



SPORTVERENIGING EN CONSUMENT, GAAT DIT SAMEN?

Een kwalitatief onderzoek naar betekenissen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen geven aan een consumentistische instelling bij het verenigingslid.



SPORTVERENIGING EN CONSUMENT, GAAT DIT SAMEN?

Een kwalitatief onderzoek naar betekenissen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen geven aan een consumentistische instelling bij het verenigingslid.

Auteur: Els Manders
Studentnummer: 4086074
Email: elss_manders@hotmail.com
Datum en plaats: 2 juli 2015, Utrecht

Universiteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)
Opleiding: Master Sportbeleid en sportmanagement

Begeleider Atletiekunie: Dennis Weijers
Begeleider Universiteit Utrecht: Maikel Waardenburg
Tweede lezer: Noortje van Amsterdam

In samenwerking met:



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie: Sportvereniging en consument, gaat dit samen? Een kwalitatief onderzoek naar betekenissen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen geven aan een consumentistische instelling bij het verenigingslid. Met dit onderzoek rond ik de master Sportbeleid en sportmanagement af aan de USBO.

Deze tweejarige master heeft mij verbredende kennis gebracht op het gebied van sportbeleid en sportmanagement. Deze kennis vormt een mooie aanvulling op de sportmarketing kennis die ik opgedaan heb met de HBO opleiding SPECO, sport en marketing/management. De afgelopen twee jaar heeft mij veel gebracht, van werkervaring bij de Atletiekunie tot interessante wetenschap op de USBO. De werkervaringsplek bij de Atletiekunie heeft een mooie bijdrage geleverd aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik zal beginnen met het sportieve aspect dat het mij gebracht heeft. Ik ben actiever en met veel plezier gaan hardlopen door enthousiaste collega's die mij geprikkeld hebben. Het hardlopen is een goede manier voor mij gebleken om energie kwijt te raken en mijn gedachten de vrije loop te laten. Dit heeft goede ideeën en structuur gebracht voor de activiteiten die ik onderneem. Mede hierdoor heb ik de master en de scriptie tot een goed einde gebracht. Daarnaast ben ik op persoonlijk gebied gegroeid door kennis en ervaring die ik heb opgedaan bij de Atletiekunie door mee te werken aan inspirerende projecten en te ondersteunen bij dagelijkse werkzaamheden. Hiervoor ben ik mijn collega's bij de Atletiekunie dankbaar.

In het bijzonder wil ik Dennis Weijers bedanken, mijn stagebegeleider bij de Atletiekunie. Zijn enthousiaste en positieve manier van begeleiden heeft ervoor gezorgd dat ik mezelf persoonlijk heb ontwikkeld. Ik heb meer zelfvertrouwen gekregen en durf meer verantwoordelijkheid te pakken.

Verder wil ik mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg bedanken. Met zijn nuttige feedback heb ik de nodige verdieppingslagen kunnen maken in dit onderzoek. Zijn positieve manier van begeleiden is een goede stimulans geweest om dit onderzoekstraject af te ronden. Daarnaast wil ik mijn twee intervisiegenoten Carmen Verstraten en Jeroen Meerwijk bedanken voor de nuttige gesprekken die we gehad hebben tijdens het scriptieproces.

Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie bedanken, die altijd klaar hebben gestaan om mij te ondersteunen.

Ten slotte wil ik alle bestuurders bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om op een enthousiaste en open manier over de vereniging te spreken. Zonder deze nuttige informatie was deze scriptie niet tot stand gekomen.

Hartelijk dank iedereen die heeft bijgedragen aan het afronden van mijn studie. Ik wens u veel leesplezier en reacties zie ik graag tegemoet.

Els Manders

Samenvatting

Vanuit oorsprong is een vereniging georganiseerd volgens de verenigingslogica. Hierbij staat het voor en door leden principe centraal (Handy, 1988). Door veranderingen in de maatschappij komt dit uitgangspunt onder druk te staan. Er zijn veranderingen zichtbaar in het gedrag van leden. Enjolras (2002) geeft aan dat mensen vrijheid willen om te kiezen voor activiteiten die aansluiten bij persoonlijke interesses, wensen en behoeften. Mensen betalen voor een dienst en willen minder participeren in de vereniging (Enjolras, 2002). Dit duidt op een meer consumentistische instelling, waarbij wordt verondersteld dat het lid zich meer als klant gedraagt (van der Roest, Vermeulen & van Bottenburg, 2013). In dit onderzoek is gekeken hoe bestuurders deze veranderende instelling van leden ervaren door te kijken naar betekenissen die bestuurders geven aan consumentisme. Daarnaast is gekeken hoe deze ervaringen over consumentisme in de vereniging doorwerken in het gevoerde beleid van atletiekverenigingen en loopgroepen.

Om de betekenissen te achterhalen die bestuurders geven is gebruik gemaakt van een literatuurstudie, semigestructureerde interviews met bestuurders en een documentenanalyse. Uit de verzamelde data blijkt dat bestuurders een meer consumentistische instelling ervaren bij het gemiddelde verenigingslid. Bestuurders zijn van mening dat leden komen om te sporten en in eerste instantie niet de intentie hebben om zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging.

Een kanttekening die bestuurders hierbij maken is dat er bereidheid is bij leden om een wederdienst te bewijzen aan de vereniging. Volgens bestuurders is hierbij een juiste benadering van leden belangrijk, waarbij leden persoonlijk worden benaderd op kennis en kunde voor een kortdurende periode met een duidelijke functieomschrijving. Als blijkt dat er onvoldoende vrijwillige bereidheid gemobiliseerd kan worden bij leden geven verenigingen aan na te denken over het verplichten van vrijwilligerschap of het aanstellen van een betaalde kracht. Echter zijn de meeste bestuurders van mening dat beide oplossingen voor een verminderde vrijwillige inzet zorgen. Dit past niet bij het uitgangspunt van de vereniging. De bestuurders geven aan dat ze de vereniging vanuit vrijwillige betrokkenheid en inzet van leden willen organiseren. Hieruit blijkt dat de verenigingslogica centraal staat als organisatieprincipe van de vereniging.

Echter door een meer consumentistische instelling van leden die bestuurders ervaren, zijn er modernisering en veranderingen zichtbaar in het verenigingsbeleid dat bestuurders voeren. Deze modernisering en veranderingen uiten zich in een meer marktgerichte benadering van verenigingen. De meeste verenigingen kennen flexibel en ander aanbod om zodoende beter in te spelen op de wensen en behoeften van leden.

Flexibel aanbod is zichtbaar in korter durend lidmaatschap dat verenigingen bieden naast het traditionele jaarlidmaatschap. Verder biedt bijna iedere vereniging kortdurende cursussen aan en mogen leden zelf bepalen wanneer en hoe vaak ze deelnemen aan trainingen. Verder kennen enkele verenigingen meerdere locaties om het aanbod dichterbij de leden te brengen.

Naast flexibel aanbod bieden verenigingen ander verbredend aanbod naast het traditionele aanbod van atletiek- en loopsport. Bestuurders geven aan dat verbredend aanbod mogelijkheden biedt om andere doelgroepen aan de vereniging te binden. Voorbeelden van ander aanbod zijn nordic walken, fit walken, trailrunnen en aanbod voor beperkten.

Het inspelen op wensen en behoeften van leden door flexibel en ander aanbod duidt op een meer consumentgerichte benadering van verenigingen. Het blijkt dat verenigingen een bewuste keuze maken om dit aanbod wel of niet aan te bieden, waarbij voldoende organisatiekracht en goede inbedding in de verenigingscontext bepalend zijn. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er twee logica's zichtbaar zijn binnen de vereniging die elkaar aanvullen. De verenigingslogica is leidend en gebruikt aspecten vanuit de consumentenlogica om de vereniging te versterken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doel- en vraagstelling	10
1.4 Relevantie vraagstuk	10
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Onderzoeksaanpak	12
2.1 Onderzoeksbenadering.....	12
2.2 Conceptueel kader.....	12
2.2.1 Organisatieperspectieven	13
2.2.2 Omgeving sportvereniging	14
3. Verenigings- en consumentenlogica	17
3.1 Verenigingslogica.....	17
3.2 Consumentenlogica	18
3.3 Spanning verenigingslogica versus consumentenlogica	19
3.3.1 Verenigingsperspectieven	19
3.3.2 Spanningsvelden.....	20
4. Methoden.....	21
4.1 Onderzoekspopulatie	21
4.2 Onderzoeksmethoden.....	21
4.2.1 Documentenanalyse	21
4.2.2 Semigestructureerde interviews.....	21
4.3 Reflectie rol onderzoeker	22
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
5. Consumentisme bij atletiekverenigingen en loopgroepen.....	24
5.1 Verenigingslogica of consumentenlogica?	24
5.1.1 Verenigingslogica	24
5.1.2 Consumentenlogica	25
5.1.3 Dominante logica.....	28
5.2 Organisatorische spanningsvelden.....	29
5.2.1 Individu versus vereniging.....	29
5.2.2 Vrijwilligheid versus betaalde krachten	31
5.2.3 Overeenkomsten en verschillen ervaren spanningen.....	32
5.3 Ledenbinding in veranderende omgeving	33
5.3.1 Luisteren naar leden	33

