit verschillende invalshoeken zal worden belicht. De invalshoeken zijn interviews, enquêtes en een theoretische analyse.

3.2 Dataverzameling

Verschuren en Doorewaard geven aan dat er bij dataverzameling drie vragen beantwoord moeten worden (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 214): welke hoofdcategorieën van de onderzoeksobjecten kunnen worden onderscheiden?; welke soorten informatie over deze objecten zijn voor een onderzoek van belang en waaraan herkent de onderzoeker die soorten?; waar haalt de onderzoeker die informatie vandaan?

Ad 1: hoofdcategorieën en onderzoeksobjecten

Deze casestudy richt zich op empirische disciplines en het gaat om informatie over zintuiglijk waarneembare fenomenen in de werkelijkheid. De hoofdcategorieën zijn personen en literatuur. Personen zijn de voorzitters, overige bestuursleden, leiders en trainers van amateur voetbalclubs. Dit zijn respondenten omdat ze gegevens over zichzelf verschaffen. Als personen het object van onderzoek vormen dan gaat het om zaken als ervaringen en gedragingen, meningen en opvattingen, gevoelens en belevingen. De personen in dit afstudeeronderzoek worden geschaard onder respondent (iemand verschaft gegevens over zichzelf) of informant (iemand verschaft data over anderen). In beide gevallen zijn personen een databron.

Ad 2: soorten informatie

Het betreft hier ontsluiting van bronnen. De onderzoeker maakt gebruik van diepte-interviews (face-to-face) bij de voorzitters en inhoudsanalyse door middel van literatuur. Daarnaast worden de overige bestuursleden, leiders en trainers geënquêteerd. Bij het diepte-interview maakt de onderzoeker gebruik van het half- of gedeeltelijk gestructureerde interview. Hier liggen niet alleen de onderwerpen vast, maar ook de belangrijkste vragen. De 'doorvragen' liggen meestal niet vast. Bij een diepte-interview worden een aantal gespreksonderwerpen langdurig uitgediept zodat ook persoonlijke en emotionele aspecten aan bod komen. De onderwerpen voor doorvragen worden aan de hand van een topiclijst afgewikkeld (zie bijlage 2). Voor het vaststellen van topics gaat de onderzoeker uit van: de vraagstelling, de begripsbepaling en de verdere operationalisering van de kernbegrippen en uiteraard het literatuuronderzoek, dit zijn alle criteria voor het conceptuele model.

Dit alles leidt tot een topiclijst voor onderwerpen van ondervraging (Saunders, Lewis, & Thornhil, 2009). De personen zijn geselecteerd op basis van hun functie bij de amateur voetbalclub, waaronder vier diepte-interviews bij voorzitters, enquêtes bij de overige bestuursleden en enquêtes bij drie trainers en drie leiders van de amateur voetbalclubs.

Het afnemen van de enquêtes, het kwantitatieve onderzoek, is ondersteunend aan het kwalitatieve onderzoek. Bij het afnemen van de interviews wordt gebruik gemaakt van een dictafoon.

Ad 3: waar haalt de onderzoeker de informatie vandaan

Er zijn drie manieren waarop personen kunnen fungeren als bron:

1. Iemand verschaft gegevens over zichzelf. In dit geval spreken we van een respondent;
2. Iemand verschaft data over anderen of over door haar of hem gekende situaties, voorwerpen en processen. Hier fungeert de persoon in kwestie als informant;
3. Een persoon fungeert als leverancier van kennis, in welk geval men spreekt van een deskundige (in de meest brede zin van het woord).

De onderzoeker maakt gebruik van de informatie die gehaald kan worden uit het literatuuronderzoek en personen van vier amateurvoetbalclubs in Leeuwarden. Voor de beantwoording van de deelvragen van sub B (paragraaf 1.6) zijn personen de belangrijkste bron. De voorzitters fungeren als deskundige, overige bestuursleden als respondent en de trainers en leiders als informant.

3.3 Dataverwerking en analyse

Voor het diepte-interview zijn de geformuleerde kernbegrippen geoperationaliseerd en omgezet in interview vragen. De interviews worden samengesteld op basis van de topiclijst. De interviews worden opgenomen met een dictafoon en worden zo snel mogelijk verwerkt. Voorafgaand aan het interview vraagt de onderzoeker om toestemming om het gesprek op te nemen. Tijdens de interviews maakt de onderzoeker aantekeningen. Het onderzoeksproces in een kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Deze onderzoeksactiviteiten zijn niet strikt van elkaar te scheiden. Het onderzoeksproces is iteratief.

3.4 Plaats in de interventiecyclus

Verschuren en Doorewaard (2007) beschrijft dat een praktijkonderzoek de doelstelling heeft een bijdrage te leveren aan een interventie, om een bestaande praktijksituatie te veranderen. Bij de start van dit onderzoek is het de rol van de onderzoeker stil te staan wat de onderzoeksvraagstelling is, door gebruik te maken van de interventiecyclus. De interventiecyclus is een reeks van fasen die moeten worden doorlopen bij het oplossen van handelingsproblemen. De interventiecyclus is een model voor probleemoplossing en bevat vijf fasen van probleemoplossend handelen. Het onderzoek is op probleemanalyse gericht. In dit stadium is het als eerste nodig om een probleem onder de aandacht van belanghebbenden te brengen. Men noemt dit ook wel 'agendasetting'. Vaak hebben in het begin maar een paar mensen in de gaten dat er iets mis dreigt te gaan. Men dient er dan voor te zorgen dan het probleem als zodanig op tafel komt (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 49).

3.5 Triangulatie

De term triangulatie wordt gebruikt als in een onderzoek verschillende dataverzamelmethode zinvol worden gecombineerd.

3.5.1 Methodetriangulatie

Multimethode- of methodische triangulatie. Met triangulatiebenadering wordt nagegaan in hoeverre de onderzoeksgegevens valide zijn. Als onderzoeker is het mogelijk om verschillende dataverzamelmethode te gebruiken om dezelfde gegevens van de onderzoekseenheden te verzamelen. Triangulatie verhoogt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009, p. 200).

Kernbegrippen	Interview	Enquête	Bureauonderzoek
Fysieke / verbale agressie	x	x	x
Agressie beleid	x	x	x
Bestuurlijke verandercapaciteit	x	x	x

Figuur 7: Methodetriangulatie

3.5.2 Datatriangulatie

Bij data triangulatie is er sprake van tenminste twee of meerdere databronnen (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009, p. 188). In dit onderzoek is het van belang om bij de centrale vraag 2 om zowel voorzitter, als de overige bestuursleden, trainers en leiders te interviewen of te enquêteren. Zo worden de beleefkenmerken uit meerdere hoeken bekeken.

	Voorzitter	Overige bestuursleden	Trainers	Leiders
Interview	x			
Enquête		x	x	x

Figuur 8: Datatriangulatie

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij kwalitatieve onderzoeken spreekt men liever over geldigheid in plaats van validiteit (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009). Geldigheid heeft betrekking op juistheid van de onderzoeksbevindingen, die worden bepaald door interne, externe en dataverzamelingsgeldigheid. Er wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder de voorzitters van de amateurclubs. Binnen een kwalitatief onderzoek zijn er een aantal maatregelen te nemen om de betrouwbaarheid en geldigheid van de gegevens te bevorderen door methodetriangulatie en datatriangulatie. De betrouwbaarheid neemt toe als er aandacht is voor de omgeving waarin rustig gezeten kan worden. Validiteit heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen, het gaat daarbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt. Het afnemen van de enquêtes, het kwantitatieve onderzoek, is ondersteunend aan het kwalitatieve onderzoek.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Voor betrouwbaarheid bij een kwalitatief onderzoek geldt dat het duidelijk moet zijn waar de onderzoeksconclusies op gebaseerd zijn. Ze moeten controleerbaar en inzichtelijk zijn. De interviews worden afgenomen in de werkomgeving van de deskundige, de voorzitter. Verder houdt de onderzoeker rekening met de locatie van het interview, de datum en tijd, de setting van het interview, de eigen indruk van hoe goed of slecht het interview ging. Was de deelnemer terughoudend, was er voldoende diepte (Saunders, Lewis, & Thornhil, 2009, p. 334)? De onderzoeker maakt gebruik van een zogeheten peer debriefing, een kritisch panel die het onderzoek stapsgewijs volgt en de onderzoeker telkens kritisch bevroegt over te nemen besluiten. Deze groep heeft de functie van accountant. Voor dit onderzoek bestaat de peergroup uit personen buiten de voetbalorganisatie, vooral gericht op proces maar mogelijk ook op inhoud. De eerste persoon is directeur van het Friesland College, die vanuit zijn werkervaring veel doet met strategieontwikkeling en organisatieontwikkeling. Deze persoon heeft daarnaast veel bestuurlijke ervaring in vrijwilligersorganisaties. De tweede persoon is docent bij de Noordelijke Hogeschool, daarbij veel studenten begeleidt met afstuderen. De derde persoon is directeur bij een bank, politiek actief en heeft veel bestuurlijke ervaring.

3.6.2 Validiteit en geldigheid

Binnen een kwalitatief onderzoek is validiteit vooral gericht of de interpretaties wel valide zijn, of de door de onderzoeker getrokken conclusies valide zijn in relatie tot de onderliggende verzamelde gegevens. Validiteit heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt.

In kwalitatieve onderzoeken spreekt men liever over geldigheid dan over validiteit (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009, p. 197). Geldigheid is wat anders dan betrouwbaarheid. Wanneer de gegevens niet of vrijwel niet afhankelijk blijken te zijn van toevallige factoren zijn ze niet als betrouwbaar te beschouwen. Geldigheid wordt niet alleen bepaald door de manier waarop men gegevens verzamelt, maar ook door de plekken en de tijdstippen waarop dat plaatsvindt.

Interne geldigheid: welke onderzoeksopzet is het meest geschikt om een geldig antwoord te vinden op de onderzoeksvraag? Als men een effect van een verandering wil nagaan kan er bij een kwalitatief onderzoek gekozen worden voor een veldexperiment waarin het vooral gaat om de betekenis van de verandering.

Externe geldigheid: de onderzoekssituatie is per definitie een bestaande praktijksituatie die zo veel mogelijk intact wordt gelaten. De onderzoekssituatie wordt beschreven vanuit het gezichtspunt van de betrokkenen zelf. De onderzoeksresultaten zullen meerwaarde hebben als de alledaagse situatie zo veel mogelijk intact wordt gelaten. Bij kwalitatief onderzoek gaat het meestal over inhoudelijke generalisatie en niet over statistische generalisatie. Met inhoudelijke generalisatie wordt bedoeld dat de resultaten van het onderzoek overdraagbaar zijn op vergelijkbare of overeenkomstige situaties, die dus in feite niet zijn onderzocht. Onderzoeksconclusies hebben dan een grotere reikwijdte. In dit onderzoek is een keuze gemaakt voor het interviewen van voorzitters van amateurvoetbalclubs in Leeuwarden. De voorzitters vertegenwoordigen twee kleine clubs, ongeveer 200 leden en twee grote clubs, 1000 tot 1200 leden. Het betreft een betrekkelijke kleine steekproef, een beredeneerde steekproef (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009, p. 156). De onderzoeksconclusies gelden voor de onderzochte situatie en kunnen ook toepasbaar zijn op andere vergelijkbare onderzoekssituaties. De onderzoeksconclusies hebben een meerwaarde voor de zes overige amateurclubs in Leeuwarden. De reikwijdte van dit onderzoek is redelijk.

De instrumentele of dataverzamelingsgeldigheid. Geldigheid heeft ook te maken met de kwaliteit van de verzamelde gegevens. Als de gegevens over een te bestuderen fenomeen die respectievelijk zijn verzameld via bestaande documenten en via interviews in dezelfde richting wijzen dan kan men spreken van valide gegevens. Dit wordt triangulatie genoemd.

Al eerder is vastgesteld dat de externe validiteit van het onderzoek redelijk is: het betreft een kwalitatief, praktijkgericht onderzoek met een beperkt aantal onderzoekseenheden dat is toegespitst op de situatie bij de amateurvoetbalclubs in Leeuwarden. Er is sprake van redelijke externe validiteit; de probleem-, doel- en vraagstelling liggen in elkaars verlengde en zijn allen beschrijvend van aard. De instrumentele validiteit wordt bij aanvang van het onderzoek geborgd door op verschillende manieren data over de onderzoeksobjecten te verzamelen; wanneer uiteindelijk blijkt dat de resultaten uit de verschillende bronnen in dezelfde richting wijzen, convergeren, is dat een indicatie voor de instrumentele validiteit van het onderzoek (Baarda, Goede, & J.Teunissen, 2009, p. 200).

De analyse zal voorgelegd worden aan de voorzitters zelf (memberchecking) met de vraag of ze zich erin herkennen. Dus naast triangulatie wordt gebruik gemaakt van memberchecking om de validiteit van het onderzoeksresultaat te controleren. Tot slot is de onderzoeker zich bewust van het feit dat de onderzoeker als voorzitter van een amateurvoetbalclub nu in de rol van onderzoeker optreedt wat invloed kan hebben op de resultaten.

*“Nieuwe meningen
worden altijd met
argwaan bejegend, en
stuiten gewoonlijk op
verzet, om geen
andere reden dan dat
ze nog geen ingang
gevonden hebben.”*

John Locke
Engels filosoof 1632-1704

4

HET EMPIRISCH ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het veldonderzoek weergegeven.