5.3.2 Modernisering.....	34
5.3.3 Benadering vrijwilligers	36
5.3.4 Ledenbinding overeenkomsten en verschillen	37
6. Conclusie, discussie en aanbevelingen	40
6.1 Conclusie	40
6.1.1 Consumentisme in de literatuur	40
6.1.2 Consumentisme volgens bestuurders.....	40
6.1.3 Consumentisme in verenigingsbeleid	40
6.1.4 Overeenkomsten en verschillen consumentisme	41
6.1.5 Betekenissen consumentisme	41
6.2 Discussie.....	42
6.3 Aanbevelingen	43
6.3.1 Aanbevelingen voor Atletiekverenigingen en loopgroepen.....	43
6.3.2 Aanbevelingen voor de Atletiekunie.....	44
6.3.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	44
7. Literatuurlijst	45
8. Bijlagen.....	50
8.1 Bijlage 1: Respondenten en beleidsplannen	50
8.1.1 Kenmerken onderzoekspopulatie.....	50
8.1.2 Kenmerken beleidsplannen.....	51
8.2 Bijlage 2: Topiclijst	52

1. Inleiding

Dit hoofdstuk begint met de aanleiding van het onderzoek te beschrijven. Vervolgens is het vraagstuk geproblematiseerd van waaruit de doel- en vraagstelling zijn geformuleerd. In paragraaf 1.4 is de relevantie van dit onderzoek beschreven en afsluitend is de leeswijzer weergegeven.

1.1 Aanleiding

In de maatschappij vinden voortdurend veranderingen plaats. Schnabel (2000) onderscheidt vijf ontwikkelingen die hij benoemt met de vijf I's, namelijk individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Deze ontwikkelingen zorgen voor veranderende wensen en behoeften bij mensen, die ook zichtbaar zijn in de sportwereld. Om als sportbond de belangen van de leden zo goed mogelijk te behartigen is het van belang om in te spelen op deze veranderende maatschappij geeft de Atletiekunie aan in haar meerjarenbeleidsplan.

De Atletiekunie is er voor de georganiseerde atletiek- en loopsport in Nederland. Atletiek kan gezien worden als de moeder aller sporten en is een van de weinige sporten die door iedere leeftijdscategorie beoefend wordt, waardoor sporters zich een leven lang kunnen binden. Er is aanbod van baanatletiek, loopsport en wandelen. Het verschil tussen atletiekverenigingen en loopgroepen is dat atletiekverenigingen (alle) facetten van baanatletiek aanbieden, zoals discuswerpen, kogelstoten, sprint en horden. Naast dit aanbod bieden ze ook loopsport en/of wandelen aan. Loopgroepen kennen enkel loopsport en eventueel wandelaanbod. Daarnaast kent de Atletiekunie anders georganiseerde loopgroepen, ook wel bekend als Dutch Runners Loopgroepen. Dit zijn stichtingen of informele loopgroepen.

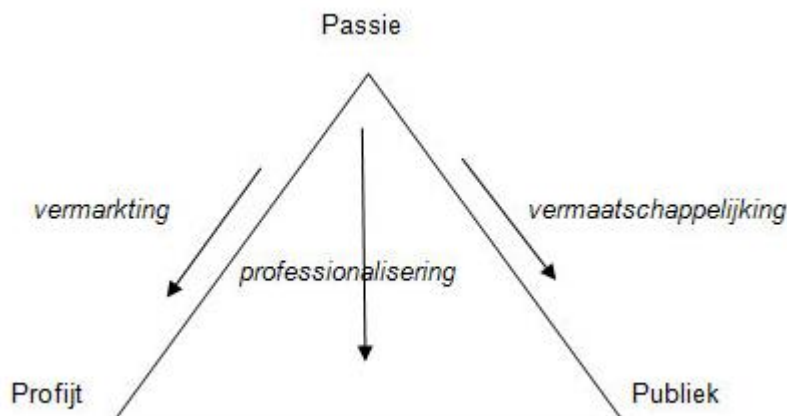
Deze diversiteit aan deelnemers biedt uitdagingen om alle betrokkenen te inspireren en te begeleiden bij het ervaren van plezier. Om dit te bereiken geeft de Atletiekunie aan een meer ondernemende instelling na te streven, blijkt uit het meerjarenbeleidsplan Athletics like never before - Strategie 2013-2016.

'Zowel vanuit het bondsbureau, als vanuit de aangesloten verenigingen en loopgroepen dient een meer ondernemende rol gespeeld te worden. [...] Investering in de ontwikkeling van doelgroepgerichte producten en diensten ten behoeve van de loopsportconsument moet bijdragen aan het genereren van de middelen die noodzakelijk zijn om de rol van autoriteit in de loopsport in te vullen en verder uit te bouwen'. (Atletiekunie, 2012)

Het blijven vervullen van de rol als autoriteit in de loop- en atletieksport is van belang voor de Atletiekunie en haar verenigingen om leden te blijven binden. Men spreekt over een consument wat duidt op een veranderende instelling van het verenigingslid. Het bestaansrecht van sportverenigingen kan onder druk komen te staan door een veronderstelde meer consumentistische instelling van (potentiële) leden. Voor de Atletiekunie is het waardevol om meer inzicht te hebben in manieren waarop verenigingsbestuurders tegen deze consumentenlogica aankijken en wat het gevolg is voor het beleid dat ze uitstippelen. Door hier inzicht in te hebben is de ondersteuning naar verenigingen beter af te stemmen op wensen en behoeften van verenigingsbestuurders. Hieronder is weergegeven waar deze veronderstelde veranderende instelling vandaan komt.

1.2 Probleemstelling

De sportvereniging is georganiseerd volgens de verenigingslogica die terug te zien is in de vrijwilligheid waarmee leden zich aansluiten (Ibsen & Seippel, 2010). Deze verenigingslogica kenmerkte zich tot enkele decennia terug op een sterk intern gerichte cultuur. Kenmerkend is het mutual support karakter, waarbij passie het centrale en verbindende aspect vormt. De laatste decennia is er een verschuiving zichtbaar naar een meer externe oriëntatie door maatschappelijke ontwikkelingen (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011; Handy, 1988). Hierdoor gaan verenigingen meer verbanden aan met de markt en publieke sector (zie figuur 1).



Figuur 1: Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011)

Vanuit de passie, de traditionele invalshoek van verenigingen, dienen zich twee nieuwe oriëntatierichtingen aan volgens Boessenkool et al. (2011). Door vermaatschappelijking en instrumentalisering gedragen sportverenigingen zich meer als publieke dienstverleners en vermarkting leidt tot meer profijtgerichte organisaties. Het gevolg voor verenigingen van beide ontwikkelingen is dat een andere of een verbredende manier van uitvoeren van de primaire taak wordt verwacht. Dit kan professionalisering tot gevolg hebben volgens Boessenkool et al. (2011).

Een van de ontwikkelingen die ervoor zorgt dat verenigingen meer dienstverlenend gaan denken is de toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders. Sporters hoeven bij deze aanbieders geen tegenprestatie te leveren voor de prijs die ze betalen om te sporten. Ze stellen eisen aan het geleverde aanbod. Als dit aanbod niet goed bevalt, zijn ze vrij om een overstap te maken naar een concurrent (Lucassen & van Bottenburg, 2004). Dit komt niet overeen met de houding die van leden binnen een sportvereniging wordt verwacht, waarbij het principe van voor en door leden centraal staat (Handy, 1988).

Naast deze ontwikkeling zijn er andere veranderingen zichtbaar in de maatschappij. Zo kan een combinatie van individualisering en informalisering voor meer nadruk zorgen op persoonlijke kenmerken en interesses in plaats van op klasse en betrokkenheid volgens Schnabel (2000). Individualisering wijst op verminderde afhankelijkheid van het individu en een toegenomen vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven. Informalisering gaat over het losser worden van de omgangsvormen en een toenemende aandacht voor persoonlijke kenmerken, belangstellingen en betrokkenheidsgevoelens die zichtbaar zijn in de organisatie (Schnabel, 2000). Deze ontwikkelingen zijn te zien in het veranderende gedrag van leden in de vereniging. Volgens Enjolras (2002) willen mensen vrijheid hebben om te kiezen voor activiteiten die aansluiten bij persoonlijke interesses, wensen en behoeften. Het principe waarbij mensen betalen voor een dienst en minder participeren is steeds meer zichtbaar (Enjolras, 2002). Of zoals van der Roest, Vermeulen en van Bottenburg (2014) wijzen op de 'consumentistische sporter'. Vanuit deze consumentenlogica veronderstelt men dat de sporter zich steeds meer als klant gedraagt die een dienst afneemt. Men verwacht keuzemogelijkheden en kwaliteit en maakt deze behoefte duidelijk aan de organisatie.

Volgens van der Roest et al. (2014) is er enerzijds een bedreigende vorm zichtbaar, die zich kenmerkt door individualistisch gedrag dat kan leiden tot verlies van leden voor de vereniging. Anderzijds biedt consumentisme een kans door mogelijkheden die geboden worden tot ledengroei als het sportaanbod aansluit bij persoonlijke behoeften. Van der Roest et al. (2014) suggereren dat dit te bereiken is door te flexibiliseren en moderniseren.

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van deze veronderstelde meer consumentistische houding op sportverenigingen die bestuurders ervaren. Ervaren verenigingsbestuurders de opkomst van consumentisme? En zo ja zien ze dit als bedreiging of kans? Dit is het centrale vraagstuk in dit onderzoek.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in betekenissen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen geven aan de veronderstelde opkomst van de consumentistische sporter. Daarnaast is gekeken wat de gevolgen zijn van deze betekenissen voor het verenigingsbeleid. Deze doelstelling leidt tot onderstaande onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen aan consumentisme in de vereniging?

Met atletiekverenigingen en loopgroepen zijn alle formeel georganiseerde verbanden bedoeld die aangesloten zijn bij de Atletiekunie, dus niet de anders georganiseerde loopgroepen. In het vervolg van dit onderzoek zijn met (atletiek)verenigingen ook de aangesloten loopgroepen bedoeld. Tevens is de loopsport binnen verenigingen aangeduid als loopsport, recreatieve lopers of wegatletiek.

Een verenigingsbestuurder is een persoon die actief is in het bestuur van een atletiekvereniging of loopgroep die is aangesloten bij de Atletiekunie. Voorbeelden van een verenigingsbestuurder zijn voorzitter, secretaris, penningmeester of algemeen bestuurslid. In hoofdstuk 5 en 6 zijn geïnterviewde bestuurders omschreven als bestuurders en respondenten.

Om tot het antwoord op de hoofdvraag te komen zijn onderstaande deelvragen opgesteld.

1. Wat is er in de literatuur bekend over consumentisme in verenigingen?
2. Hoe ervaren verenigingsbestuurders consumentisme onder verenigingsleden?
3. Hoe is consumentisme geconstrueerd in het verenigingsbeleid?
4. Welke overeenkomsten en verschillen komen naar voren in de ervaringen van bestuurders met de consumentistische instelling van leden en hoe kunnen deze verschillen verklaard worden?

De eerste deelvraag is beantwoord met een literatuurstudie. Deelvraag 2, 3 en 4 zijn beantwoord met data verkregen uit semigestructureerde interviews met verenigingsbestuurders. In hoofdstuk 4 zijn deze methoden uitgewerkt.

1.4 Relevantie vraagstuk

Deze paragraaf bespreekt eerst de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek en daarna de maatschappelijke relevantie.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in opvattingen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen hebben over consumentisme in het sportverenigingsleven. Leeft de opvatting bij verenigingen dat leden zich steeds meer als consument gedragen of is hier geen sprake van? En zo ja, ervaren ze dit als een bedreiging of kans? Dit onderzoek vormt een aanvulling op het promotie onderzoek van van der Roest naar consumentisme in relatie tot de sportvereniging. In het onderzoek van van der Roest is voornamelijk gekeken naar leden van sportverenigingen en consumentisme. Er is nog geen onderzoek gedaan naar consumentisme in relatie tot verenigingsbestuurders. Dit onderzoek geeft inzicht in betekenissen die verenigingsbestuurders geven aan consumentisme en wat de doorwerking hiervan is voor het verenigingsbeleid.

Daarnaast vormt dit onderzoek een aanvulling op literatuur over de verenigingslogica. Het geeft inzicht in een mogelijke spanning tussen de verenigingslogica en de opkomst van een meer veronderstelde consumentistische instelling bij verenigingsleden. Verder draagt het bij aan inzicht over de manier waarop verenigingen te werk gaan vanuit meerdere logica's. Dit vormt een aanvulling op onderzoek van Skirstad & Chelladurai (2011) en O'Brien & Slack (2003).

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop verenigingsbestuurders in een specifieke sport tegen de maatschappelijke ontwikkeling van een meer veronderstelde consumentistische houding bij leden

aankijken. Daarnaast is gekeken naar het gevolg hiervan voor het beleid van een vereniging. Het geeft inzicht in de kansen en bedreigingen die sportbestuurders zien ten gevolge van deze maatschappelijke trend. Door inzicht hierin te hebben kan het vereniging ondersteunende beleid van de Atletiekunie beter inspelen op de kansen en bedreigingen die bestuurders ervaren.

Verder kunnen de resultaten van dit onderzoek bruikbaar zijn voor andere sportbonden en vereniging ondersteunende organisaties. Waarschijnlijk zijn er overeenkomsten zichtbaar in ervaringen die bestuurders in andere sporttakken hebben met een meer veronderstelde consumentistische instelling van leden.

1.5 Leeswijzer

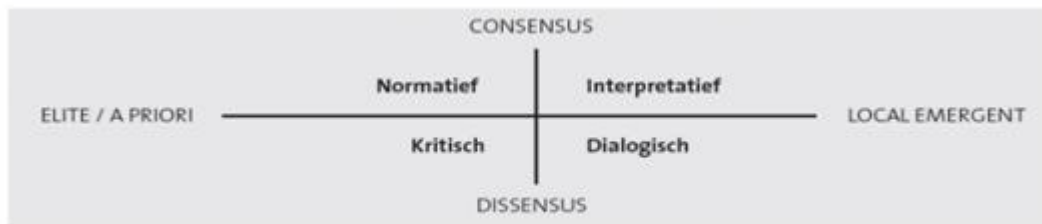
Na dit inleidende hoofdstuk gaat hoofdstuk 2 in op de onderzoeksaanpak. Hierin is het onderzoeksperspectief van de onderzoeker en het conceptueel kader uitgewerkt. Het conceptueel kader bevat twee theoretische lenzen, namelijk betekenisgeving via de organisatieperspectieven van Martin en de institutionele theorie. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de verenigings- en consumentenlogica uitgewerkt. In hoofdstuk 4 is weergegeven welke methoden zijn gebruikt om de data te verzamelen. Tevens is uitgelegd hoe de data geanalyseerd is en hoe de betrouwbaarheid en validiteit van de data gewaarborgd is. Daarna zijn in hoofdstuk 5 de resultaten weergegeven en geanalyseerd. Deze zijn besproken door middel van drie thema's: *verenigingslogica of consumentenlogica?*, *organisatorische spanningsvelden en ledenbinding in veranderende omgeving*. Vervolgens is in hoofdstuk 6 de conclusie getrokken. Uit deze case studie blijkt dat er meerdere logica's in een vereniging zichtbaar kunnen zijn en elkaar kunnen aanvullen. De verenigingslogica blijft dominant, maar wordt versterkt door aspecten vanuit de consumentenlogica door als vereniging marktgericht te werk te gaan. Na de conclusie is een discussie weergegeven over het uitgevoerde onderzoek en de resultaten. Als afsluiting zijn enkele aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten.

2. Onderzoeksaanpak

De uitwerking van het onderzoek wordt bepaald door de manier waarop de onderzoeker naar de werkelijkheid kijkt. Dit hoofdstuk laat zien dat de onderzoeker vanuit een interpretatieve onderzoeksbenadering kijkt. Daarna is beschreven welke theoretische concepten centraal staan in dit onderzoek. Ten eerste zijn de organisatieperspectieven van Martin (2002) besproken en daarna de institutionele theorie.

2.1 Onderzoeksbenadering

De benadering van de onderzoeker bepaalt hoe data verkregen en geanalyseerd wordt. Dit onderzoek geeft inzicht in de betekenissen die bestuurders geven aan een meer consumentistische instelling. Om te achterhalen welke betekenissen gegeven worden, is gebruik gemaakt van het model van Deetz (2000), zie figuur 2. In dit model zijn twee dimensies zichtbaar.



Figuur 2: Model van Deetz (2000: p. 137)

Dit onderzoek kan geplaatst worden aan de local/emergent kant, omdat betekenissen die respondenten geven centraal staan. Deze betekenissen worden vanuit theorieën geanalyseerd. De betekenissen toetsen niet een vooraf opgestelde theorie wat het uitgangspunt is bij de elite/a priori benadering. De betekenissen die respondenten geven worden gezien als een werkelijkheid die wordt gecreëerd door sociale interactie en sociale achtergronden. Uitspraken die respondenten doen op het moment van interviewen worden als waarheid gezien, waarbij de onderzoeker met een 'open blik' naar de werkelijkheid kijkt (Deetz, 2000). De betekenissen die bestuurders geven hebben respondenten zelf aangedragen en zijn niet opgelegd door de onderzoeker. De waarheid die bestuurders geven is aan verandering onderhevig door interactie, waardoor de waarheid van de omgeving beïnvloed wordt (Deetz, 2000). Omgekeerd geldt hetzelfde, de omgeving is van invloed op de waarheid van de respondenten volgens Roth & Metha (2002). De respondenten hebben te maken met een lokale specifieke omgeving waarin de vereniging zich begeeft. De context is niet voor iedere vereniging gelijk, maar situationeel van aard. Hierbij is aandacht voor spanningsvelden die binnen en buiten een vereniging optreden en die van invloed zijn op de beleidsvoering van verenigingen. Volgens Deetz (2000) past dit binnen de local/emergent benadering, omdat de situatie context specifiek is ingevuld en niet getoetst is aan een theorie.