De onderzoeksvragen, die beantwoordt dienen te worden, luiden:

“heeft de voetbalclub beleid, kunnen de bestuursleden het beleid uitleggen en wordt ernaar gehandeld?” en “wat hebben bestuurders van een amateurvoetbalclub volgens hen nodig om fysieke / verbale agressie op en naast het voetbalveld te reduceren?”.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, gecombineerd met een ondersteunend kwantitatief onderzoek. Uit het kwantitatieve onderzoek zal moeten blijken of de beleving van de bestuurders ook de beleving is van de mensen in het veld, de trainers en leiders van de teams. Op basis van de resultaten wordt een analyse beschreven. Het kwalitatieve onderzoek, de paradigma's van de bestuurders, zijn uitgewerkt en worden in paragraaf 4.1 gepresenteerd. De bevindingen van het kwantitatieve onderzoek zijn weergegeven in paragraaf 4.2. De conclusie van het empirisch onderzoek, de interviews en enquêtes zijn weergegeven in paragraaf 4.3

4.1 Bevindingen kwalitatief onderzoek

Voor de interviews zijn vragen gebruikt die opgesteld zijn aan de hand van de kernbegrippen; reductie fysieke / verbale agressie, agressiebeleid en bestuurlijke verandercapaciteit. Deze kernbegrippen zijn verdeeld in dimensies en aspectindicatoren die vervolgens naar een interviewvraag zijn vertaald (zie bijlage 2). De interviews zijn opgenomen met een dictafoon en zijn uitgewerkt. Alle documenten zijn op aanvraag beschikbaar.

Algemene informatie

- In totaal zijn er tien amateurvoetbalclubs in Leeuwarden. De kleinste club telt minder dan 100 leden en de grootste club telt ongeveer 1200 leden. Er zijn vier clubs geselecteerd voor het empirisch onderzoek. Dit is in overleg gegaan met de verenigingsmanager van de KNVB Noord. De verenigingsmanager kent de clubs goed en weet wat er zich afspeelt op bestuurlijk niveau. Tevens heeft de verenigingsmanager inzage in het aantal incidenten per club.

- Er zijn twee interviews afgenomen bij voorzitters van relatief kleinere clubs, hierna te noemen geïnterviewde A of C, en twee interviews bij voorzitters van relatief grote clubs, hierna te noemen geïnterviewde B of D. Eén voorzitter is net benoemd, maar heeft wel jaren bestuurlijke ervaring opgedaan in een andere bestuursfunctie. De andere voorzitters zijn anderhalf tot vier jaar in functie.
- Er zijn enquêtes verstuurd naar 23 bestuursleden van de vier geselecteerde amateurvoetbalclubs.
- Er zijn enquêtes verstuurd naar 12 trainers van de vier geselecteerde amateurvoetbalclubs.
- Er zijn enquêtes verstuurd naar 12 leiders van de vier geselecteerde amateurvoetbalclubs.

4.1.1 Paradigma bestuurders over reductie fysieke/verbale agressie

In deze paragraaf worden de resultaten van het kernbegrip ‘reductie fysieke / verbale agressie’ weergegeven. De vraagstelling die tijdens het interview is gebruikt, komt voort uit het kernbegrip reductie fysieke / verbale agressie dat verdeeld is in drie dimensies; natuurlijke drift, mensfenomeen en sportspecifiek. De dimensies zijn verdeeld in aspectindicatoren; aspecten van agressief gedrag, hoe ontstaat agressie, verschillende theorieën over de oorzaken van agressie, ongeschreven regels en sportspecifieke oorzaken (zie bijlage 1).

De geïnterviewde A vindt de fysieke en verbale agressie bij de eigen vereniging niet ernstig. “Overall gebeurt wat”. Wat wel speelt is dat ouders hun eigen kinderen negatief benaderen. Daarnaast gebeurt het dat een scheidsrechter wordt uitgescholden door ouders of een trainer. Fysiek geweld heeft de geïnterviewde zelf meegemaakt doordat hij omver werd gelopen als scheidsrechter. De wedstrijd is toen gestaakt. Over het algemeen vindt de geïnterviewde dat de agressie is toegenomen. Dit is terug te zien in de verbale agressie, het uitschelden. “Er is minder respect voor de scheidsrechter.” Het meest vervelende wat de geïnterviewde heeft meegemaakt was als scheidsrechter. Tijdens het fluiten van een wedstrijd gingen de ouders helemaal over de schreef.

*Geïnterviewde A: “Toen ben ik behoorlijk uitgescholden door ouders.
Ik floot ook slecht, dat moet ik eerlijk toegeven.”*

De geïnterviewde D vindt de situatie ten aanzien van agressief geweld bij de vereniging positief. “Er zijn bijna 70 teams en in verhouding gebeurt er niet veel.” De fysieke / verbale agressie bij deze vereniging wordt als niet ernstig ervaren. Wat de geïnterviewde wel verbazingwekkend vindt, is hoe mensen op elkaar reageren op en naast het voetbalveld. “Zelfs bij een voetbalwedstrijd van kleine mannetjes van 7-8 jaar gaan de ouders soms erg tekeer.” Relativeren wordt gezien als een goed hulpmiddel. “Uiteindelijk zijn het geen Olympische Spelen en staat er niet een boerderij op het spel”. Cultuurverschil vindt de geïnterviewde ook meespelen in de uiting van agressie. Het meest vervelende was met een allochtone leider. Deze leider ging erg tekeer tegen een persoon van de medische staf. De situatie had niets met voetbal te maken maar ging erg ver. Uiteindelijk heeft de betrokkene aangifte gedaan bij de politie.

*Geïnterviewde D: “De leider ging helemaal over de rooie tot aan
doodsbedreigingen toe.”*

Volgens de geïnterviewde B valt het nog mee als er gekeken wordt naar de grootte van de vereniging en de omgeving waar de vereniging gevestigd is. “Het gaat bij deze vereniging met name mis in de leeftijd van 12 tot en met 15 jaar. Het gaat om verbale agressie richting leiders en trainers. Ook de ouders van deze kinderen bemoeien zich er te veel mee. Tijdens de trainingen is de verbale agressie richting elkaar en trainer meer aanwezig dan tijdens de wedstrijd onder

begeleiding van een scheidsrechter.” De geïnterviewde is tevens van mening dat het goed zou zijn als de 2e jaars C-categorie een verplichte scheidsrechtercursus volgen van vier avonden. “Dan weten ze de spelregels en kunnen ze ervaren dat je als scheidsrechter ook fouten kan maken. Zo krijgen ze meer respect voor de scheidsrechter.”

Geïnterviewde B: “Trainers en leiders hebben best wel veel geduld.”

De geïnterviewde B geeft aan dat het bestuur niet van alle incidenten op de hoogte is. Daarnaast worden niet alle incidenten gemeld bij de KNVB. Bij een vechtpartij tussen ouders hebben de voorzitters van de betrokken verenigingen het onderling opgelost. “De officiële scheidsrechter wist op dat moment ook niet hoe hij ermee om moest gaan.” Als het was gemeld bij de KNVB dan was het heel groot geworden volgens de geïnterviewde. “Bij de A-junioren zit het vaak in het gedrag van de spelers en in de begeleiding van het team.” Bij deze vereniging vond een A-team het, volgens de geïnterviewde, na de wedstrijden nodig om bij de eigen vereniging maar ook bij een andere vereniging vernielingen aan te brengen in de kleedkamer. “Er was geen aanleiding, ze wilden gewoon een feestje.” Dit team had men niet onder controle. De geïnterviewde heeft sterk het idee dat het slechte voorbeeldgedrag van het kaderlid, de trainer, de aanleiding was voor de spelers om zich ook te misdragen.

Geïnterviewde B: “Achteraf hadden we dit anders moeten doen.

We hadden de trainer eerst een waarschuwing gegeven en ik denk dat we hem direct hadden moeten aanpakken.”

“Een incident begint meestal met schelden, dat komt het meest voor.” Volgens de geïnterviewde B lijkt het wel alsof schelden als normaal gedrag wordt geaccepteerd. De geïnterviewde loopt zelf al lang mee in de voetbalwereld en vindt de agressiviteit niet erger is geworden ten opzichte van zes jaar geleden. Er wordt wel aangegeven dat agressiviteit op elk moment van de dag kan gebeuren.

Geïnterviewde B: “Wat bij S.C. Buitenboys is gebeurd kan hier morgen ook gebeuren.”

De geïnterviewde A geeft aan dat hij vindt dat het allemaal wel harder is geworden. “Schelden komt bij deze vereniging het meest voor. Er wordt meer toegelaten en daarom gebeurt er ook meer.” Bij deze vereniging ging een supporter tekeer tegen een grensrechter en uiteindelijk werd de grensrechter belaagd met een paraplu. De grensrechter voelde zich op dat moment erg bedreigd. Een ander team van deze vereniging wilde bij een uitwedstrijd de wedstrijd graag 10 minuten eerder laten beëindigen. Men stond met 5-0 achter en de wedstrijd was veel te hard. Er werd veel geschopt en er was een speler die gebroken ribben opliep. De tegenpartij wilde per se doorvoetballen. Na de wedstrijd werd men belaagd met bierflesjes.

Geïnterviewde A: “De scheidsrechter is erg belangrijk. Als diegene alles toelaat dan loopt de wedstrijd uit de hand.”

De bestuurder werd tijdens dit incident gebeld voor advies en mede omdat de bestuurder op afstand zat voelde de situatie als zeer bedreigend. Vanuit het bestuur is het advies gegeven om bij verdere escalatie de politie te bellen. Dit was uiteindelijk niet nodig.

4.1.2 Paradigma bestuurder over agressiebeleid

In deze paragraaf worden de resultaten van het kernbegrip 'agressiebeleid' weergegeven. De vraagstelling die tijdens het interview is gebruikt, komt voort uit het kernbegrip agressiebeleid dat verdeeld is in twee dimensies: respect en KNVB. De dimensies zijn verdeeld in aspectindicatoren: maatregelen vanuit voetbalbond KNVB, ondersteuning door middel van Verenigingsbox en programma Back to Basics (zie bijlage 1).

Eén van de kleinere verenigingen heeft geen specifiek beleid met betrekking tot het reduceren van agressiviteit op en naast het voetbalveld. De geïnterviewde C geeft aan dat beleid dikke stukken zijn die in de kast staan. "Er moet wel een duidelijke visie zijn wat je als vereniging wilt uitstralen." De betreffende vereniging is volgens de geïnterviewde van oudsher een nette vereniging. Agressiviteit komt binnen deze vereniging niet vaak voor. De geïnterviewde vindt het te gek voor woorden dat je een protocol moet hebben. "Agressiviteit is niet normaal gedrag. Moet je daar een beleidsstuk voor maken of is het gewoon dat je elkaar erop aanspreekt. Je spreekt elkaar aan op het mens zijn."

*Geïnterviewde C: "Als je een protocol maakt dan zeg je eigenlijk:
dit mag wel en dat mag niet, waar leg je de grens?"*

De geïnterviewde C vindt dat je als bestuur niet op de stoel moet gaan zitten van de KNVB. "Als er iets in het veld gebeurt dan beslist de scheidsrechter volgens de richtlijnen van de KNVB. Overtredingen worden gemaakt, dat hoort bij voetbal." Binnen deze vereniging zijn niet veel incidenten. Als de incidenten vaker voorkomen dan zal, zo zei geïnterviewde, aan de slag gaan met het schrijven van beleid om agressiviteit te reduceren.

De geïnterviewde D geeft aan dat er een beleidsstuk is binnen de vereniging omtrent dit onderwerp. Volgens de geïnterviewde weten de bestuursleden op hoofdlijnen de inhoud van dit beleid. "Als er een incident wordt behandeld dan komt de inhoud van het beleidsstuk weer naar boven." De geïnterviewde geeft tevens aan dat het beleidsstuk af en toe terug moet keren op de agenda van de bestuursvergaderingen. Het bestuur is hier volgens de geïnterviewde leidend, sturend en bewakend in. "Hier zit je bestuurlijke verantwoordelijkheid. Na het incident met de grensrechter Nieuwenhuizen kwam er vanuit deze vereniging een beweging dat men aandacht wil gaan schenken aan dit onderwerp. Er zijn leden opgestaan en die hebben hun betrokkenheid getoond. Het resultaat is dat er nu binnen deze vereniging mooie gedragsregels zijn opgesteld."

*Geïnterviewde D: "De gebeurtenis in Almere heeft het bij ons doen versnellen.
De regels zijn hierdoor versneld tussen de oren gekomen."*

Volgens de geïnterviewde B begon het bij deze vereniging allemaal vanuit de praktijk. Bij een incident bleek er niets te zijn waarop het bestuur kon terugvallen. Er was geen beleid. Vanuit deze positie heeft de vereniging een commissie 'Sportiviteit en Respect' samengesteld. Het programma van Bureau Halt¹ en KNVB is gevolgd. In de commissie zit geen bestuurslid. Als er iets gebeurt op het veld dan vult men een formulier in. De commissie 'Sportiviteit en Respect' beoordeelt de situatie, gaat met de betrokkenen praten en geeft een advies aan het bestuur. Het bestuur heeft tot dusver alle adviezen overgenomen. Er zijn niet veel incidenten geweest bij deze vereniging.

*Geïnterviewde B: "Wij wijken niet af van de richtlijnen van de KNVB,
ik vind ze best wel goed."*

1. HALT staat voor Het ALTERNatief. Halt is een Nederlandse instantie die kortlopende interventies organiseert om jeugdcriminaliteit te voorkomen, bestrijden en bestraffen.

De geïnterviewde A geeft aan dat er in 2012 een beleidsplan is geschreven. Daarin heeft het bestuur eerst gekeken naar waar men naar toe wil met de vereniging. “Vroeger had deze vereniging niet zo’n goede naam. De vereniging stond volgens de geïnterviewde bekend als een schopploeg met veel asocialen. Die naam wilde het nieuwe bestuur kwijt”. Het bestuur heeft de identiteit bepaald en daar is het beleid op geschreven. “Het schrijven van het beleid is stap voor stap gebeurd. De gedragsregels, schorsingen en hoe je met geweldsincidenten omgaat zijn allemaal uitgekauwd.”

Geïnterviewde A: “Er was geen beleid, we deden maar wat.”

De vereniging is nu drie jaar verder en kan al veel verschillen merken volgens de geïnterviewde. “Het ledenaantal groeit, sponsoring trekt weer aan en de sportieve prestaties zijn verbeterd. Er waren vroeger veel schorsingen en tegenwoordig niet meer. Het aantal incidenten wat er voorheen bij de club gebeurde en wat er tegenwoordig gebeurt is een wereld van verschil. Er zijn geen vechtpartijen meer.”