De tweede dimensie die Deetz (2000) onderscheidt is consensus versus dissensus. Bij consensus wordt uitgegaan van hegemonie en vertrouwen. Bij dissensus is sprake van meningsverschillen. De onderzoeker kijkt naar overeenkomsten (consensus) en verschillen (dissensus) die naar voren komen uit betekenissen van respondenten. Dit duidt op een interpretatief en dialogisch perspectief (Deetz, 2000). Dit onderzoek wijst uit op welke punten overeenstemming is tussen betekenissen van respondenten en waar verschillen optreden over de consumentistische houding van verenigingsleden. Hieronder in het conceptueel kader is weergegeven hoe de waarheid te achterhalen is die bestuurders ervaren. Vervolgens is ingegaan op de omgeving waarin de sportvereniging zich begeeft, welke van invloed is op ervaringen van bestuurders.

2.2 Conceptueel kader

Het conceptueel kader bespreekt de theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek. Ten eerste is toegelicht hoe betekenissen achterhaald worden. Via de organisatieperspectieven van Martin (2002) kan de organisatiecultuur in een organisatie bestudeerd worden. Deze perspectieven geven inzicht in overeenkomstige en verschillende betekenissen die gegeven worden door respondenten. Ten tweede is de institutionele theorie behandeld, die laat zien hoe de vereniging en bestuurders beïnvloed worden door logica's die zichtbaar zijn in een omgeving.

2.2.1 Organisatieperspectieven

Martin (2002) onderscheidt drie organisatieperspectieven om de organisatiecultuur in een organisatie te bestuderen, namelijk het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief. In dit onderzoek is niet gekeken naar één organisatie vanuit de drie perspectieven, maar naar 13 verenigingen. De perspectieven zijn breder getrokken dan één organisatie, omdat de Atletiekunie bij haar verenigingsondersteuning de verenigingen als één geheel ziet. Vanuit een algemene ondersteuningsbenadering naar verenigingen wordt onderscheid gemaakt naar verschillende doelgroepen verenigingen die te onderscheiden zijn, zoals atletiekverenigingen en loopgroepen. In dit onderzoek is gekeken naar verschillen en overeenkomsten die bestuurders ervaren over de instelling van het verenigingslid. Door verschillen in beeld te hebben kan specifiek ondersteuningsbeleid ontwikkeld worden naar verschillende doelgroepen verenigingen. Het is mogelijk dat er verschillende betekenissen zichtbaar zijn bij bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen, verenigingen met of zonder accommodatie of verenigingen met verbredend aanbod en verenigingen die enkel het traditionele aanbod kennen. Hieronder zijn de drie perspectieven van Martin (2002) toegelicht.

Bij het integratieperspectief is er duidelijkheid over wat de organisatiewaarden inhouden, wat ze zouden moeten zijn en welk gedrag gewenst is. Organisatieleden weten wat ze doen en zijn het erover eens dat het de moeite waard is om het te doen. In de meeste gevallen wordt er slechts gekeken naar de uitgangspunten van enkele machtige individuen en niet naar alle leden door de gehele vereniging. Hierdoor lijkt het alsof er harmonie en waarde homogeniteit is. Het perspectief gaat uit van consensus in een organisatie en kent geen ambiguïteit. Er wordt gestreefd naar een eenheidscultuur (Martin, 2002). Volgens Cameron & Quinn (1999) is de eenheidscultuur het bindmiddel dat iedereen bij elkaar houdt. Dit onderzoek kijkt naar de overeenkomstige betekenissen die bestuurders geven aan een meer veronderstelde consumentistische instelling.

Het differentiatieperspectief gaat over subculturen in een organisatie. Het beschrijft subculturen die naast elkaar bestaan in een organisatie. Een organisatie is een samenstelling van subculturen. Bij differentiatie studies wordt ervan uitgegaan dat consensus bestaat binnen grenzen van deze subculturen. Tussen de subculturen kunnen verschillen bestaan in interpretaties van de wensen en behoeften van leden. Consistentie is duidelijk binnen de grenzen van een subcultuur en ambiguïteit bestaat in de tussenruimten waar een subcultuur een andere subcultuur ontmoet. Verandering komt tot stand in een of meerdere subculturen en door de druk van de organisatieomgeving. De omgeving is gesegmenteerd, waardoor subculturen binnen een organisatie in verschillende mate een verandering ervaren (Martin, 2002). Dit onderzoek laat zien waar subculturele verschillen bestaan in de betekenissen die bestuurders van verschillende verenigingen geven aan de instelling van het verenigingslid.

Fragmentatie binnen een organisatie staat centraal bij het fragmentatieperspectief. Het ziet ambiguïteit als bepalende eigenschap van culturen in organisaties. Met ambiguïteit is het mogelijk om verschillende betekenissen, paradoxen en tegenstrijdigheden te signaleren. Vanuit dit perspectief wordt ambiguïteit gezien als normaal, opvallend en onontkoombaar en niet als problematisch voor het functioneren van de organisatie. De verschillende betekenissen die bestuurders geven aan een meer veronderstelde consumentistische houding is niet overeenkomstig, maar ook niet volledig conflicterend aan elkaar volgens het fragmentatieperspectief. Er zijn verschillende geloofwaardige interpretaties mogelijk over de instelling van leden. Hierdoor is het idee van een eenduidige en gedeelde culturele realiteit niet waarschijnlijk. Voor zover er overeenkomstige betekenissen bestaan is het context specifiek. De context roept positieve en negatieve reacties op bij bestuurders. Deze reacties kunnen verdwijnen of minder aandacht vragen als andere zaken door contextverandering belangrijk worden. Het ontbreken van consensus geldt organisatiebreed en binnen subculturen. Dit perspectief legt de focus op verschillen tussen individuen en negeert gedeelde waarden, waardoor macht in grote lijnen verspreid is over alle niveaus door de organisatie (Martin, 2002).

Onderzoek laat volgens Martin (2002) zien dat iedere organisatiecultuur elementen kan bevatten van de drie perspectieven. Het integratieperspectief maakt duidelijk welke kwesties, waarden en doelstellingen gezien worden als organisatiebrede consensus. Bij het differentiatieperspectief is geen

sprake van gedeelde waarde over de gehele organisatie, maar alleen op subcultureel niveau. Andere aspecten van een organisatiecultuur kunnen samensmelten in subculturen die verschillende meningen kennen over wat belangrijk is, wat gebeurt en waarom het plaatsvindt. Als sommige problemen of kwesties ambigu zijn en voortkomen uit verschillende geloofwaardige interpretaties, is er sprake van het fragmentatieperspectief. Hierin is geen organisatiebrede of subculturele overeenstemming (Martin, 2002). De organisatieperspectieven van Martin (2002) laten in dit onderzoek zien of bestuurders een organisatiebrede, subculturele of niet overeenkomstige instelling van leden ervaren.

Veranderingen worden volgens Martin (2002) getriggerd door de omgeving of krachten buiten de controle van het individu om. De opkomst van een meer consumentistisch lid kan het gevolg zijn van een veranderende maatschappelijke omgeving. Hieronder is dieper ingegaan op de omgeving waarin een sportvereniging zich begeeft.

2.2.2 Omgeving sportvereniging

Volgens Bourdieu (1988) kan sport worden gezien als een relatief autonome wereld met een eigen logica, waarin sportspecifieke regels, waarden, normen en opvattingen gelden. Alle individuen, groepen en organisaties die betrokken zijn bij sportieve activiteiten maken onderdeel uit van deze sportwereld (van Bottenburg, 2013). Organisaties van uiteenlopende aard creëren de voorwaarden en omstandigheden voor het beoefenen van sport door onderlinge competitie en samenwerking tussen deze organisaties (Stokvis, 1989). Deze omgeving kan gezien worden als een organisatieveld (DiMaggio & Powell, 1983). Een organisatieveld doelt op het bestaan van een gemeenschap van organisaties die in dezelfde omgeving actief zijn. Deelnemers in dit veld hebben meer interactie met elkaar dan met partijen buiten het veld (Scott, 1994). De sportvereniging behoort tot het organisatorische veld van sportverenigingen en gerelateerde organisaties, zoals NOC*NSF, sportbonden en sportserviceorganisaties. De nadruk op maatschappelijke verantwoordelijkheden van sportverenigingen is de laatste jaren toegenomen, waardoor scholen en welzijnsorganisaties tot het organisatieveld zijn toegetreden (van Bottenburg, 2013; van der Roest, 2015).