4.1.3 Paradigma bestuurders over bestuurlijke verandercapaciteit

In deze paragraaf worden de resultaten van het kernbegrip bestuurlijke verandercapaciteit weergegeven. De vraagstelling die tijdens het interview is gebruikt, komt voort uit het kernbegrip bestuurlijke verandercapaciteit dat verdeeld is in drie dimensies; vrijwilligersorganisatie, weerstand tegen veranderen en cultuur. De dimensies zijn verdeeld in aspectindicatoren; informele processen, oude tradities doorbreken, twee soorten leren, ongeschreven regels en communicatie en informele besluitvorming (zie bijlage 1).

Van de vier geïnterviewden is niemand langer dan vier jaar voorzitter. Eén bestuur bestaat uit hoofdzakelijk jonge mensen. De geïnterviewde A ziet deze verjonging als zeer positief. Het oude bestuur was samengesteld met veelal oudere mannen die, volgens de geïnterviewde A, het allemaal zelf wel dachten te weten. De vergaderingen duurden vroeger meestal tot 23.30 uur. Binnen het jonge bestuur heerst een open cultuur “we kunnen alles tegen elkaar zeggen en de jonge mensen pakken de dingen goed op. De jongere generatie wil minder vergaderen. Via mail en WhatsApp blijven we goed van alles op de hoogte. Transparantie en open communiceren is voor het bestuur erg belangrijk.”

Geïnterviewde A: “De jongelui staan open voor feedback. Als iets je dwarszit dan zeg je dat tegen elkaar op een normale manier.”

Volgens geïnterviewde D begint het op alle onderdelen bij het bestuur. Het bestuur heeft verantwoordelijkheid gekregen vanuit de vereniging. Als bestuur maak je beleid, je bediscussieert de verschillende onderdelen en kijkt of het bij de vereniging past. “Voordat het beleid gepresenteerd wordt op een ALV toetsen we de inhoud met een aantal stakeholders van de vereniging. Op deze manier wordt er gekeken of er draagvlak is.” De geïnterviewde betreft, om veranderingen door te voeren binnen de vereniging, de PDCA (Plan-do-check-act) cyclus erbij. De Plan en Do gaat goed, daar is de geïnterviewde tevreden over. Wat verbetering vereist is de Check en Act. De persoonlijke voorkeur voor de geïnterviewde ligt bij de Plan en Do. “Ernaar handelen en controleren of we er naartoe handelen dat is in de praktijk wel lastig. Binnen het bestuur moet je deze cyclus goed bewaken.” De geïnterviewde geeft aan dat de laatste twee stappen minder ontwikkelde competenties zijn bij hem zelf.

*Geïnterviewde D: “De kunst zit in de herhaling, het checken en dat het beklijft.
Daar zit de crux van het leerproces.”*

De geïnterviewde ziet zijn bestuur als een volwassen bestuur. “De bestuursleden geven elkaar feedback. Er wordt gediscussieerd over een besluit en daarna wordt het naar buiten gebracht via intranet of een nieuwsbrief.” Binnen dit bestuur gebeurde het voorheen wel eens dat na een besluit een bestuurslid zijn of haar eigen mening toch ging ventileren. Dit wordt dan weer terug in de vergadering gebracht. “We willen als één gezicht naar buiten treden. Dan is er meer rust in de vereniging.”

Geïnterviewde D: “Verschillende meningen naar buiten brengen geeft onrust binnen de vereniging.”

Volgens geïnterviewde B is men nog zoekende naar de cultuur die bij de vereniging past. “Het is nu nog een zoektocht.” Het bestuur is erg enthousiast begonnen en was erg gericht op het operationele. “Het bestuur staat nu voor de volgende stap, meer besturen op afstand”. Binnen dit bestuur wordt meestal niet gestemd, de beslissingen gaan in goed overleg. Wat naar voren komt is dat de bestuursleden elkaar niet veel feedback geven. De geïnterviewde ziet hierin een rol voor zichzelf weggelegd. “Door de voorzittersrol meer te pakken zou het geven van feedback meer kunnen integreren.”

Geïnterviewde B: “Als je dieper in de organisatie zit dan ben je zelf minder aan het besturen.”

De geïnterviewde A geeft aan van ver te komen met zijn vereniging. De vereniging is niet erg groot en bij de start van dit voorzitterschap, nu vier jaar geleden, zijn er eerst twee elftallen uitgegoid. “Het beleid dat wij voor ogen hadden, daar pasten die mensen niet meer bij.” Sinds die tijd is het bestuur de vereniging weer rustig aan het opbouwen. Binnen dit bestuur staat iedereen op één lijn en heeft men hetzelfde doel voor ogen. Men wil de normen en waarden, die in het normale leven ook gelden, terugzien binnen de vereniging. “We zijn een soort familie, we denken om elkaar en spreken elkaar aan.” Het klein zijn ziet men als een voordeel. Iedereen kent elkaar, als een lid privéproblemen heeft en het bestuur kan helpen, dan wordt dat niet nagelaten. Op deze manier wordt de binding volgens de geïnterviewde met de vereniging erg sterk. “Met een kleine groep welwillende mensen is de vereniging opnieuw opgebouwd. Er is een grote invloed op de leden omdat het bestuur er vanaf het begin bij is. De sociale controle en verbondenheid zijn binnen deze vereniging erg groot waardoor er meer respect is voor elkaar.”

Geïnterviewde A: “We willen dat het duidelijk is wat het bestuur van de leden verwacht en wat de leden van de bestuurders kunnen verwachten.”

4.1.4 Paradigma bestuurders over bestuurlijke invloed

In deze paragraaf wordt de paradigma van de bestuurders over de bestuurlijke invloed op agressiviteit weergegeven.

De geïnterviewde C denkt dat je als bestuurder veel kan bijdrage aan dit fenomeen. “De invloed zit dan in het maken van beleid en je vasthouden aan dit beleid.” Volgens de geïnterviewde kan je niet alles vastleggen in een protocol want dan moet elke incident omschreven worden, terwijl elk incident anders is. Tevens vindt de geïnterviewde het niet nodig om alles vast te leggen binnen zijn eigen vereniging. Dit omdat agressiviteit niet veel voorkomt en omdat het binnen deze vereniging niet nodig is. “Met normaal denken weten we toch wat je wel en niet kan doen.” De bestuurlijke invloed zit volgens de geïnterviewde ook in het aanspreken op elkaars gedrag.

Geïnterviewde C: “klinkt heel mooi, de praktijk zal waarschijnlijk iets weerbarstiger zijn.”

Op dit moment gaat het bestuur van deze vereniging, volgens de geïnterviewde C, ad hoc om met incidenten. “Iedereen die betrokken is geweest bij een incident wordt gelijk benaderd. Het bestuur behandelt alle spelers gelijkwaardig. Het maakt niet uit of het om het kind gaat van de sponsor, de sterspeler of om de zoon van de voorzitter. Iedereen wordt gelijk behandeld.” Wat de geïnterviewde erg vervelend vindt, is als bij een schorsing een speler gaat meespelen in een lager team. “Een speler van het eerste team was geschorst en werd opgesteld in een lager team. Het is niet schokkend maar eigenlijk praat je het gedrag van deze speler goed. Dan kom je als bestuurder op het veld en ben je al te laat, de speler staat er al.”

Het gedrag van de geïnterviewde en van de overige bestuursleden naast het voetbalveld is vrij rustig. Men staat niet langs de kant te schreeuwen. Op de vraag wat anderen van het gedrag van de geïnterviewde zeggen antwoordt hij: “Ik hoop netjes, vroeger zei ik wel wat. Het bestuur van nu staat niet te schreeuwen. Ik sta zelf ook niet te schreeuwen.” De geïnterviewde geeft aan dat hij hoopt dat hij gecorrigeerd wordt door zijn omgeving, indien zijn gedrag niet aanvaardbaar is.

De geïnterviewde D geeft aan dat de rol van de trainer belangrijk is en dat de trainer te beïnvloeden is door het bestuur. “De trainer is het visitekaartje van je vereniging. Daarnaast bepaalt de trainer ook tot hoever de jongens in het veld kunnen gaan.” De meeste gele kaarten bij deze vereniging werden veroorzaakt door praten, praten tegen de scheidsrechter. Diegene die de gele kaart veroorzaakt, betaalt de kosten nu zelf. “Het aantal gele en rode kaarten is hierdoor snel teruggelopen.” De geïnterviewde vindt dat het voetbal er beter van wordt. “Men is minder afgeleid en meer bezig met het spel.”

Geïnterviewde D: “Binnen de voetballerij is dat in ieder geval nieuw, dat men ergens op wordt aangesproken.”

In eerste instantie lijkt de bestuurlijke invloed niet zo groot volgens de geïnterviewde D. Maar door mensen erop aan te spreken is de invloed er wel. “Helaas moeten we ook niet de illusie hebben dat we middels aanspreken het helemaal kunnen oplossen. Sommige karakters verander je niet.” Daarnaast lijkt het tijdstip van benaderen ook van belang. “Vlak na de wedstrijd is meestal niet een goed moment, omdat de emoties dan nog teveel aanwezig zijn.”

Geïnterviewde D: “We hebben ook weleens de topscoorder van het eerste geschorst. Hij grossierde in de rode kaarten.”

De beslissing om een speler van het eerste herenteam te schorsen gaf wrijving tussen de trainer en het bestuur. “De trainer denkt vaak in het belang van het team en van zichzelf. Het overschrijdende in deze kwestie was het steeds terugkerende gedrag, deze meneer trapt veel na. Dit was wel spannend, we zaten tegen degradatie aan en hadden deze speler nodig. Maar je moet telkens het organisatiebelang boven teambelang stellen.” Over het gedrag van de bestuursleden zegt de geïnterviewde D het volgende: “Ik ben erg rustig. Ik ben me heel erg bewust van de voorbeeldrol die ik heb. Je zal mij nooit horen schreeuwen langs het veld en de andere bestuursleden ook niet. Dat wil ik ook niet.”

Volgens de geïnterviewde B is de enige invloed die een bestuur kan uitoefenen het goed voorlichten en opleiden van het kader. Dit is erg belangrijk voor het bepalen van de cultuur binnen de vereniging. “De bestuurlijke invloed is de invloed op je kader. Je zorgt ervoor dat je leiders / trainers het beleid goed toepassen. Vervolgens is er maar één manier en dat is handhaven van het beleid. Als je dat niet doet en je geeft toe dan kom je als bestuurder uiteindelijk heel ongeloofwaardig over.” De geïnterviewde begrijpt in sommige gevallen wel dat het heel lastig kan zijn. Met name als de emotionele betrokkenheid erg groot is.

Geïnterviewde B: “Je wilt als bestuurder ook graag kampioen worden.

De belangen van de bestuurder zijn dus ook aanwezig.”

Tevens zijn er ook belangen tussen andere partijen. Bij een B elftal was een jongen die zich vaak misdroeg. De trainer wilde de jongen er niet meer bij hebben maar, het hoofd jeugdopleiding was bang dat de jongen zou vertrekken als deze jongen gestraft zou worden. Uiteindelijk is deze jongen wel teruggezet naar een lager elftal.

Geïnterviewde B: “Je kan het niet maken tegenover anderen dat deze jongen beloond wordt voor zijn gedrag en dat hij hoog mag blijven voetballen.”

De geïnterviewde B geeft aan dat hij het een lastig onderwerp vindt. “Eigenlijk weten we allemaal niet hoe we het moeten aanpakken. ‘We’ als bestuurders en ‘we’ als KNVB. Misschien zou je meer moeten scouten op mentaliteit en gedrag. Dan krijg je een hele ander selectie maar uiteindelijk wordt een vereniging daar wel beter van. Dat is wel een clash tussen mensen die verstand hebben van voetbal en bestuurders die graag een nette vereniging willen hebben. We moeten op zoek naar de combinatie.”

Over het gedrag van de bestuursleden zegt de geïnterviewde B het volgende: “Als ik aan de kant sta dan zeg ik eigenlijk nooit wat terwijl ik wel graag wat wil zeggen. Je houdt er rekening mee dat men jou ziet als de voorzitter.” Over het gedrag van de andere bestuursleden is de geïnterviewde wel tevreden “Dat gaat wel goed. Eén bestuurslid kan wel eens emotioneel reageren tijdens de voetbalwedstrijd van zijn zoon. Dan loop ik wel eens naar hem toe en zeg: “Nu maar even rustig doen.” Ik ben niet de enige die hem aanspreekt, de anderen doen het ook. Ook spreken we hem wel eens van te voren aan. Je ziet niet veel verbetering, het is ook het aard van het beestje. Er mag ook best wel wat emotie inzitten”

Geïnterviewde B: “Ik geloof niet dat het gedrag van ons bestuurslid invloed heeft op de omgeving. Tenzij hij over de schreef gaat want dan heeft het wel invloed.”

De geïnterviewde A geeft aan dat als je het als bestuur goed aanpakt je voor 90% invloed kan uitoefenen op agressie op en naast het voetbalveld. “Als je als bestuur een goed beleid hebt en dat breng je over op je leiders en trainers dan ben ik ervan overtuigd dat het door de hele vereniging door gaat werken. Dit betreft een kleine vereniging waarbij de omvang een voordeel is. De sociale controle is groot en de mensen spreken elkaar aan op gedrag. Nieuwe mensen krijgen een gesprek met uitleg hoe de vereniging werkt. Het aanspreken wordt daarna eens stuk makkelijker.”

Geïnterviewde A: “Grote invloed op de mensen omdat je er vooral in het begin bij bent.”

Volgens geïnterviewde A wordt iedereen bij deze vereniging op zijn gedrag aangesproken. In het begin waren het de leiders en de bestuursleden die anderen aanspraken en nu ziet men dat ze elkaar in het veld ook aanspreken. “Een speler van deze vereniging was geschorst door het bestuur. In het veld trapte hij na en toen de medespelers hem op zijn gedrag aansprak werd de speler verbaal agressief tegen zijn ploeggenoten. Van het bestuur moest de speler zijn excuses aanbieden bij zijn ploeggenoten. De groep heeft toen bepaald of de speler weer welkom was.”

Geïnterviewde A: “Bewustmaking, als hij voor de groep excuses moet aanbieden en de groep bepaalt of deze jongen nog een tweede kans krijgt, dan verwacht ik dat dit erg veel indruk maakt.”

Dit bestuur heeft strakke lijnen uitgezet volgens geïnterviewde A. “Dat is wat deze club in het begin nodig had. Duidelijkheid, één grens trekken. Er zijn in het begin erg veel mensen vertrokken omdat ze de regels niet wilden aanvaarden. We hebben twee stappen terug moeten maken en daarna weer een stap vooruit.” Over het gedrag van de bestuursleden zegt de geïnterviewde het volgende: “ik gedraag me als voorzitter heel rustig. Ik probeer altijd objectief te zijn. Je bent een voorbeeld voor de club en dat moet je ook uitstralen. De overige bestuursleden doen dat ook.”

Alle geïnterviewden vinden het lastig om aan te geven wat men zelf denkt nodig te hebben om de agressiviteit te kunnen reduceren. Het is een lastig onderwerp. Wat naar voren komt, volgens geïnterviewde B, is dat het een zoektocht is voor elk bestuurslid “Eigenlijk weten we allemaal niet hoe we het moeten aanpakken. ‘We’ als bestuurders en ‘we’ als KNVB.” De agressiviteit is volgens de meeste geïnterviewden ook ingeslopen in de maatschappij. Een beleid maken, invoeren en ernaar handelen, komt duidelijk naar voren. Toezicht houden op het beleid en meetmomenten inbouwen is een pré. De factor tijd speelt een grote rol om alles te bewaken. De geïnterviewden zien hier ook een rol weggelegd voor de KNVB. Geïnterviewde B zegt: “De volgende stap zou kunnen zijn een keurmerk voor een veilig sportklimaat uitgegeven door de KNVB. Dit keurmerk moet dan één keer per twee jaar gecontroleerd worden. Bij eventuele tekortkomingen krijgt de vereniging na drie maanden een herkeuring.” Daarnaast geeft geïnterviewde B aan dat het goed is om op de trekken met andere amateurvoetbalclubs in de omgeving. Het beleid zou volgens de geïnterviewde overal hetzelfde moeten zijn zodat het duidelijk is in de stad. Geïnterviewde D ziet ook een meerwaarde voor een gezamenlijk protocol. “Je scheidt daarmee duidelijkheid en eenduidigheid, dat zal alleen maar winst opleveren. Nu hebben clubs allemaal andere regels, er zit nu teveel diversiteit in. Voor iedereen die in de stad Leeuwarden voetbalt is het dan wel helder en duidelijk. Als je van club verandert dan is het toch gelijk. Voor tegenstanders die naar Leeuwarden komen is het ook helder en duidelijk. Volgens mij zou het heel bevorderlijk zijn als je dat zou kunnen bewerkstelligen. Dat zou wellicht kunnen via de Leeuwarder voetbalplatform².” Als kanttekening geven de geïnterviewden wel aan dat men vindt dat de voetbalclubs veel met zichzelf bezig zijn en dat het de vraag is om men klaar is voor deze samenwerking.

4.2 Bevindingen kwantitatief onderzoek

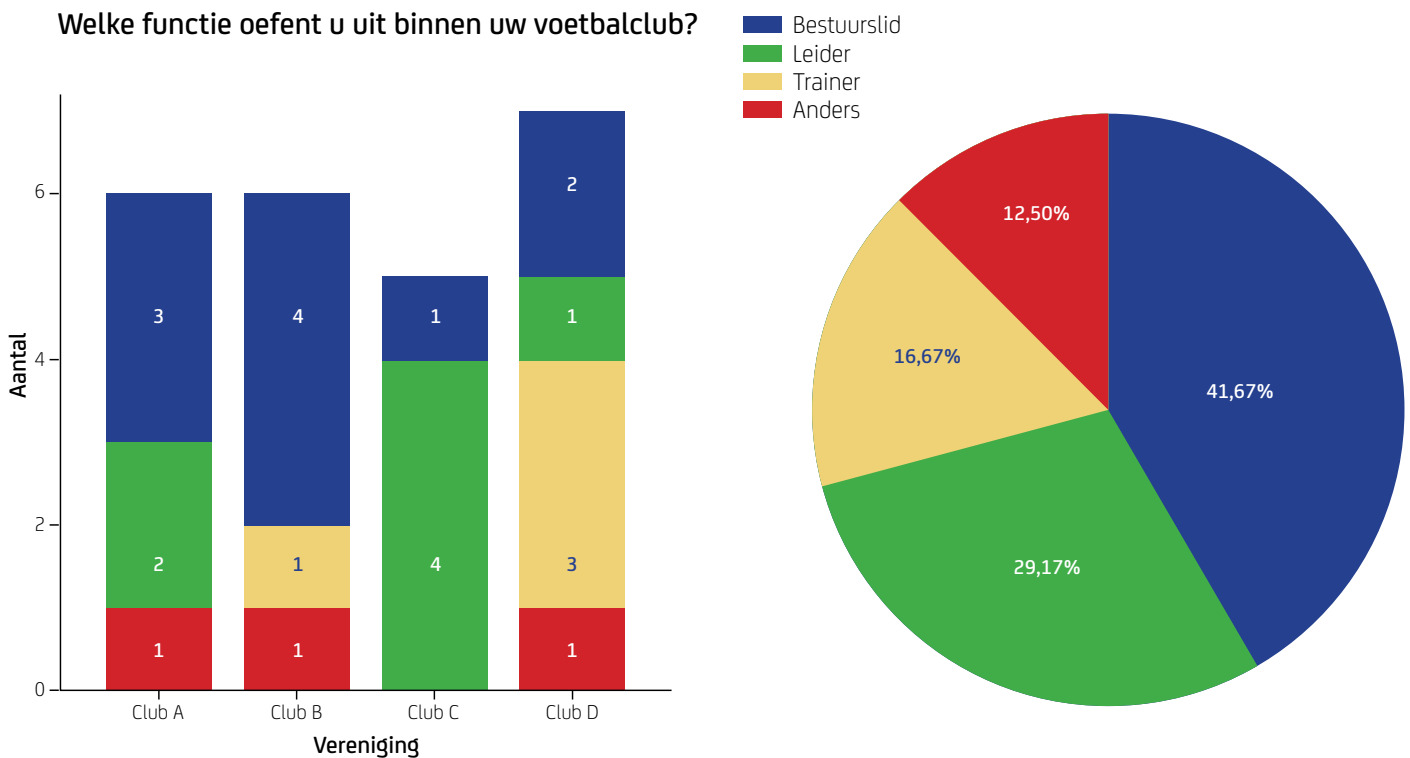
Voor het kwantitatieve onderzoek zijn 47 enquêtes verstuurd. Er zijn enquêtes verstuurd naar 23 bestuursleden, 12 trainers en 12 leiders van de vier geselecteerde amateurvoetbalclubs. In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven.

2. Een platform waar de amateurvoetbalclubs uit Leeuwarden, de verenigingsmanager van de KNVB en een afvaardiging van Cambuur twee keer per jaar samenkomen en gezamenlijk onderwerpen behandelen die spelen bij de amateurvoetbalclubs.

4.2.1 Bevindingen enquête

In totaal zijn er 47 mensen benaderd om mee te werken aan het kwantitatieve onderzoek. Daarvan heeft 51% daadwerkelijk medewerking verleend en de enquête ingevuld, dit vertegenwoordigt 24 respondenten. De meest relevante uitslagen staan hieronder omschreven en in diverse grafieken uitgebeeld. De uitslag van alle vragen is als bijlage toegevoegd (bijlage 4).

Figuur 9 laat het aantal respondenten zien ingedeeld per functie en vereniging. *Figuur 10* laat de totale verdeling per functie zien. A en C zijn de kleinere verenigingen, B en D zijn de grotere verenigingen. De verdeling van de respondenten is als volgt: 10 bestuursleden, 7 leiders, 4 trainers en 3 hebben anders ingevuld. Bij 'anders' zijn de enquêtes ingevuld door: hoofd voetbalzaken, voorzitter technische commissie en coördinator. Het kwantitatieve onderzoek geldt ter ondersteuning van het kwalitatieve onderzoek. Omdat de groep respondenten vrij laag is zal een verdere uitsplitsing per vereniging bij de resultaten niet gemaakt worden.



Figuur 9: Verdeling respondenten over de clubs

Figuur 10: Totale verdeling per functie

Van de 24 respondenten geven 17 aan dat hun vereniging een beleid heeft ten aanzien van agressie. 4 Respondenten geven aan dat hun vereniging geen beleid heeft en 3 respondenten weten het niet. Van de 17 respondenten, die weten dat hun vereniging een beleid hebben ten aanzien van agressie, geven 15 respondenten aan de inhoud te kennen. Alle 17 respondenten geven daarnaast aan de inhoud te ondersteunen. Alle respondenten geven aan dat ze vinden dat hun vereniging een beleid ten aanzien van agressie moet hebben.

De grens van sportief/ onsportief gedrag. 20 respondenten vinden het onsportief tot zeer onsportief om de beslissing van de scheidsrechter voortdurend te betwisten. De tegenstander duwen en trekken vindt 1 respondent sportief en 12 respondenten staan daar neutraal in. 11 respondenten vinden duwen en trekken onsportief. De tegenstander beledigen (b.v. discriminerende opmerkingen) vinden 22 respondenten heel onsportief. De tegenstander schoppen en slaan vinden alle respondenten onsportief tot heel onsportief.

Volgens 79% komt het agressieve gedrag het meest voor tijdens de wedstrijd. De verbale agressie tussen spelers (schelden) en de verbale agressie tegen de scheidsrechter is volgens 65% aan de orde. Minder dan 10% vindt dat er fysieke agressie (slaan/schoppen) tussen spelers en fysieke agressie tegen de scheidsrechter aanwezig is.

Of de agressie de laatste jaren op de eigen vereniging is toegenomen zegt 12,5% ja. De overige respondenten zijn het ermee oneens of geheel mee oneens. De meningen zijn verdeeld op de vraag of men vindt dat de laatste jaren er sprake is van grovere en hardere vormen van agressie in de amateursvoetbalsport. 46% vindt dat er sprake is van grovere en hardere vormen in de amateurvoetbalsport. 50% is het hier niet mee eens.

De antwoorden van de stelling over de toename van agressie binnen de eigen club is in *figuur 11* per vereniging uitgesplitst.

	Stelling: Agressie op en naast het voetbalveld is binnen mijn voetbalclub de laatste jaren toegenomen.			
Kernbegrippen	Mee eens	Oneens	Geheel mee oneens	Totaal
Club A	0	4	2	6
Club B	2	4	0	6
Club C	0	4	1	5
Club D	1	6	0	7
Totaal	3	18	3	24

Figuur 11: Uitsplitsing stelling toename agressie per club

In *figuur 12* is te zien welke respondent per functie vindt dat er een toename is van grovere en hardere vormen van agressie in de amateurvoetbalsport.

Welke functie oefent u uit binnen uw voetbalclub?	Stelling: De laatste jaren is sprake van grovere en hardere vormen van agressie in de amateurvoetbalsport.			
	Mee eens	Oneens	Geheel mee oneens	Totaal
Bestuurslid	5	5	0	10
Leider	4	2	1	7
Trainer	1	3	0	4
Anders	1	2	0	3
Totaal	11	12	1	24

Figuur 12: Uitsplitsing per functie over toename agressie in de amateurvoetbalsport

54% van de respondenten geeft aan dat er gehandeld wordt volgens het beleid ten aanzien van agressie. 12,5% geven andere ervaringen aan. De andere ervaringen komen niet bij één club vandaan maar zijn verdeeld over alle clubs. Aangegeven wordt dat het volgen van het beleid niet altijd zichtbaar is. Tevens is het bestuur afhankelijk van het aantal meldingen en ondervindt het bestuur dat de trainers en leiders het proberen alleen op te lossen. Daarnaast wordt aangegeven dat het in de praktijk lastig is, om het precies zo op te lossen zoals het beleid het voorschrijft.

Meer dan 60% van de respondenten geeft aan wel eens getuige of betrokken geweest te zijn bij een incident. Om incidenten te voorkomen vinden de respondenten het volgende belangrijk: 60% van de respondenten vindt dat trainers en leiders gewezen moeten worden op hun voorbeeldfunctie. 42% vindt dat de trainers en leiders begeleiding moeten hebben in het uitvoeren van het beleid ten aanzien van agressie. Hierin is te zien dat hoofdzakelijk de bestuurders vinden dat de trainers en leiders begeleid moeten worden. De trainers en leiders delen deze mening zelf niet. 83% van de respondenten vindt het niet nodig om een fair play campagne op te starten. De mening van de respondenten over het begeleiden van trainers en leiders is per functie weergegeven in *figuur 13*.

Welke functie oefent u uit binnen uw voetbalclub?	Trainers en leiders begeleiden in het uitvoeren van het beleid t.a.v. agressie		Totaal
	Ja	Nee	
Bestuurslid	6	4	10
Leider	0	7	7
Trainer	2	2	4
Anders	2	1	3
Totaal	10	14	24

Figuur 13: Mening respondenten onderverdeeld per functie over begeleiding trainers en leiders

Over de bestuurlijke invloed op de agressie op en naast het voetbalveld vindt bijna 71% dat het bestuur daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op de agressiviteit. De meningen van de respondenten per functie zijn te zien in *figuur 14*.