Institutionele logica in het organisatieveld

In het organisatieveld waar sportverenigingen zich bevinden is vaak een dominante institutionele logica zichtbaar. Deze logica geeft de aanwezige partijen een gevoel van eigenwaarde (Friedland & Alford, 1991). Een institutionele logica is een set van gedeelde ideeën en overtuigingen. Deze logica leidt tot strategieën en handelingen die actoren helpt om hun legitimiteit in het betreffende organisatieveld te optimaliseren (O'Brien & Slack, 2004; Prahalad & Bettis, 1986). Interesses, waarden, identiteiten en aannames van individuen en organisaties zijn ingebed in de heersende institutionele logica en beïnvloeden en vormen gedrag in organisaties (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). Beleidskeuzen en beslissingen zijn het resultaat van de wisselwerking tussen individuele vertegenwoordiging en institutionele structuur. Dit bepaalt wat acceptabel en niet acceptabel is in een organisatieveld gebaseerd op gedeelde waarden en ideeën (Jackall, 1988; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999). Hierdoor ontstaan kaders met een lokale betekenis die bijdragen aan het maken van beslissingen overeenkomend met de logica (Prahalad & Bettis, 1986; Skirstad & Chelladurai, 2011). De kaders vertegenwoordigen een set van waarden en aannames over de organisatiegerelateerde werkelijkheid, gewenst gedrag en succes, die zijn weergegeven door het integratieperspectief (March & Olsen, 1989; Martin, 2002). De manier waarop een vereniging reageert op de organisatieomgeving, speelt een belangrijke rol bij het begrijpen van overeenkomsten en verschillen tussen organisaties binnen een organisatieveld (Oliver, 1991). De institutionele omgeving geeft organisaties bestaansrecht en legitimeert het bestaan en de acties van de organisatie. Als een vereniging goed ingebed is in het organisatieveld met bijbehorende institutionele waarden is er meer bestaansrecht voor de vereniging volgens Scott (2014). In het institutionele veld worden de spelregels bepaald en is inzichtelijk wat de invloed is van organisaties die zich richten op dezelfde gemeenschap. Organisaties passen zich vaak aan naar bestaande regels, normen, waarden en gemeenschappelijke betekenissen die op dat moment gelden binnen de institutionele omgeving (Scott, 2014).

De verenigingslogica is bij de meeste sportverenigingen terug te zien als de dominante logica. Skirstad & Chelladurai (2011) hebben het in hun onderzoek over amateurisme als dominante logica,

waarbij de organisatie drijft op vrijwillige inzet. De verenigingslogica of amateurisme benadering is de laatste jaren onder druk komen te staan. Case studies in het organisatieveld laten zien dat interne en externe druk veranderingen kan veroorzaken in de verenigingslogica (Fahlén, Stenling & Vestin, 2008; O'Brien & Slack, 2004; van der Roest, 2014). Het blijkt dat twee logica's tegelijkertijd naast elkaar kunnen bestaan en elkaar ondersteunen door de voordelen van beide logica's te gebruiken. In de case studie van Skirstad en Chelladurai (2011) komt naar voren dat een commerciële groep met investeerders een aparte groep vormt naast de amateurisme voetbaltak van de Noorse voetbalbond. Er is een duidelijke splitsing zichtbaar tussen de commerciële professionele tak en de amateurisme tak. Dit perspectief van institutioneel pluralisme gaat ervan uit dat een organisatie opereert in meerdere institutionele sferen (Kraatz & Block, 2008). Een organisatie komt dan in aanraking met verschillende regelgeving en normatieve orden en kan gekarakteriseerd worden door verschillende identiteiten binnen een vereniging (Kraatz & Block, 2008). Het bestaan van meerdere logica's in een organisatie kan leiden tot een verschuiving van logica's. Onderzoek van O'Brien en Slack (2003) toont dit aan door een case studie bij de Engelse Rugby Unie. De dominante logica van amateurisme en vrijwilligheid is veranderd in professionaliteit en commercialiteit. De verschuiving van organisaties van de ene vorm naar de andere laat zien dat organisaties verschillende structuren en processen kunnen aannemen voor verschillende delen van de organisatie. Dit uit zich in verschillende subculturen die zichtbaar zijn in een organisatie (Martin, 2002). In hoofdstuk 5 is beschreven of bestuurders meerdere institutionele sferen of subculturen ervaren binnen de vereniging.

Hoe langer een dominante logica aanwezig is hoe moeilijker het is om deze te vervangen (Bettis & Prahalad, 1995). De institutionele natuur van de oude logica met de bijbehorende waarden, handelingen en structuren veroorzaakt weerstand om te veranderen (O'Brien & Slack, 2003). Iedere vereniging kent materiële en culturele karakteristieken volgens Friedland & Alford (1991). Markten worden direct gevormd door de cultuur en sociale structuur, zoals netwerken, machtsstructuren, status en dominantie (Granovetter, 1985). Verenigingen veranderen door de wisselwerking tussen materiële en culturele verklaringen (Thornton & Ocasio, 2008). Uit onderzoek van O'Brien en Slack (2003) naar de organisatie van de Engelse Rugby Unie blijkt dat bij organisatieveranderingen het organisatieveld een periode kent waarin verschillende logica's de competitie met elkaar aangaan. De institutionele oorsprong van de dominante amateurethos en de legitimiteit van het gerelateerde sociale en culturele kapitaal is onder druk komen te staan door de toetreding van professionals in de organisatie. Echter door meer doordringbaarheid van de grenzen van het organisatieveld is de dominante logica afgezwakt. In het voorbeeld van de Engelse Rugby Unie zijn zittende amateurvertegenwoordigers vervangen door nieuwe professionals die de professionele logica vertegenwoordigen. Dit leidt tot een nieuwe hiërarchische machtsstructuur, doordat zittende actoren tot een lager niveau zijn teruggezet (O'Brien & Slack, 2003). De nieuwe actoren zorgen voor een verandering in het veld, onder andere door nieuwe oplossingen die ze hebben voor problemen (Greenwood & Hinings, 1996). Uit onderzoek van Scott (1996) bij medische organisaties blijkt dat de daar geldende dominante logica aan kracht verloor door een afname van het aantal actoren, door verschillende trainingen die gevolgd zijn of nieuw gevormde gemeenschappen. Een dominante logica is vatbaar voor verandering, waardoor bestuurders in moeten kunnen spelen op verschuivingen in de omgeving (Bettis & Prahalad, 1995; O'Brien & Slack, 2003). Als bestuurders hier niet goed op in weten te spelen kan het tot problemen leiden, zoals verlies van regulerende macht (Bettis & Prahalad, 1995; Stern, 1979). Het afstand nemen van de oude dominantie helpt om de nieuwe logica te leren en goed toe te passen. In het voorbeeld van de Engelse Rugby Unie maakt een gebrek aan leiderschap het lastig om de oude amateuristische logica af te leren (O'Brien & Slack, 2003). In hoofdstuk 5 is beschreven of bestuurders een verschuiving ervaren van de dominante verenigingslogica naar een consumentenlogica. Als ze dit ervaren is gekeken hoe ze hierop inspelen en of ze het als wenselijk ervaren om mee te gaan met de veranderende logica.

Institutionele sfeer binnen de vereniging

Naast de institutionele sfeer in de omgeving is er een institutionele sfeer zichtbaar in de vereniging. Scott (2014) bekijkt organisaties vanuit regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen. Deze elementen geven met samenhangende activiteiten en bronnen stabiliteit en betekenis aan het sociale leven in de vereniging. Op deze manier is gekeken hoe bestuurders de instelling van leden ervaren.

Het regulatieve element bevat de regulerende processen die regels opstellen. Tevens legitimeren deze processen of anderen zich aan de regels houden. Dit gebeurt op formele of informele wijze. Er gelden binnen instituties altijd ongeschreven regels die ieder individu kent of behoort te kennen. De formele regels zijn opgeschreven, bijvoorbeeld in statuten of een huishoudelijk reglement. De regulerende structuren van een organisatieveld vormen de definiërende elementen van de institutionele omgeving (Scott, 2014).

Het normatieve deel gaat over normen en waarden. Deze definiëren doelen en gedrag waarop deze behaald behoren te worden. Normatieve regels leggen beperkingen op aan sociaal gedrag. Mensen nemen door heersende normen bepaalde rollen aan. Door de heersende normen worden kaders geschept waarbinnen de leden zich gedragen. Hierdoor wordt sociale actie gemaakt, doordat het rechten, verantwoordelijkheden, privileges en plichten geeft (Scott, 2014).

De cultureel-cognitieve component is zichtbaar in de meer ingebedde culturele vormen van een organisatie. Deze komen onder andere terug in vanzelfsprekende afspraken en symbolen, zoals woorden, signalen en gebaren. Ze dragen bij aan de betekenis die gegeven wordt aan objecten en activiteiten (Scott, 2014).

In de meeste organisaties is een combinatie van de drie elementen zichtbaar volgens Scott (2014). In hoofdstuk 5 is beschreven hoe deze elementen terugkomen binnen verenigingen door de instelling die bestuurders ervaren bij leden.