Welke functie oefent u uit binnen uw voetbalclub?	Heeft het bestuur van uw voetbalvereniging volgens u ook invloed op de agressie op en naast het voetbalveld?			Totaal
	Ja	Nee	Anders	
Bestuurslid	8	0	2	10
Leider	4	3	0	7
Trainer	2	1	1	4
Anders	3	0	0	3
Totaal	17	4	3	24

Figuur 14: Mening respondenten onderverdeeld per functie over invloed bestuur op agressie

Van de 24 respondenten geven 3 aan dat het bestuur na een incident wel eens is afgeweken van het beleid ten aanzien van agressie. 15 respondenten geven aan dat hun bestuur niet afwijkt van het beleid ten aanzien van agressie. De respondenten zijn positief over het gedrag van de bestuursleden tijdens de voetbalwedstrijden. Meer dan 90% van de respondenten geeft aan dat de bestuursleden tijdens de voetbalwedstrijden stil zijn of positief aan het aanmoedigen zijn.

4.2.2 Bevindingen open vragen

1. Hoe kan het bestuur volgens u haar invloed uitoefenen op de agressie op en naast het voetbalveld?

Mening bestuurders:

- Door gepaste sancties op te leggen. Indien nodig, lik op stuk geven.
- Blijven aansturen op sportief gedrag. Mensen aanspreken op hun gedrag en eventueel sancties opleggen.
- Voorbeeldgedrag en zorgen voor een goed beleid van sportiviteit en respect. En dit dan ook uitdragen.
- Goed beleid neerzetten. De sleutelpersonen goed helpen en volharden hierin.
- Niet eenmaal per jaar terug laten komen maar structureel op de agenda zetten.
- Overleg en duidelijkheid.
- Mensen wijzen op verantwoordelijkheid jegens eigen club en de tegenstanders.
- Relativeren als emoties de overhand dreigen te krijgen. De-escaleren
- Beleid invoeren bij een incident terugvallen op beleid en aan de hand daarvan straffen.
- Aangeven dat agressief gedrag niet getolereerd wordt binnen de vereniging. Desnoods met strenge sancties.
- Leiders, trainers en spelers aanspreken op onsportief gedrag.
- Door veel met spelers en supporters te praten.
- Als bestuur nadrukkelijk aanwezig zijn

Mening overige respondenten:

- Door in te grijpen wanneer er een incident gebeurt, door middel van een gesprek en daar mogelijk gevolgen aan verbinden.
- Door het instellen van een commissie en door duidelijk aan te geven waar de grenzen van toelaatbaar gedrag liggen.
- Preventief optreden
- Men moet elkaar erop aanspreken als er zaken gebeuren welke niet kunnen.
- Het goed voorbeeld geven.
- Door nieuwe leden een intake te laten doen en daarin het beleid tegen agressie te vertellen.
- Uitstralen dat agressie niet getolereerd wordt, in woord en gebaar.
- Betrokken bij een incident op correctie wijze aanspreken en niet het gezag laten spreken, dat werkt averechts.
- Zich netjes gedragen. Verantwoording nemen.
- Formuleren en uitdragen beleid. Investerings doen in tijd en geld om het uitvoerend kader verder te ondersteunen / op te leiden.
- In gesprek gaan met leden, trainers en leiders.
- Suppoosten laten rondlopen om te handhaven bij ongewenst gedrag.
- Meer inzicht geven in de doelen en wensen die de club nastreeft.

2. Wat zou de vereniging/ het bestuur volgens u moeten doen om agressie in de voetbal te reduceren?

Mening bestuurders:

- Goede afspraken maken met trainers en begeleiders.
- Focus moet liggen op de trainers en leiders.
- Goed voorbeeld geven en nadrukkelijk aanwezig zijn.
- Aangeven dat agressief niet getolereerd wordt, desnoods met strenge sancties.
- Beleid maken en elk lid dit laten uitdragen.
- Mensen wijzen op hun verantwoordelijkheid jegens eigen club en de tegenstanders.
- Beleid neerzetten, goed communiceren en handhaven.
- De jeugd voorlichten.
- Voorlichten, herhalen en goed instrueren van de leiders en trainers ten aanzien van gedrag.
- Herhalen voor de wedstrijd dat er sportief gespeeld moet worden.

Mening overige respondenten:

- Veel praten met supporters en spelers.
- Goede afspraken maken met leiders en trainers.
- Meer toezicht op het terrein, bijvoorbeeld studenten als stage.
- Verantwoordelijk nemen.
- Goed voorbeeld geven.
- Plan van aanpak opstellen.
- Duidelijk vasthouden aan beleid en laten zien dat dit geldt voor iedereen binnen de vereniging.
- Duidelijk visie en beleid aangeven.
- Door nieuwe leden een intake te laten doen en daarin het beleid tegen agressie te vertellen.
- Preventief bezig zijn. Vooraf aangeven wat de normen en waarden zijn van de vereniging.

4.3 Conclusie empirisch onderzoek

Hieronder volgt de conclusie van het empirisch onderzoek. Er is een splitsing gemaakt tussen de uitkomsten van de interviews en de uitkomsten van de enquêtes.

4.3.1 Conclusie interviews

Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid gekregen vanuit de vereniging en maakt beleid wat bij de vereniging past. De crux van het leerproces zit in het goed uitvoeren van het beleid, veel herhalen en checken dat het beklijfd. Binnen het bestuur op één lijn zitten is erg belangrijk. Als het bestuur met één gezicht naar buiten treedt dan is er meer rust binnen de vereniging.

Drie van de vier verenigingen hebben beleid en confirmeren zich daaraan. Een kleinere vereniging heeft geen beleid omdat daar bijna nooit een incident voorkomt. Eén vereniging heeft in samenwerking met de KNVB verschillende programma's gevolgd om tot een goed beleid te komen ten aanzien van agressiviteit. De grotere verenigingen vinden dat er in verhouding (aantal wedstrijden versus incidenten) erg weinig gebeurt op het gebied van agressiviteit. De bestuursleden weten in hoofdlijnen de inhoud van het beleid. Het zou goed zijn om het onderwerp vaker terug te laten komen als vast punt op de agenda van de bestuursvergadering, hier zit de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Bij het goed neerzetten en uitvoeren van het beleid zal het ledenaantal groeien, trekt de sponsoring aan en verbetert de sportieve prestatie.

Verbale agressie komt vaker voor dan fysieke agressie. De ervaring is dat verbale agressie, het schelden als normaal gedrag wordt geaccepteerd. De leeftijdscategorie 12 tot 15 jaar wordt als een risico gezien. Daarnaast bemoeien de ouders van deze kinderen zich er te veel mee als ze langs de lijn staan. Niet alle incidenten worden gemeld bij de KNVB en het gebeurt weleens dat verenigingen het onderling met elkaar oplossen.

Het bestuur kan veel bijdragen aan de reductie van fysiek en verbale agressie op en naast het voetbalveld. De invloed zit met name in het maken van beleid en het beleid goed tot uitvoering brengen. Het beleid niet volgen of afwijken van het beleid, om welke reden dan ook, is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de toekomstige beslissingen met agressieve incidenten. De bestuurders ervaren wel strijd als er diverse belangen gaan meespelen. Tevens kan men zich voorstellen dat er om die reden ook weleens wordt afgeweken van het beleid.

Belangrijk is dat het bestuur het kader goed informeert en begeleidt. De rol van de trainer lijkt cruciaal omdat de trainer bepaalt tot hoever de voetballers in het veld kunnen gaan.

Daarnaast is het aanspreken van elkaar (ouders, leiders, trainers en vrijwilligers) op agressief gedrag nodig. Om zo een cultuur te creëren dat agressief gedrag, in welke vorm dan ook, niet geaccepteerd wordt. In beginsel zal het bestuur het initiatief moeten nemen op het aanspreken van elkaars gedrag, waardoor de cultuur gecreëerd wordt dat aanspreken

op elkaars gedragingen erbij hoort. Op deze manier is de cultuur te beïnvloeden. Het besef is aanwezig dat met het aanspreken op elkaars gedrag het probleem van agressie niet is opgelost. Mensen zijn verschillend. De één is iets sneller geprikkeld dan de ander. Sommige karakters veranderen niet met aanspreken. Het tijdstip van aanspreken is een attentiepunt.

4.3.2. Conclusie enquêtes

Van de 24 respondenten geven 17 aan dat hun vereniging een beleid heeft ten aanzien van agressie. Van deze 17 respondenten geven 15 respondenten aan de inhoud te kennen. Alle 17 respondenten geven daarnaast aan de inhoud te ondersteunen.

De geënquêteerden geven aan dat ze vinden dat hun vereniging een beleid ten aanzien van agressie moet hebben. Volgens 79% komt agressief gedrag het meest voor tijdens de wedstrijden. Een enkeling vindt dat de agressie op de eigen vereniging is toegenomen. De meningen zijn verdeeld over het feit of er sprake is van grovere en hardere vormen van agressie in de amateurvoetbalsport.

60% van de respondenten vindt dat trainers en leiders gewezen moeten worden op hun voorbeeldfunctie en 42% vindt dat de trainers en leiders begeleiding moeten hebben in het uitvoeren van het beleid ten aanzien van agressie. Hierin is te zien dat hoofdzakelijk de bestuurders vinden dat de trainers en leiders begeleid moeten worden. De trainers en leiders delen deze mening zelf niet. Over de bestuurlijke invloed op agressie op en naast het voetbalveld vindt bijna 71% dat het bestuur daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op de agressiviteit. De respondenten zijn positief over het gedrag van de bestuursleden tijdens de voetbalwedstrijden.

De respondenten vinden dat het bestuur invloed kan uitoefenen op de agressiviteit door het opstellen van beleid, dit beleid uitdragen en ernaar handelen. Vooral de overige respondenten geven aan dat men vindt dat het bestuur duidelijk moet vasthouden aan het beleid en moet laten zien dat dit geldt voor iedereen binnen de vereniging. Investerings doen in tijd en geld om het uitvoerend kader verder te ondersteunen en op te leiden ziet men ook als invloedsfactor op de agressiviteit. Het bestuur kan de grens aangeven van toelaatbaar en ontoelaatbaar gedrag. Als er dan ontoelaatbaar gedrag getoond wordt dan vindt men dat men elkaar erop moet aanspreken. Uiteindelijk vindt men dat het bestuur zelf altijd het goede voorbeeld moet geven.

Van de 24 respondenten geven 3 aan dat het bestuur na een incident wel eens is afgeweken van het beleid ten aanzien van agressie. 15 respondenten geven aan dat hun bestuur niet afwijkt van het beleid ten aanzien van agressie.

De respondenten zijn positief over het gedrag van de bestuursleden tijdens de voetbalwedstrijden. Meer dan 90% van de respondenten geeft aan dat de bestuursleden tijdens de voetbalwedstrijden stil zijn of positief aan het aanmoedigen zijn.

Wat het bestuur zou moeten doen is volgens de respondenten goede afspraken maken met trainers en leiders. Hier zou bij de bestuurders de focus op moeten liggen. Duidelijk zijn in de visie en nieuwe leden goed voorlichten middels een intakegesprek. Bij agressief gedrag mag het bestuur sancties opleggen. De overige respondenten vinden dat het bestuur verantwoording moet nemen en het goede voorbeeld moet geven. Ze moeten vasthouden aan het beleid en laten zien dat het beleid voor iedereen geldt binnen de vereniging.

*“Het is niet verkeerd,
van beleid te
veranderen als de
omstandigheden
veranderd zijn.”*

Lucius Annaeus Seneca

Romeins filosoof, staatsman en toneelschrijver 5 v.C. - 65 n.C.

5

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In deze thesis is getracht inzicht te geven in de bestuurlijke invloed op de reductie van fysiek en verbaal geweld op en naast het voetbalveld bij amateurvoetbalclubs. In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven die dit onderzoek oplevert. De conclusies komen aan bod aan de hand van de geformuleerde vraagstelling en deelvragen. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de reikwijdte, toepasbaarheid en bruikbaarheid.

5.1 Conclusies

Uit onderzoek van Duijvestijn blijkt dat er op hoofdlijnen een verband te zien is tussen geweldsincidenten en de vitaliteit van de club. In het verlengde van dit onderzoek gaat deze thesis verder in op dit onderdeel, omdat blijkt dat clubs met financiële, organisatorische en/of bestuurlijke problemen vatbaarder zijn voor geweldsincidenten. Juist deze clubs ontbreekt het vaak aan tijd en aandacht om heldere kaders voor gedrag te bepalen en daarop te handhaven. Dat maakt deze clubs kwetsbaar (zie 1.2 clubfactoren).

De centrale onderzoeksvraag in deze thesis “Hoe draagt het gedrag van bestuurders van de amateurclub bij aan het agressiebeleid en het reduceren van fysiek en verbaal geweld op en naast het voetbalveld?” valt uiteen in een aantal deelvragen. Onderstaand worden de conclusies per deelvraag weergegeven. Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord met een eindconclusie.

5.1.1 Wat wordt er verstaan onder agressie in de voetbal sport en hoe is dit te verklaren?

Agressief gedrag is in alle culturen en in alle lagen van de maatschappij een dagelijks zichtbaar verschijnsel. Agressie is een deel van de menselijke natuur, het is drift en instinct. Voetbal valt in de categorie „staged combat” (zowel aanvallende als verdedigende situaties) en is een teamsport. Hierdoor heerst er een klimaat waarin de kans op agressief gedrag groter is. Daarnaast dient sport als uitlaatklep en kan daardoor als een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties. Bij voetbal kan agressie ook nog dienen als wedstrijd tactiek.

5.1.2. Wat wordt er verstaan onder agressiebeleid bij een amateur voetbalclub?

Agressiebeleid is een voorschrift voor iedereen die binnen de organisatie actief is rond agressiebeheersing. De KNVB en de verenigingen hebben sportiviteit en respect hoog op de agenda staan. Vanuit het actieplan 'Tegen geweld, voor sportiviteit' zijn er een achttal maatregelen opgesteld om een veiliger sportklimaat te realiseren.

Ondersteunend daarbij zijn de Verenigingsbox en het programma Back to Basics. Deze ondersteuningsfilosofie is niet gebaseerd op wetenschappelijke theorieën, het zijn handelingspraktijken, 'best practices'. De Verenigingsbox helpt de vereniging bij reflectie en bewustwording. De box ondersteunt bij het maken van beleid op het gebied van sportiviteit en bij het organiseren van activiteiten voor alle doelgroepen binnen de vereniging. Van belang is dat het invoeren van een goed beleid veranderingen met zich mee gaat brengen. Veranderingen doorvoeren binnen een vrijwilligersorganisatie kan op problemen stuiten. De bestuurders zullen rekening moeten houden met de cultuur van de vereniging. Ook hierin biedt de KNVB de vereniging ondersteuning en begeleiding.