3. Verenigings- en consumentenlogica

Volgens van Bottenburg (2013) hebben sportverenigingen een centrale plek in het sportgebied in Nederland. Sportvereniging kennen de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in de Nederlandse sportwereld met regulerende en normerende capaciteiten (van Bottenburg, 2013). Er is onderscheid gemaakt naar mutual support en service delivery organisaties. Bij de eerste vorm staat het principe voor en door leden centraal en de tweede vorm kenmerkt zich door een dienstverlenend en hulpbiedend karakter (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Kuperus, 2005). Vanuit oorsprong zijn sportorganisaties voor en door leden ontstaan met als primaire doelstelling het organiseren van sportbeoefening door de eigen leden (van Bottenburg, 2013). Deze gedachte, het realiseren van het aanbod voor en door eigen leden, staat bekend als de verenigingslogica. Echter is door brede maatschappelijke ontwikkelingen een meer dienstverlenend karakter zichtbaar. Dit komt onder meer door de toenemende betrokkenheid van de overheid. Daarnaast is er toenemende concurrentie zichtbaar van commerciële sportaanbieders, zoals fitnessaanbieders. In de commerciële context gedragen sporters zich meer als klanten die een dienst afnemen en wordt er gesproken over een meer consumentistische instelling van leden (van der Roest, 2014). Volgens van der Roest (2015) zijn er verenigingen in Nederland die enkele modernisering hebben doorgevoerd om beter in te spelen op deze wensen. Dit is onder meer zichtbaar in het invoeren van flexibel lidmaatschap of het aanbieden van diensten buiten de traditionele sportactiviteiten om. Bij deze verenigingen is een verschuiving zichtbaar van een verenigings- naar een consumentenlogica. Tegelijkertijd blijft de meerderheid uitgaan van een verenigingslogica, waarbij activiteiten worden aangeboden die direct gerelateerd zijn aan de sport door een traditioneel jaarlidmaatschap (van der Roest, Van Kalmthout & Meijs, 2015). Hieronder zijn beide logica toegelicht en in paragraaf 3.3 is gekeken welke spanningen optreden tussen beide logica.

3.1 Verenigingslogica

Centraal in de verenigingslogica staat de vrijwillige aansluiting en de ledendemocratie (Ibsen & Seippel, 2010). De leden bepalen formeel gezien het beleid van de vereniging door het zeggenschap dat ze hebben bij de Algemene Ledenvergadering (ALV). Echter blijkt deze zeggenschap van leden vertekend, doordat in bijna iedere vereniging maar een beperkte groep leden op de ALV aanwezig is. Deze sterke betrokkenheid van een kleine groep, die hierdoor steeds grotere invloed krijgt op de gang van zaken bij de vereniging is door Michels (1959) de 'ijzeren wet van de oligarchie' genoemd. Een gevolg hiervan is dat de afstand tussen bestuurders, commissieleden en andere actieve vrijwilligers ten opzichte van de minder actieve leden groter wordt.

Een ander kenmerk van de verenigingslogica is de sociale integratie die plaatsvindt (Ibsen & Seippel, 2010). Volgens van Bottenburg (2013) kan deze veronderstelde integrerende en bindende werking van sportverenigingen worden genuanceerd. Het beoefenen van sport leidt niet alleen tot samenwerking, identificatie en socialisatie, maar ook tot categorisering, onderscheiding en hiërarchie. Leden worden ingedeeld in verschillende categorieën bijvoorbeeld op basis van leeftijd, niveau van sportbeoefening, geslacht en soort lidmaatschap (van Bottenburg, 2013). Daarnaast kent de sportwereld geen eenduidig waardestelsel, maar een diversiteit aan normen, opvattingen en gedragsregels die tegenstrijdig aan elkaar kunnen zijn. Leden interpreteren deze normen, opvattingen en gedragsregels vanuit hun eigen leefwereld door persoonlijke ervaringen en vormen zo een eigen constructie van de feitelijke ervaringen (van Bottenburg, 2013).

De meeste sportverenigingen neigen naar sociale homogeniteit, waardoor sociale verschillen binnen de vereniging kleiner worden. Het verschil tussen sportverenigingen wordt hierdoor juist groter. Leden kiezen meestal een vereniging, waarbij ze verwachten zich thuis te voelen. Als de sociale homogeniteit van de vereniging wordt doorbroken, voelt een deel van de leden zich minder thuis. Het kan zijn dat hierdoor een andere sociale homogeniteit ontwikkeld wordt (van Bottenburg, 2013). Vooral kleinere verenigingen kennen hierdoor een eenduidig karakter en voorkeurenpatroon (Stokvis, 1989). Dit kan zorgen voor interne gerichtheid en weinig aandacht voor vernieuwing, door gericht te blijven op ledenbehoud en -werving in eigen kring en niet op nieuwe doelgroepen (Kuperus, 2005). In hoofdstuk 5 blijkt of atletiekverenigingen en loopgroepen een sociale homogene groep zijn of meerdere subculturen onderscheiden.

3.2 Consumentenlogica

De verenigingslogica lijkt onder druk te staan door de verschijning van een markt- of consumentenlogica, waarbij leden zich gedragen als klanten of consumenten van de vereniging (Enjolras, 2002; Lorentzen & Hustinx, 2007; Pilgaard Hove, 2012; Seippel, 2002). Naast het betalen van een lidmaatschap hebben ze niet de intentie om een tegendienst te bewijzen en mogen ze eisen stellen aan de kwaliteit en servicegerichtheid van de organisatie (van Bottenburg, 2013). De leden bepalen als het ware de eigen inhoud van het product of de dienst die ze afnemen en zijn tegelijkertijd consumenten en producenten (Puyt, 2004).

Volgens Lorentzen en Hustinx (2007) kan het toegenomen consumentengedrag verklaard worden door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering en informalisering. Clarke (2005) stelt dat de toegenomen aandacht voor een consumentenhouding gecreëerd wordt door ervaringen en verwachtingen van individuele keuzen door de bevolking. Een verwijdering van de kenmerken van de verenigingslogica, zoals vrijwilligheid en democratie, kan de manier waarop sportverenigingen georganiseerd zijn in gevaar brengen (Enjolras, 2002).

Vidler en Clarke (2005) stellen dat de toegenomen belangrijkheid van de consument in beleid gezien kan worden als een discours, omdat consumentisme neergezet is als een algemeen organisatieprincipe voor de hervorming van publieke dienstverlening. Vanaf de jaren '80 hebben neoliberalistische overheden het choice en voice principe van individuen geïntroduceerd in de voorziening van publieke diensten (Gabriel & Lang, 2006; Jung, 2010; Needham, 2006). De mogelijkheid om te kiezen staat bekend als het choice principe (Clarke et al., 2007). Mensen vragen naar diensten op maat die voldoen aan individuele behoeften. De consumentendiscours start vanuit een opvatting van goed geïnformeerde en proactieve gebruikers. Echter hoeven niet alle gebruikers de vereiste vaardigheden en kennis te hebben, die ze in staat stelt om een keuze te maken (Clarke et al., 2007). Het voice concept duidt volgens Hirschman (1970) op de opkomst van de kritische consument die een organisatie laat weten als de manier waarop diensten of producten zijn aangeboden niet voldoet. Het geeft consumenten de kans om hun behoeften duidelijk te maken. Dit kan op een positieve of negatieve manier werken voor de organisatie. Het kan de organisatie verder helpen om meer effectief te werk gaan. Echter kunnen klachten ook schadelijk zijn, doordat ze meer hinderen dan helpen om de diensten te verbeteren (Hirschman, 1970).

De discours rondom consumentisme in sportverenigingen betreft een verandering waarop leden hun activiteiten beleven in een sportvereniging. Bodet (2009) is van mening dat alle sportbeoefenaars als sportconsumenten behandeld worden op basis van vraag en aanbod. Hierbij leveren sportverenigingen sportactiviteiten aan hun consumenten en niet als de sportvereniging waarbij activiteiten door de leden worden ontplooid. De vrijwillige sportsector is vanuit oorsprong georganiseerd vanuit betrokkenheid, echter zijn tegenwoordig meer commerciële principes zichtbaar doordat deze beter geaccepteerd zijn in de sportwereld. Veel organisaties bevinden zich in het grijze gebied tussen de vrijwillige en commerciële sector (Ibsen & Seippel, 2010). Choice principes dienen als basis voor diensten op maat voor individuele behoeften (Clarke et al., 2007). Leden kunnen direct betalen voor een dienst die ze afnemen (Needham, 2006), zoals een zes weken Start to Run traject in plaats van een jaarlidmaatschap. Het binden door middel van dit soort 'weak ties' in plaats van 'strong ties' lijkt te winnen aan populariteit (Boessenkool et al, 2011). Volgens van Bottenburg (2006) zijn 'weak ties' banden die aangegaan en opgezegd worden wanneer men wil, waar 'strong ties' uitgaan van langdurige lidmaatschappen. Dit is een modernisering die zichtbaar is in de organisatie van verenigingen.

Moderniseringsprocessen om beter in te spelen op de wensen en behoeften van leden in de mutual support omgeving, voor en door leden, kan tot spanningen leiden. Adams (2009) is van mening dat de druk om te moderniseren niet alleen leidt tot veranderingen in de manier waarop verenigingen functioneren, maar ook in de redenen waarom ze functioneren. Er is steeds meer nadruk komen te liggen op het open stellen van de vereniging voor de omgeving. Hierbij zijn samenwerkingen met partijen in de omgeving belangrijk. Deze houding wordt gestimuleerd door sportserviceorganisaties. NOC*NSF verstaat onder een open club een vereniging die openstaat voor andere initiatieven naast het traditionele sportaanbod. De vereniging is op de hoogte van ontwikkelingen in de gemeente en staat open voor samenwerkingen.