5.1.3 Over welke verandercapaciteiten beschikken bestuurders in theorie bij de reductie van fysiek en verbaal geweld?

Vanuit de theorie (zie paragraaf 2.3.3.1) wordt onderscheid gemaakt tussen wat mensen zeggen dat ze zouden doen in bepaalde situaties (espoused theory), hierbij horen ook de regels en procedures van een organisatie, en wat mensen daadwerkelijk doen en hoe mensen zich daadwerkelijk gedragen (theory in use). Dat wat de organisatie wil dat er gebeurt ligt niet altijd op één lijn met wat er daadwerkelijk gebeurt.

Lastig daarbij is dat normen en waarden binnen de amateurvoetbalclub vaak impliciet zijn, het zijn ongeschreven regels. Als de ongeschreven regels haaks staan op het beleid dan bemoeilijkt dat de implementatie. Belangrijk is dat een bestuurder, gegeven de ongeschreven regels, over de capaciteit beschikt om de veranderingen door te voeren.

Als, gegeven de ongeschreven regels, een beleid wordt geïmplementeerd dan is de volgende stap belangrijk: 'double-loop-learning.' Hierbij worden operationele normen continu ter discussie gesteld. De fundamentele aspecten van de organisatie worden veranderd, nu wordt er niet rekening gehouden met de normen en waarden maar worden deze aangepast. De frames en denkwijzen die al bestonden worden ter discussie gesteld. Reflectie is hier fundamenteel.

5.1.4. Heeft de amateurclub agressiebeleid en kunnen de bestuursleden het uitleggen en wordt ernaar gehandeld?

Drie van de vier verenigingen hebben beleid en confirmeren zich daaraan. Een kleinere vereniging heeft geen beleid omdat daar bijna nooit een incident voorkomt. De bestuursleden weten in hoofdlijnen de inhoud van het beleid. Het zou goed zijn om het onderwerp vaker terug te laten komen als vast punt op de agenda van de bestuursvergadering, hier zit de bestuurlijke verantwoordelijkheid. De bestuurders ervaren wel strijd als er diverse belangen gaan meespelen. Tevens kan men zich voorstellen dat er om die reden ook weleens wordt afgeweken van het beleid.

Vooral de overige respondenten geven aan dat men vindt dat het bestuur duidelijk moet vasthouden aan het beleid en wil graag zien dat dit geldt voor iedereen binnen de vereniging. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat er gehandeld wordt volgens het beleid ten aanzien van agressie. 12,5% geven andere ervaringen aan. De andere ervaringen komen niet bij één club vandaan maar zijn verdeeld over alle clubs.

Aangegeven wordt dat het volgen van het beleid niet altijd zichtbaar is. Tevens is het bestuur afhankelijk van het aantal meldingen en ondervindt het bestuur dat de trainers en leiders het proberen alleen op te lossen. Aangegeven wordt dat het in de praktijk lastig is, om het precies zo op te lossen zoals het beleid het voorschrijft.

5.1.5 Wat hebben bestuurders van een amateurvoetbalclub volgens hen nodig om fysieke/verbale agressie op en naast het voetbalveld te reduceren?

Wat uit de interviews naar voren komt is dat het een zoektocht is voor elk bestuurslid. Een beleid maken, invoeren en ernaar handelen, wordt als lastig ervaren. Toezicht houden op het beleid en meetmomenten inbouwen is een pré. De factor tijd speelt een grote rol om alles te bewaken. Een keurmerk voor een veilig sportklimaat uitgegeven door de KNVB zou een mogelijkheid kunnen zijn ter ondersteuning. Er wordt ook een meerwaarde gezien in een gezamenlijk protocol voor alle amateurvoetbalclubs in Leeuwarden. Duidelijkheid en eenduidigheid, dat zal dan winst opleveren. Nu hebben clubs allemaal verschillende regels, er zit teveel diversiteit in. Voor iedereen die in de stad Leeuwarden voetbalt zijn de regels dan helder en hetzelfde. Voor tegenstanders die naar Leeuwarden komen is het ook evident. Dit bewerkstelligen zou kunnen via de Leeuwarder voetbalplatform.

Als kanttekening geven de geïnterviewden aan dat de voetbalclubs veel met zichzelf bezig zijn en dat het daarom de vraag is of men klaar is voor deze samenwerking. Uit de theorie blijkt dat, voor het invoeren van een beleid, de bestuurder rekening moeten houden met de ongeschreven regels. De bestuurder zal naast tijd en het bewaken van de procedure tevens moeten beschikken over de capaciteit om, gegeven de ongeschreven regels, veranderingen door te voeren (zie paragraaf 5.1.3).

5.1.6 In hoeverre is er een discrepantie tussen theorie en praktijk, wat kunnen we hiervan leren en hoe moeten we verder richting de toekomst?

Zowel uit de literatuur als vanuit de praktijk komt naar voren dat agressie een deel is van de menselijke natuur. Omdat voetbal valt in de categorie „staged combat” (zowel aanvallende als verdedigende situaties) heerst er een klimaat waarin de kans op agressief gedrag groter is.

Daarnaast dient sport als uitlaatklep en kan daardoor als een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties. In de praktijk ziet men voetbal als een sport met emoties en tijdens wedstrijden kan deze emotie hoog oplopen. Mensen zijn verschillend en de één is iets sneller geprikkeld dan de ander. Sommige karakters gaan niet veranderen door aanspreken.

In de praktijk komt verbale agressie vaker voor dan fysieke agressie. De ervaring is dat verbale agressie (het schelden) als normaal gedrag wordt geaccepteerd. De leeftijdscategorie 12 tot 15 jaar wordt als een risico gezien. Daarnaast bemoeien de ouders van deze kinderen zich er te veel mee als ze langs de lijn staan.

De KNVB kan ondersteunen bij het maken van beleid op het gebied van sportiviteit. Vanuit de praktijk is te zien dat niet alle verenigingen gebruik maken van de diensten van de KNVB. Eén van de vier verenigingen heeft wel een beleid samengesteld vanuit de richtlijnen van de KNVB. Twee verenigingen hebben zelf het beleid samengesteld en de vierde heeft geen beleid ten aanzien van agressie. Van belang is dat het invoeren van een goed beleid veranderingen met zich mee gaat brengen. Veranderingen doorvoeren binnen een vrijwilligersorganisatie kan volgens de literatuur op problemen stuiten. De bestuurders zullen rekening moeten houden met de cultuur van de vereniging. Het besturen van een sportvereniging kan volgens de literatuur veel vergen van een bestuurder. De tijd die elke vrijwilliger (een bestuurder is ook een vrijwilliger) beschikbaar heeft voor zijn vrijwilligerswerk speelt een grote rol in het functioneren van een vereniging.

Het bestuur kan veel bijdragen aan de reductie van fysiek en verbale agressie op en naast het voetbalveld. De invloed zit met name in het maken van beleid en het beleid goed tot uitvoering brengen. Het beleid niet volgen of afwijken van het beleid, om welke reden dan ook, is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de toekomstige beslissingen met agressieve incidenten. De bestuurders ervaren wel strijd als er diverse belangen gaan meespelen. Tevens kan men zich voorstellen dat er om die reden ook weleens wordt afgeweken van het beleid. Een klein percentage geeft aan dat in de praktijk het bestuur na een incident wel eens is afgeweken van het beleid ten aanzien van agressie.

Uit de bevindingen van de enquêtes, ingevuld door bestuurders, leiders en trainers, komt sterk naar voren dat volgens de bestuurders de crux van het goed neerzetten van het beleid ten aanzien van agressie voornamelijk ligt bij de begeleiding van trainers en leiders in het uitvoeren van het beleid. Opvallend is dat de trainers en leiders daar zelf anders over denken. Volgens de leiders en trainers zit de crux van het goed neerzetten van het beleid ten aanzien van agressie voornamelijk in het toepassen van strenge sancties (lik op stuk) en trainers en leiders wijzen op hun voorbeeldfunctie.

5.1.7 Eindconclusie

De hoofdvraag zal in deze eindconclusie beantwoord worden:

*Hoe draagt het gedrag van bestuurders van de amateurclub bij
aan het agressiebeleid en het reduceren van fysiek en verbaal geweld
op en naast het voetbalveld?*

Sport dient als uitlaatklep en kan daardoor als een ventiel zijn voor het afreageren van allerlei frustraties. In de praktijk ziet men voetbal als een sport met emoties en tijdens wedstrijden kan deze emotie hoog oplopen. Bij de onderzochte amateur voetbalverenigingen komt verbale agressie vaker voor dan fysieke agressie.

Het besturen van een sportvereniging kan veel vergen van een bestuurder. De tijd die elke vrijwilliger (een bestuurder is ook een vrijwilliger) beschikbaar heeft voor zijn vrijwilligerswerk speelt een grote rol in het functioneren van een vereniging.

Het bestuur kan veel bijdragen aan de reductie van fysiek en verbale agressie op en naast het voetbalveld. De invloed zit met name in het maken van beleid en het beleid goed tot uitvoering brengen. Het beleid niet volgen of afwijken van het beleid, om welke reden dan ook, is cruciaal voor de geloofwaardigheid van de toekomstige beslissingen met agressieve incidenten. De bestuurders ervaren strijd als er diverse belangen gaan meespelen.

Vervolgens zal het bestuur het beleid moeten implementeren. De bestuurders zullen rekening moeten houden met de cultuur van de vereniging. Belangrijk is dat een bestuurder, gegeven de ongeschreven regels, over de capaciteit beschikt om de veranderingen door te voeren. Dit is vooral erg lastig als het beleid haaks staat op de ongeschreven regels van de amateurvoetbalclub. Als deze capaciteit aanwezig is en een beleid wordt geïmplementeerd dan is het noodzakelijk om het beleid te volgen en daar niet van af te wijken. Toezicht houden op het beleid en meet momenten inbouwen is een pré.

Uit de bevindingen van de enquêtes, komt naar voren dat volgens de bestuurders de crux van het goed neerzetten van het beleid ten aanzien van agressie voornamelijk ligt bij de begeleiding van trainers en leiders in het uitvoeren van het

beleid. De trainers en leiders denken daar zelf anders over. Volgens de leiders en trainers zit de crux van het goed neerzetten van het beleid ten aanzien van agressie voornamelijk in het toepassen van strenge sancties (lik op stuk) en trainers en leiders wijzen op hun voorbeeldfunctie. Voor dit onderwerp is het aan te bevelen om de leiders en trainers te betrekken in het maken c.q. aanpassen van het beleid ten aanzien van agressie.

5.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek levert aanbevelingen op die meer inzicht geven over de wijze waarop amateur voetbalverenigingen hun agressiebeleid en de invloed van hun eigen handelen hierop kunnen optimaliseren:

1. Het hebben van een beleid ten aanzien van agressie op en naast het voetbalveld is van belang om op terug te vallen als er een incident heeft plaatsgevonden;
2. Beleid of protocol zichtbaar maken binnen de vereniging;
3. Het beleid laten gelden voor iedereen binnen de vereniging, geen uitzonderingen maken en iedereen gelijk behandelen;
4. Houd het beleid levend en laat het vaker terugkomen als punt op de agenda van de bestuursvergadering. Benoem een bestuurslid als owner voor dit onderwerp;
5. Bij een grotere vereniging een commissie aanstellen die de incidenten behandelt en het bestuur een advies geeft over de te nemen stappen;
6. Inlichten en opleiden leiders en trainers;
7. Informatie bijeenkomst organiseren voor nieuwe leden en daar de normen en waarden van de club presenteren;
8. Aanspreekcultuur creëren. Vrijwilligers vragen om op de zaterdagen ouders / bezoekers aanspreken als ze onsportief gedrag tonen richting de scheidsrechter of de voetballers. Deze vrijwilligers zijn herkenbaar en zichtbaar;
9. Deze suppoosten (zie ad 8) voornamelijk inzetten bij de leeftijdscategorie 12 tot 15 jaar, waar de verbale agressie het meest voorkomt.

De besturen van amateurclubs kampen met soortgelijke uitdagingen. Via het Leeuwarder Voetbalplatform is een meerwaarde te creëren met de volgende aanbevelingen:

1. Bespreekbaar maken of een gezamenlijk protocol met een aantal gedragsregels kunnen gelden voor alle amateurclubs in Leeuwarden. Deze gedragsregels op hetzelfde moment plaatsen in alle kleedkamers bij alle clubs. Extra aandacht geven door de pers erbij te betrekken;
2. Bespreekbaar maken of de Leeuwarder voetbalclubs samen met de KNVB avonden kunnen organiseren om de C-categorie een scheidsrechtercursus te laten volgen. Deze cursus moet dan wel verplicht gesteld worden voor alle spelers;
3. Bespreekbaar maken of de Leeuwarder voetbalclubs samen met de gemeente kunnen optrekken naar een veilig sportgemeente c.q. het maken van een campagne voor een veilig sportgemeente. De clubs kunnen de eerste zaterdag in het nieuwe seizoen en de eerste zaterdag na de winterstop allemaal dezelfde uiting geven aan een veilig sportklimaat. Alles op dezelfde dag en op hetzelfde tijdstip. De kracht zit in de collectiviteit. Deze campagne is vergelijkbaar met de campagne 'de scholen zijn weer begonnen' van Veilig Verkeer Nederland.

5.3 Reikwijdte, toepasbaarheid en bruikbaarheid

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de reikwijdte, de toepasbaarheid en bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten. De respons van het aantal interviews was goed. Alle geselecteerde voorzitters hebben aan het onderzoek meegewerkt. De respons van het kwantitatieve onderzoek is redelijk te noemen, respons 51%.