Deze nadruk van de omgeving tot het meer open stellen kan druk voor de vereniging met zich meebrengen. Er wordt een verbredende manier van organiseren verwacht. Dit kan een negatieve

invloed hebben op de vrijwillige inzet van leden wat kan leiden tot minder binding tussen leden, verenigingen, fans en vrijwilligers wat een gevaar kan vormen voor het voortbestaan van de vereniging (van Bottenburg, 2004).

Een andere modernisering is volgens Pilgaard Hove (2012) dat verenigingen sporters een gevoel van vrijheid moeten geven door een flexibel sportaanbod dat past bij hun drukke dagelijkse leven. Tegelijkertijd willen sporters ook de veiligheid voelen van een vertrouwde sociale context. Veiligheid en flexibiliteit samen lijkt tegenstrijdig, maar Pilgaard Hove (2012) geeft aan dat verenigingen minder traditioneel moeten zijn en door te flexibiliseren aan deze behoeften kunnen voldoen. Dit is een van de dimensies die centraal staat in het onderzoek van van der Roest (2015) naar consumentisme onder sportverenigingsleden.

Consumentisme onder sportverenigingsleden

Onderzoek van van der Roest et al. (2014) constateert dat sportbonden de opkomst van een meer consumentistisch lid benoemen in beleidsplannen. De opkomst van het consumentistische ingestelde lid kan als kans of bedreiging worden gezien door de vereniging blijkt uit de onderzochte beleidsplannen. Via deze manier proberen sportbonden de verenigingen bewust te maken van een meer consumentistisch ingesteld lid. Verenigingen kunnen gestuurd worden door druk die ze op deze manier van bovenaf ervaren om in te spelen op de opkomst van het consumentistische lid.

Naast de manier waarop consumentisme terug te zien is in het beleid van sportbonden heeft van der Roest (2015) onderzoek gedaan naar de manier waarop consumentisme zichtbaar is onder leden. Dit is onderzocht via vijf dimensies, namelijk onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid, sociaal, kwaliteit van service en exit onder verenigingsleden. De onafhankelijkheid van leden is volgens Pilgaard Hove (2012) belangrijker geworden, doordat mensen een complexere agenda lijken te hebben en het daardoor belangrijker vinden om hun eigen activiteiten te managen en flexibele mogelijkheden wensen om deel te nemen aan sport. Verantwoordelijkheid laat zien dat leden met een consumenteninstelling niet of minder betrokken zijn bij de vereniging als leden die minder consumentistisch ingesteld zijn. Consumentistische leden zijn minder bereid tot vrijwilligerswerk en tot het oppakken van andere verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Met sociaal wordt bedoeld op de mate waarmee leden deelnemen aan sociale activiteiten. Consumenten maken graag keuzes los van sociale verplichtingen of schuldgevoel. Met servicekwaliteit wordt de kwaliteit bedoeld die mensen verwachten voor de prijs die ze betalen. Mensen met een laag consumentisme gehalte vragen over het algemeen minder kwaliteit. Leden met een consumentistische instelling verlaten makkelijker de vereniging dan traditionele leden en hebben hierdoor een groter exit gehalte (van der Roest, 2015).

Van der Roest (2015) geeft aan dat consumentisme een concept is met meerdere aspecten, die men kan begrijpen als de verschillende aspecten naast elkaar worden gezien. Het is namelijk niet zo dat iedere sportconsument hetzelfde profiel laat zien, dit kan per sport en per context verschillen. In de volgende paragraaf zijn de resultaten van het onderzoek van van der Roest (2015) verder besproken met betrekking tot de spanning die optreedt tussen de verenigings- en consumentenlogica.

3.3 Spanning verenigingslogica versus consumentenlogica

In deze paragraaf zijn spanningsvelden besproken die op kunnen treden bij een verschuiving van een verenigings- naar een consumentenlogica. Ten eerste zijn verenigingsperspectieven besproken die zichtbaar zijn binnen verenigingen waar verschuivingen optreden door een veranderende instelling van leden. De spanningen die hieruit voorkomen zijn besproken in 3.3.2.

3.3.1 Verenigingsperspectieven

Boessenkool et al. (2011) onderscheiden drie perspectieven voor de organisatie van het sportverenigingsleven: het verenigings-, beleids- en marktperspectief. Bij het verenigingsperspectief staat de passie centraal waarbij de vrijwillige betrokkenheid de centrale waarde is. Een vereniging is vanuit oorsprong volgens dit perspectief georganiseerd (Ibsen en Seippel, 2010). De instrumentele betekenis staat centraal bij het beleidsperspectief, waardoor de nadruk ligt op het publieke belang van de sportvereniging. Hierbij staan maatschappelijke problemen en vraagstukken centraal, waarmee de overheid zich geconfronteerd voelt. Profijt staat centraal bij het marktperspectief, waarbij verenigingen zich aan passen aan de veranderende organisatieomgeving. De sportvereniging ontwikkelt strategieën om zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en behoeften van het lid om extra inkomsten binnen te halen. Deze ontwikkeling kan ontstaan uit druk van andere actoren die zich in de omgeving bevinden. Vooral bij het marktperspectief is bij enkele verenigingen een professionalisering

van de organisatie zichtbaar. De drie perspectieven zijn niet los van elkaar te zien volgens Boessenkool et al. (2011). Als recht wordt gedaan aan de kernwaarden en kenmerken van de sportvereniging is samenwerking tussen de driehoek passie, profijt en publiek mogelijk (zie figuur 1). Uit de verschillende invalshoeken kunnen spanningsvelden voortkomen, waarmee bestuurders en andere betrokken partijen mee te maken krijgen binnen de vereniging en in het organisatieveld (Boessenkool et al., 2011). Hieronder zijn de spanningsvelden die op kunnen treden bij een verschuiving van het verenigingsperspectief naar een beleids- of marktperspectief besproken. Het gaat om de spanningen passie versus doelrationaliteit, vrijwilligheid en professionaliteit en autonomie versus sturing.

3.3.2 Spanningsvelden

Het eerste spanningsveld passie versus doelrationaliteit gaat over de vrijwillige inzet van leden. In de sport wordt een relatief hoog aantal uren vrijwillig besteed aan taken die plaatsvinden in een sociale omgeving, waarin samen met andere betrokkenen iets wordt gedaan voor de vereniging. Deze intrinsieke motivatie is een van de belangrijkste centrale waarden van de verenigingslogica. Echter komt er steeds meer nadruk te liggen op het behalen van doelstellingen van externe partijen, zoals de gemeente. De vereniging wordt in dat geval niet benaderd vanuit de passie voor sport, maar vanuit een instrumentele en meer marktgerichte visie op sport. Hierbij is het vergroten van de maatschappelijke waarde en het vergroten van het marktaandeel in aantal leden belangrijk en moet dit op een zo efficiënt mogelijke manier behaald worden. Een oplossing om aan deze verwachtingen te voldoen kan het aanstellen van professionals zijn, die vaak voor een deel worden gesubsidieerd (Boessenkool et al., 2011).

Hieruit komt een tweede spanningsveld naar voren tussen vrijwilligheid en professionaliteit. Professionalisering ontstaat vaak vanuit een doelrationele benadering, waarbij niet of nauwelijks wordt stil gestaan bij de consequenties voor de sportvereniging zelf. Er is vaak te weinig tijd om de inzet van een professional goed uit te zoeken en door te voeren in de vereniging. Het is belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd binnen de vereniging voor de inzet van een professional volgens Boessenkool et al. (2011).

Een derde spanningsveld waarmee een vereniging te maken kan krijgen is autonomie versus sturing. Het gaat hierbij om de vraag wie bepaalt welke ontwikkeling de vereniging doormaakt. Formeel is de ALV beslissend, maar hier is vaak enkel aandacht voor de hoofdlijnen. Dagelijkse beslissingen worden genomen door het bestuur dat beïnvloed wordt door overheden en landelijke sportorganisaties, zoals de wens voor een brede maatschappelijke inzet. Er zijn weinig verenigingen die dit soort ambities zelf ontwikkelen. Hieruit blijkt dat er niet direct een ontwikkeling zichtbaar is van eigen initiatief bij de leden om de vereniging meer in de richting van de publieke dienstverlening te laten gaan. Deze botsing die zichtbaar wordt tussen het beleids- en verenigingsperspectief zorgt voor druk op de autonomie van de sportvereniging. De vereniging is geen uitvoeringsorgaan van de overheid of sportbond, maar van haar leden. Deze druk van buitenaf zorgt voor meer druk op vrijwilligers en bestuurders binnen de vereniging. Hierbij wordt het tweede spanningsveld vrijwilligheid versus professionaliteit weer naar voren (Boessenkool et al., 2011).

Voor betrokken partijen is het van belang om binnen de beschreven spanningsvelden te zoeken naar het juiste evenwicht voor de vereniging. Uitgangspunt hierbij is de eigen aard en karakteristieken van de sportvereniging, omdat iedere vereniging anders is en eigen beleidskeuzen maakt. Beleidskeuzen starten vanuit de context van de individuele wensen en doelstellingen van de sportvereniging en haar leden (Boessenkool et al., 2011). In hoofdstuk 5 is gekeken in welke mate sportverenigingen te maken krijgen met spanningsvelden die ontstaan vanuit een meer veronderstelde consumenten houding van leden en wat het gevolg hiervan is voor de vereniging.