Het kwantitatieve onderzoek was ondersteunend voor het kwalitatieve onderzoek. Dit betekent dat een respons van 51% een goede indicatie oplevert van de beleving van de respondenten. Er zijn verschillende gegevensbronnen gebruikt voor triangulatie, zie *figuur 15*.

Kernbegrippen	Interview	Enquête	Bureauonderzoek
Fysieke / verbale agressie	X	X	X
Agressie beleid	X	X	X
Bestuurlijke verandercapaciteit	X	X	X

Figuur 15: Methodetriangulatie

Door gebruik te maken van de diverse invalshoeken, bureauonderzoek, enquête en interview is de geldigheid toegenomen. De gegevens over een te bestuderen fenomeen, die respectievelijk zijn verzameld via bestaande documenten en via interviews, wijzen in dezelfde richting. Dan is er sprake van valide gegevens. De resultaten van het onderzoek zullen goed overdraagbaar zijn omdat bij amateurvoetbalclubs veel vergelijkbare of overeenkomstige situaties zijn. De onderzoeksconclusies hebben dan ook een meerwaarde voor de zes overige amateurclubs in Leeuwarden. De reikwijdte van dit onderzoek mag redelijk genoemd worden.

De geselecteerde trainers en leiders zijn uitgezocht door de voorzitter van de betreffende club, dit kan de uitslag van het kwantitatieve onderzoek positief hebben beïnvloed. Tot slot is de onderzoeker zich bewust van het feit dat de onderzoeker als voorzitter van een amateurvoetbalclub nu in de rol van onderzoeker optreedt wat invloed kan hebben op de resultaten.

“Kracht komt niet voort uit fysieke capaciteiten. Het komt voort uit een onbedwingbare wil.”

Mahatma Gandhi

Indiaas politicus 1869-1948

6

PERSOONLIJKE BESCHOUWING

Vanuit oprechte interesse maar vooral verwondering heb ik mij vanaf oktober 2014 verdiept in de fysieke en verbale agressie op en naast het voetbalveld. Er zijn door mij veel rapporten gelezen waarbij de invloedfactoren zoals ouders, trainers en leiders de revue hebben gepasseerd. Een boeiende materie omdat ik persoonlijk erg geïnteresseerd ben in de mens.

Eenzijds vind ik het mooi om te zien, in welke setting dan ook, hoe mensen op elkaar reageren en anderzijds vind ik het heel interessant om te bekijken wat vanuit die context de gevolgen zijn van eigen handelen. Met hulp van Philip Wagner ben ik uiteindelijk uitgekomen op de invloed van het bestuur op het fenomeen agressie in de voetbalsport. Hier zit voor dit onderwerp de nieuwe kennis. Rapporten over de bestuurlijke invloed waren niet voorhanden. Het onderzoek is een iteratief proces geweest waarbij ik soms twee stappen vooruit heb gemaakt en af en toe een stap terug moest doen. Ik heb momenten van euforie, teleurstelling en twijfel ondervonden. Euforie bij het afronden van bepaalde hoofdstukken en twijfel of ik bij dit onderzoek voor de juiste onderzoeksmethode heb gekozen. Ik heb het extra uitdagend gemaakt door naast een kwalitatief onderzoek ook een kwantitatief onderzoek in te zetten. Dit kwantitatieve onderzoek is ter ondersteuning van het kwalitatieve onderzoek. Om te zien of de beleving van de voorzitter ook de beleving van de mensen in het veld is. Het was doorzetten om uiteindelijk 50% van de enquêtes terug te krijgen. Hier heb ik veel actie op ondernomen via de mail waarbij ik me richting de beoogde geënquêteerden soms wel bezwaard voelde. Als geen ander weet ik hoeveel tijd een vrijwilligersbaan kost en het invullen van een enquête is ongevraagd extra werk en inspanning. Ik was positief verrast over de bereidheid van de voorzitters om geïnterviewd te worden. Er is bij de voorzitters geen enkele twijfel geweest om mee te werken aan dit onderzoek. Ook in de laatste fase van het kwantitatieve onderzoek heeft men mij geholpen om meer enquêtes terug te krijgen.

Het doorlopen van dit onderzoeksproces heeft mezelf veel inzicht opgeleverd. Met name het feit dat het onderzoek als interventie ingezet kan worden is verhelderend geweest. Het onderzoek is daarmee geschikt om iets te weten te komen, om bewustwording en verandering op gang te brengen. Ik hoop dat het niet alleen kennis oplevert maar ook beweging.

LITERATUURLIJST

Aerschot, D. v. (2014). *verklarende woordenlijst*. Opgeroepen op 12 30, 2014, van telenet.be: <http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/voorafgaand/verklarende%20woordenlijst.pdf>

Anthonissen, A. (2006). *The path to success: Shifting discourses in a football club*.

Argyris, C. (1993). *knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Baarda, D., Goede, M. d., & J.Teunissen. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Balduck, A., Rossem, A. v., & Buelens, M. (2010). *Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.

Bos, A., Eeltink, C., Batchelor, D., Drongelen, J. v., Adriaansen, M. M., & Achterberg, T. v. (2011). *Handboek ter onderbouwing van het verpleegkundig handelen*. Dwingelo: Kavanah.

Coakley, J., & Dunning, E. (2002). *Handbook of sports studies*. London: Sage.

Collins, R. (2008). *Violence*. Princeton. New Jersey: Princeton University Press.

Duijvestijn, P., Dijk, B. v., Egmond, P. v., Groot, M. d., Sommeren, D. v., & Verwest, A. (2013). *Excessief geweld op en om de voetbalvelden*. Amsterdam: DSP - Groep.

Elias. (1971). *Handbook of aports studies*. In J. Coakley, & E. Dunning.

Fishel, D. (2003). *The book of the board: Effective governance for non-profit organisations*. Sydney: Federation Press.

Gastelaars, M. (1997). *Human Service in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisties*. Utrecht: SWP.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Amsterdam: Boston: Elsevier.

Idee Psychologisch Bureau. (sd). *agressie aspecten*. Opgeroepen op januari 22, 2015, van idee-pmc.nl: http://www.idee-pmc.nl/agressie/agressie_aspecten.html

Idee Psychologisch Bureau. (sd). *oorzaken agressie*. Opgeroepen op januari 22, 2015, van idee-pmc.nl: http://www.idee-pmc.nl/agressie/agressie_oorzaken.html

Kikulis, L. (2000). *Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations*. Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*.

KNVB. (sd). *watdoenwe/sportiviteitenrespect*. Opgeroepen op maart 2, 2015, van www.knvb.nl: <http://www.knvb.nl/watdoenwe/sportiviteitenrespect>

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

menselijk-lichaam.com. (sd). *psychologie agressie*. Opgeroepen op januari 22, 2015, van [menselijk-lichaam.com](http://www.menselijk-lichaam.com): <http://www.menselijk-lichaam.com/psychologie/agressie>

NU.nl. (2013, november 3). *knokpartij voetbalduel wassenaar*. Opgeroepen op december 28, 2014, van NU.nl: <http://www.nu.nl/binnenland/3618738/knokpartij-voetbalduel-wassenaar.html>

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). *Culture as social control: corporations, cults and commitment*. *Research in organisational behaviour*.

R.K. Yeo. (2005). *Revisiting the roots of learning organization*.

Saunders, M., Lewis, L., & Thornhil, A. (2009). *Research methods for business students* (Fifth edition ed.). England: Pearson Education Limited.

Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York: McGraw-Hill.

Senge, P. (1992). *De vijfde discipline*. De praktijk en de kunst van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Books.

slachtoffers van voetbalgeweld. (1999, april 20). Opgeroepen op december 28, 2014, van [trouw.nl](http://www.trouw.nl): <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2683358/1999/04/20/Slachtoffers-van-voetbalgeweld.dhtml>

Smith, M. (1983). *Violence and Sports*. Toronto: Butterworths.

Spelbos, P. (2002). *agressietheorie*. Opgeroepen op januari 22, 2015, van idee-pmc.nl: http://www.idee-pmc.nl/agressie/agressie_theorie.html

sportiviteit en respect. (sd). Opgeroepen op maart 1, 2015, van KNVB.nl: <http://www.knvb.nl/watdoenwe/sportiviteitenrespect/actieplan-sportiviteit>

Stibane, K., Sanders-Woudstra, J., Verhulst, F., & Witte, H. d. (2001). *Kinder-en Jeugdpsychiatrie*. Assen: van Gorcum.

Thiel, A., & Mayer, J. (2009). *European Sport Management Quarterly*.

Thiel, A., & Meier, H. (2005). *Wie lernfähig sind sportvereine?* Freuburger kreis.

Thiel, A; Meier, H. (2005). *Wie lernfähig sind sportvereine?* Freuburger kreis.

Tiessen-Raaphorst, A., Lucassen, J., Dool, R. v., & Kalmthout, J. v. (2008). *Weinig over de schreef*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Veldboer, L., Boonstra, N., & Duyvendak, J. W. (2003). *Agressie in de sport*. Utrecht.

verenigingsbox-sportiviteit en respect. (2013, oktober 14). Opgeroepen op maart 1, 2015, van KNVB.nl: <http://www.knvb.nl/nieuws/district/32003/verenigingsbox-sportiviteit-en-respect>

Verhagen, S. (2014). *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voebelverenigingen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vries, M. d. (2012, 12 06). *geweld is een uiting van een sociaal probleem*. Opgeroepen op 01 01, 2015, van Trouw.nl: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4508/Sport/article/detail/3359166/2012/12/06/Geweld-is-een-uiting-van-een-sociaal-probleem.dhtml>

Wang, C., & Ahmed, P. (2003). *Organisational learning: a critical review. The learning organization*.

Wikipedia. (sd). *Beleid*. Opgeroepen op december 30, 2014, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleid>

zakelijk.info.nl. (sd). *organisatieleren-de-actietheoretische-benadering*. Opgeroepen op maart 1, 2015, van zakelijk.infonu.nl: <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/121742-organisatieleren-de-actietheoretische-benadering.html>

zknklanttevredenheidsonderzoek-pdca-cyclus. (sd). Opgeroepen op februari 8, 2015, van [zknklanttevredenheidsonderzoek.nl](http://www.zknklanttevredenheidsonderzoek.nl/eigenschappen/plandocheckact-pdca-cyclus/): <http://www.zknklanttevredenheidsonderzoek.nl/eigenschappen/plandocheckact-pdca-cyclus/>

BIJLAGE 1: KERNBEGRIPPEN

Kernbegrip	Dimensie	Aspect-indicator
Reductie fysieke / verbale agressie	Natuurlijke Drift	Aspecten van agressief gedrag
		Hoe ontstaat agressie
	Mensfenomeen	Verschillende theorieën over de oorzaken van agressie
		Sportspecifiek
		Sportspecifieke oorzaken
Beleid	Respect	Maatregelen vanuit voetbalbond KNVB
	KNVB	Ondersteuning d.m.v. verenigingsbox
		Programma Back to basics
Bestuurlijke verandercapaciteit	Vrijwilligersorganisatie	Informele processen
	Weerstand tegen veranderen	Oude tradities doorbreken
		Twee soorten leren
	Cultuur	Ongeschreven regels
		Communicatie en informele besluitvorming

BIJLAGE 2:

VRAGENLIJST HALF GESTRUCTUREERD INTERVIEW

Bestuur

1. Hoe functioneert het bestuur -> wordt er feedback gegeven en hoe?
2. Hoe zou je de clubcultuur van deze vereniging omschrijven-> vertel eens over de normen en waarden/ gewoonten van de club.
3. Hoe gaat de club om met de diverse belangen- > sponsors, oude bestuursleden etc.
4. Heeft de club beleid t.a.v. agressie, kunnen de bestuursleden het uitleggen en wordt ernaar gehandeld?

Beleid

5. Heeft de vereniging een beleid t.a.v. agressie?
6. Sinds wanneer is er een beleid t.a.v. agressie?
7. Hoe wordt het beleid binnen de vereniging uitgedragen door het bestuur? Zijn er voorbeelden te noemen?
8. Wat is de rol van het bestuur? En wat vereist dit van jullie? Gedrag?
9. In hoeverre komt het beleid in gedrang als het gaat om een sterspeler of om het kind van een sponsor? Zijn er voorbeelden van te noemen?

Incidenten

10. Hoe ernstig is volgens u de algemene situatie binnen uw eigen voetbalclub? Is er veel sprake van agressief gedrag?
11. Wat is het vervelendste wat je als bestuurder op het voetbalveld hebt meegemaakt?
12. Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens jou bij jullie wedstrijden het meeste voor?
13. Wanneer is er voor het laatst iets voorgevallen? Wat was toen de situatie?
14. Wat was de rol van de bestuurder in deze situatie, dus wat heb je gedaan?
15. Hoe kijk je terug op het laatste incident? Zou je het de volgende keer anders doen? Is het beleid ook aangepast?

Praktijk

16. Wat vindt u van de fysieke en verbale agressie op en naast het voetbalveld?
17. Worden alle incidenten gemeld bij de KNVB?
18. Waar ligt volgens u de grens van acceptatie van fysieke en verbale agressie? Wat kan wel en wat kan niet?
19. Hoe gedraag je je tijdens een bezoek aan een voetbalwedstrijd van het 1e team -> wat laat je daar wel/niet zien?
20. Hoeveel invloed denk je als bestuurder te kunnen uitoefenen op fysieke en verbale agressie?

SLOTVRAAG!

Wat hebben bestuurders van een voetbalclub volgens hunzelf nodig om fysieke en verbale agressie op en naast het voetbalveld te reduceren?

BIJLAGE 3: ENQUÊTE

Ik stel het op prijs dat u deze enquête voor mijn afstudeeropdracht voor de Masteropleiding Sportmanagement wilt invullen. Mijn afstudeeropdracht gaat over agressie op en naast het voetbalveld en de bestuurlijke invloed hierop. Uw feedback is heel belangrijk voor mijn onderzoek omdat ik dit gebruik in mijn conclusie en aanbeveling richting de amateur voetbalverenigingen.

Wat moet u weten als respondent:

- De gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en komen alleen in handen van de onderzoeker.
- Er bestaan geen goede of foute antwoorden. In dit onderzoek gaat het om uw mening.
- U hoeft uw naam niet op de vragenlijst te zetten. Het is niet van belang te weten wie u bent.
- Probeer altijd een antwoord in te vullen, ook als u twijfelt.
- Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.
- De informatie wordt gegarandeerd anoniem verwerkt.

Voor vragen over de enquête kunt u contact met mij opnemen via e-mail op adrie@jaarsmabeheer.com of telefonisch op nummer 06-30447958.

De mening van de Leeuwarders over agressie in de amateursport

Regelmatig schrijven de kranten over wangedrag in de sport. Onsportief gedrag van spelers van voetbalclubs en supportersrellen worden door de pers op de voet gevolgd. De meeste aandacht gaat dus uit naar de professionele sport, maar hoe zit het eigenlijk met de amateursport? Hoe (on)sportief gaat het er hier aan toe en wat vinden sportende en niet-sportende inwoners van Leeuwarden hiervan?

Ik ben benieuwd naar uw persoonlijke ervaringen en/of uw mening over agressie op en naast de voetbalvelden. Ook als u niet of nauwelijks sport, ben ik geïnteresseerd in uw opvattingen over dit onderwerp. Ik wil namelijk graag weten hoe ernstig of geruststellend de situatie volgens de Leeuwarders is.

1) Welke functie oefent u uit binnen uw voetbalclub?

- Bestuurslid
- leider
- Trainer
- Anders, namelijk.....

2) Bezoekt u wel eens wedstrijden of trainingen?

- Ja
- Nee

3) Heeft uw voetbalclub een beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja
- Nee (ga door naar vraag 7)
- Weet ik niet (ga door naar vraag 7)

4) Kent u de inhoud van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja
- Nee

5) Ondersteunt u de inhoud van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja
- Nee
- Anders, namelijk.....

6) Wordt er binnen de club gehandeld volgens het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja
- Nee
- Anders, namelijk.....

7) Vindt u dat de uw voetbalclub een beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld moet hebben?

- Ja
- Nee

8) Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag? Is het bij voetbalwedstrijden toelaatbaar om ... (1=heel sportief, 2=sportief, 3= neutraal, 4=onsportief, 5=heel onsportief).

de beslissingen van de scheidsrechter voortdurend te betwisten	1 - 2 - 3 - 4 - 5
de tegenstander te duwen en te trekken	1 - 2 - 3 - 4 - 5
de tegenstander te sarren en uit zijn of haar concentratie te 'praten'	1 - 2 - 3 - 4 - 5
de tegenstander te beledigen (b.v. discriminerende opmerkingen maken)	1 - 2 - 3 - 4 - 5
de tegenstander te schoppen of te slaan	1 - 2 - 3 - 4 - 5

9) Hoe ernstig is volgens u de algemene situatie binnen uw eigen voetbalclub?

Is er sprake van agressief gedrag?

- Zeer veel
- Regelmatig
- Af en toe
- Bijna nooit
- Weet niet

10) Waar komt volgens u agressief gedrag het meest voor?

- Tijdens de wedstrijd
- Tijdens de training
- Anders, namelijk.....

11) Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

- Verbale agressie (schelden) tussen spelers
- Fysieke agressie (schoppen / slaan) tussen spelers
- Verbale agressie tegen de scheidsrechter
- Fysieke agressie tegen de scheidsrechter
- Anders, namelijk.....

12) Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor?

- Verbale agressie (schelden) tussen spelers
- Fysieke agressie (schoppen / slaan) tussen spelers
- Verbale agressie tegen de trainer
- Fysieke agressie tegen de trainer
- Anders, namelijk.....

13) Stelling: Agressie op en naast het voetbalveld is binnen mijn voetbalclub de laatste jaren toegenomen.

- Geheel mee eens
- Mee eens
- Oneens
- Geheel mee oneens

14) Stelling: De laatste jaren is sprake van grovere en hardere vormen van agressie in de amateurvoetbalsport.

- Geheel mee eens
- Mee eens
- Oneens
- Geheel mee oneens

15a) Bent u wel eens getuige geweest van, of betrokken geweest bij een incident in de amateurvoetbalsport (een incident dat heeft geleid tot bestraffing of tot het staken van de wedstrijd)?

- Ja, als toeschouwer
- Ja, als sporter
- Ja, als trainer
- Ja, als leider
- Nee (ga naar vraag 16)

15b) Kunt een korte beschrijving geven van het incident en uw eventuele persoonlijke betrokkenheid (slachtoffer, dader, vredesstichter, getuige e.d.) aangeven?

.....

.....

15c) Hoe is dit opgelost?

.....

.....

15d) Is er naar aanleiding van dit incident iets gewijzigd in het beleid t.a.v. agressie? Zo ja, wat is er gewijzigd?

.....

.....

16) Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Strenge sancties (lik op stuk)
- Trainers/ begeleiders wijzen op hun voorbeeldfunctie
- Bestuursleden wijzen op hun voorbeeldfunctie
- Trainers en leiders begeleiden in het uitvoeren van het beleid t.a.v. agressie
- Een fair play campagne
- Anders, namelijk.....

17) Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? (kies twee antwoorden)

- Strenge sancties (lik op stuk)
- Trainers/ begeleiders wijzen op hun voorbeeldfunctie
- Bestuursleden wijzen op hun voorbeeldfunctie
- Trainers en leiders begeleiden in het uitvoeren van het beleid t.a.v. agressie
- Een fair play campagne
- Anders, namelijk.....

18) Wat is het 'vervelendste' wat je op het voetbalveld hebt meegemaakt? En kunt u uitleggen hoe dat kwam?

.....

.....

19) Heeft het bestuur van uw voetbalvereniging volgens u ook invloed op de agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja,
- Nee
- Anders, namelijk.....

20) hoe kan het bestuur volgens u haar invloed uitoefenen op de agressie op en naast het voetbalveld?

.....

.....

21) Heeft het bestuur na een incident wel eens afgeweken van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

- Ja
- Nee
- Anders, namelijk.....

22) Hoe gedragen de bestuursleden van uw club zich tijdens voetbalwedstrijden?

- Ze zijn stil
- Ze zijn positief aan het aanmoedigen
- Ze schreeuwen
- Ze corrigeren de scheidsrechter
- Anders, namelijk.....

23) Wat zou de vereniging/het bestuur volgens u moeten doen om agressie in de voetbal te reduceren?

.....

.....

.....

24) heeft u in het kader van dit onderzoek nog aanvullende informatie of opmerkingen?

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

BIJLAGE 4: UITKOMST ENQUÊTE

Welke functie oefent u uit binnen uw voetbalclub?

	Frequentie	Percentage
Bestuurslid	10	41,7
Leider	7	29,2
Trainer	4	16,7
Anders	3	12,5
Totaal	24	100,0

Type

	Frequentie	Percentage
Club A	6	25,0
Club B	6	25,0
Club C	5	20,8
Club D	7	29,2
Totaal	24	100,0

Bezoekt u wel eens wedstrijden of trainingen?

	Frequentie	Percentage
Ja	24	100,0

Heeft uw voetbalclub een beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Ja	17	70,8
Nee	4	16,7
Weet ik niet	3	12,5
Totaal	24	100,0

Kent u de inhoud van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Niet ingevuld / er is geen beleid	7	29,2
Ja	15	62,5
Nee	2	8,3
Weet ik niet	24	100,0

Ondersteunt u de inhoud van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Niet ingevuld / er is geen beleid	7	29,2
Ja	17	70,8
Totaal	24	100,0

Wordt er binnen de club gehandeld volgens het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Niet ingevuld / er is geen beleid	8	33,3
Ja	13	54,2
Anders	3	12,5
Totaal	24	100,0

Vindt u dat de uw voetbalclub een beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld moet hebben?

	Frequentie	Percentage
Niet ingevuld	1	4,2
Ja	23	95,8
Totaal	24	100,0

Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag?

De beslissingen van de scheidsrechter voortdurend te betwisten...

	Frequentie	Percentage
Neutraal	4	16,7
Onsportief	15	62,5
Heel onsportief	5	20,8
Totaal	24	100,0

Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag?

De tegenstander te duwen en te trekken...

	Frequentie	Percentage
Sportief	1	4,2
Neutraal	12	50,0
Onsportief	11	45,8
Totaal	24	100,0

Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag?

De tegenstander te sarren en uit zijn of haar concentratie te 'praten'...

	Frequentie	Percentage
Sportief	1	4,2
Neutraal	5	20,8
Onsportief	16	66,7
Heel onsportief	2	8,3
Totaal	24	100,0

Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag?

De tegenstander te beledigen (b.v. discriminerende opmerkingen maken)...

	Frequentie	Percentage
Onsportief	2	8,3
Heel onsportief	22	91,7
Totaal	24	100,0

Waar ligt voor u de grens tussen sportief en onsportief gedrag?

De tegenstander te schoppen of te slaan...

	Frequentie	Percentage
Onsportief	2	8,3
Heel onsportief	22	91,7
Totaal	24	100,0

Hoe ernstig is volgens u de algemene situatie binnen uw eigen voetbalclub? Is er sprake van agressief gedrag?

	Frequentie	Percentage
Regelmatig	1	4,2
Af en toe	8	33,3
Bijna nooit	15	62,5
Totaal	24	100,0

Waar komt volgens u agressief gedrag het meest voor?

	Frequentie	Percentage
Tijdens de wedstrijd	19	79,2
Tijdens de training	2	8,3
Anders	3	12,5
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

Verbale agressie (schelden) tussen spelers...

	Frequentie	Percentage
Ja	16	66,7
Nee	8	33,3
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

Fysieke agressie (schoppen / slaan) tussen spelers...

	Frequentie	Percentage
Ja	2	8,3
Nee	22	91,7
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

Verbale agressie tegen de scheidsrechter...

	Frequentie	Percentage
Ja	15	62,5
Nee	9	37,5
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

Fysieke agressie tegen de scheidsrechter...

	Frequentie	Percentage
Ja	1	4,2
Nee	23	95,8
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie wedstrijden het meeste voor?

Anders...

	Frequentie	Percentage
Ja	4	16,7
Nee	20	83,3
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor?

Verbale agressie (schelden) tussen spelers...

	Frequentie	Percentage
Ja	16	66,7
Nee	8	33,3
Totaal	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor?

Fysieke agressie (schoppen / slaan) tussen spelers...

	Frequentie	Percentage
Nee	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor?

Verbale agressie tegen de trainer...

	Frequentie	Percentage
Nee	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor?

Fysieke agressie tegen de trainer...

	Frequentie	Percentage
Nee	24	100,0

Welke vormen van ernstig onsportief gedrag komen volgens u bij jullie trainingen het meeste voor? *Anders...*

	Frequentie	Percentage
Ja	15	62,5
Nee	9	37,5
Totaal	24	100,0

Stelling: Agressie op en naast het voetbalveld is binnen mijn voetbalclub de laatste jaren toegenomen.

	Frequentie	Percentage
Mee eens	3	12,5
Oneens	18	75,0
Geheel mee oneens	3	12,5
Totaal	24	100,0

Stelling: De laatste jaren is sprake van grovere en hardere vormen van agressie in de amateurvoetbalsport.

	Frequentie	Percentage
Mee eens	11	45,8
Oneens	12	50,0
Geheel mee oneens	1	4,2
Totaal	24	100,0

Bent u wel eens getuige geweest van, of betrokken geweest bij een incident in de amateurvoetbalsport (een incident dat heeft geleid tot bestraffing of tot het staken van de wedstrijd)?

	Frequentie	Percentage
Geen antwoord	1	4,2
Ja, als toeschouwer	7	29,2
Ja, als sporter	3	12,5
Ja, als trainer	1	4,2
Ja, als leider	3	12,5
Nee	9	37,5
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Strenge sancties (lik op stuk)...*

	Frequentie	Percentage
Ja	15	62,5
Nee	9	37,5
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Trainers/begeleiders wijzen op hun voorbeeldfunctie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	19	79,2
Nee	5	20,8
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Bestuursleden wijzen op hun voorbeeldfunctie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	10	41,7
Nee	14	58,3
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Trainers en leiders begeleiden in het uitvoeren van het beleid t.a.v. agressie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	7	29,2
Nee	17	70,8
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Een fair play campagne...*

	Frequentie	Percentage
Nee	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument worden door uw club gehanteerd? *Anders...*

	Frequentie	Percentage
Ja	7	29,2
Nee	17	70,8
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Streng sancties (lik op stuk)...*

	Frequentie	Percentage
Ja	12	50,0
Nee	12	50,0
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Trainers/begeleiders wijzen op hun voorbeeldfunctie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	14	58,3
Nee	10	41,7
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Bestuursleden wijzen op hun voorbeeldfunctie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	7	29,2
Nee	17	70,8
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Trainers en leiders begeleiden in het uitvoeren van het beleid t.a.v. agressie...*

	Frequentie	Percentage
Ja	10	41,7
Nee	14	58,3
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Een fair play campagne...*

	Frequentie	Percentage
Ja	4	16,7
Nee	20	83,3
Totaal	24	100,0

Verenigingen zetten zich op verschillende manieren in om agressie in de sport te voorkomen. Welk instrument vindt u het belangrijkste? *Anders...*

	Frequentie	Percentage
Nee	24	100,0

Heeft het bestuur van uw voetbalvereniging volgens u ook invloed op de agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Ja	17	70,8
Nee	4	16,7
Anders	3	12,5
Totaal	24	100,0

Heeft het bestuur na een incident wel eens afgeweken van het beleid t.a.v. agressie op en naast het voetbalveld?

	Frequentie	Percentage
Geen antwoord	1	4,2
Ja	3	12,5
Nee	15	62,5
Anders	5	20,8
Totaal	24	100,0

Hoe gedragen de bestuursleden van uw club zich tijdens voetbalwedstrijden?

	Frequentie	Percentage
Ze zijn stil	9	37,5
Ze zijn positief aan het aanmoedigen	13	54,2
Anders	2	8,3
Totaal	24	100,0