Uit onderzoek van van der Roest (2015) blijkt dat er geen duidelijke verklaring is gegeven voor de verschillen tussen de consumenten- en verenigingslogica. Er zijn indicaties dat een consumentenlogica meer zichtbaar is in een stadse omgeving. De hoofdelementen die zorgen voor druk op sportverenigingen door modernisering zijn flexibilisering van lidmaatschap, professionalisering en de verwachting dat er kwaliteit wordt geleverd volgens van der Roest et al. (2014). Echter is het volgens van der Roest (2015) niet duidelijk of dit een actuele verandering teweeg heeft gebracht in het gedrag van leden. Er is geen bewijs die de aanwezigheid van deze houding bij leden bevestigt. Dit onderzoek geeft meer inzicht in de ervaringen van bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen met een meer veronderstelde consumentistische houding van (potentiële) leden.

4. Methoden

Dit hoofdstuk laat zien hoe de data verzameld en geanalyseerd is. Ten eerste is de onderzoekspopulatie toegelicht. Vervolgens zijn de methoden toegelicht die gebruikt zijn om achter de betekenissen te komen die bestuurders geven aan consumentisme. Daarna is de rol van de onderzoeker beschreven en als laatste is te lezen hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek is gewaarborgd.

4.1 Onderzoekspopulatie

Er is gekozen om dit onderzoek als case studie bij atletiekverenigingen en loopgroepen uit te voeren, omdat deze verenigingen een gevarieerde samenstelling van verenigingen vormen. Er kan onderscheid gemaakt worden naar atletiek of loopsport, vereniging met of zonder accommodatie en vereniging met verbredend aanbod of enkel traditioneel aanbod. Deze verscheidenheid van aanbod van verenigingen kan verschillende betekenissen over consumentisme opleveren.

In dit onderzoek is enkel toegespitst op verenigingsbestuurders, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het gevoerde beleid van de vereniging en daarmee de richting die de vereniging voor ogen heeft. Bestuurders hebben invloed op de organisatiecultuur door beslissingen die genomen worden door het bestuur. Volgens Golden (1992) worden keuzen gemaakt vanuit waarden en overtuigingen die beleidsbepalers voor ogen hebben. Vanuit die waarden en overtuiging worden belangrijke beslissingen genomen over de strategie en structuur van de organisatie (Kikulis, Slack & Hinings, 1995).

Er zijn 14 verenigingsbestuurders van aangesloten atletiekverenigingen en loopgroepen bij de Atletiekunie geïnterviewd. Bij de selectie van de respondenten is een zo divers mogelijke groep verenigingsbestuurders samengesteld. Dit levert brede data op die de kans vergroot om inzicht te verkrijgen in de diversiteit aan betekenissen die bij verenigingsbestuurders bestaan over consumentisme. Bij de selectie van verenigingsbestuurders is rekening gehouden met het aanbod van de atletiekvereniging of loopgroep. Er is onderscheid gemaakt naar atletiekverenigingen en loopgroepen. Een loopgroep kent vooral recreatieve lopers, terwijl een atletiekvereniging een bredere doelgroep heeft van atletiek- tot loopsportbeoefenaars en eventueel wandelaars. Tevens is er onderscheid gemaakt tussen verenigingen met en zonder accommodatie. Het hebben van een accommodatie brengt meer organisatorische werkzaamheden met zich mee, wat een grotere inzet van leden vraagt. Dit kan van invloed zijn op de consumentistische instelling. Er is gekozen om het grootste deel van de geselecteerde verenigingen te laten bestaan uit atletiekverenigingen, aangezien dit de grote meerderheid vormt van de aangesloten verenigingen bij de Atletiekunie. In totaal zijn bestuursleden van 13 verschillende verenigingen geïnterviewd. Zie bijlage 1 voor de kenmerken van de respondenten.

4.2 Onderzoeksmethoden

Hier zijn de twee onderzoeksmethoden, documentenanalyse en semigestructureerde interviews, toegelicht die gebruikt zijn in dit onderzoek.

4.2.1 Documentenanalyse

De respondenten is gevraagd of de vereniging een meerjarenbeleidsplan ter beschikking heeft voor het onderzoek. De ontvangen beleidsplannen zijn voorafgaand aan het interview geanalyseerd. Bij de analyse is gekeken of in de woordkeuze in het beleidsplan gesproken wordt over een meer consumentistische instelling van leden. Zo ja, dan is er gekeken wat de gevolgen zijn voor het uitgestippelde beleid. De verkregen data uit deze documentenanalyse is gebruikt in het interview met de bestuurder om achterliggende gedachten van beleidskeuzen te achterhalen.

4.2.2 Semigestructureerde interviews

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews als kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat het doel van het onderzoek is om achter betekenissen te komen die zijn gegeven aan consumentisme. Via semigestructureerde interviews met een duur van 45-60 minuten is gevraagd naar opvattingen die bestuurders hebben over consumentisme. De interviews zijn afgenomen met behulp van een topiclijst. De topiclijst is opgesteld met input uit de literatuurstudie (zie bijlage 2). Het voordeel van topics is dat

het respondenten voldoende ruimte geeft naar eigen inzicht te antwoorden en niet teveel gestuurd te worden door de onderzoeker. Tijdens het interview laat de onderzoeker haar eigen interpretaties zo min mogelijk meespelen, door goed door te vragen naar de betekenissen die de respondent daadwerkelijk geeft. De onderzoeker heeft zelf in eerste instantie niet gesproken over een meer klantgerichte of consumentistische instelling. Als deze termen genoemd worden zal een bestuurder eerder geneigd zijn deze richting in te praten. Zodra een geïnterviewde deze term noemt is dieper ingegaan op de betekenis die de bestuurder geeft aan deze instelling van leden. Als de bestuurder tijdens het interview niet spreekt over maatschappelijke invloeden heeft de interviewer hier aan het einde van het interview naar gevraagd om zodoende inzicht te krijgen in de opvatting van de bestuurder.

De verenigingsbestuurders zijn via eigen opgebouwde contacten en via contacten van de accountmanagers benaderd. Eerst is een mail gestuurd naar de verenigingsbestuurders met het verzoek of ze deel willen nemen aan het onderzoek. Aan de hand van deze vooraankondiging en een positieve reactie is telefonisch contact opgenomen om een afspraak in te plannen. De interviews zijn afgenomen bij de vereniging of bij de bestuurders thuis, zodat het gesprek in een vertrouwde omgeving plaatsvindt. De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen met een voice recorder met toezegging dat de informatie vertrouwelijk wordt behandeld.

De interviews zijn aan de hand van de opnamen letterlijk getranscribeerd. De data die hieruit volgt is gecodeerd via open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005). Er is begonnen met het open coderen van vijf interviews. Hierbij hebben relevante onderzoeksfragmenten een code gekregen. Als een bestuurder spreekt over het *lid als klant* is hier de code *consumentistische instelling* aan gegeven. Andere bestuurders hebben het over *gebruiker* een term die ook ondergebracht is onder de code *consumentistische instelling*. Na het open coderen, ongeveer 60 codes, zijn alle interviews ingevoerd in het analyseprogramma MAXQDA. Via dit programma zijn de interviews axiaal gecodeerd met de codes die het open coderen oplevert. Door dezelfde codes te gebruiken en samen te voegen waar ze verbintenis vertonen zijn fragmenten via MAXQDA gerangschikt. De fragmenten met de code *consumentistische instelling* zijn samengevoegd met fragmenten die de code *consumentistisch aanbod* hebben gekregen, zoals *aangeboden cursussen naar een evenement*. De samengevoegde code die hieruit naar voren is gekomen is *consumentenlogica*. Vervolgens zijn bij het selectief coderen overkoepelende thema's naar voren gekomen (Boeije, 2005). Zo is de geclusterde code *consumentenlogica* samengevoegd met de code *verenigingslogica*. Dit heeft het thema *verenigingslogica of toch consumentenlogica?* opgeleverd. De resultaten zijn in hoofdstuk 5 beschreven op basis van drie overkoepelende thema's en bijbehorende fragmenten.

4.3 Reflectie rol onderzoeker

Als onderzoeker zijn er bepaalde rollen zichtbaar die van invloed kunnen zijn op de resultaten. Het werkzaam zijn als stagiaire bij de Atletiekunie kan ervoor zorgen dat enkele respondenten de onderzoeker op voorhand persoonlijk kennen. De onderzoeker heeft duidelijk vermeld dat het onderzoek is afgenomen in de rol van onderzoeker en niet vanuit de rol als medewerker van de Atletiekunie. Desondanks kunnen er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn om niet in een negatief daglicht komen te staan. Echter wordt deze kans klein geacht door de onderzoeker, omdat er geen gevoelige onderwerpen zijn besproken. Het kan een voordeel zijn dat de respondent en de onderzoeker elkaar kennen, doordat de respondent meer open en vrij durft te spreken.

Daarnaast is het mogelijk dat respondenten ervan uitgaan dat de onderzoeker bepaalde informatie als vanzelfsprekend beschouwt, omdat de onderzoeker in het werkveld werkzaam is. Op momenten dat dit dreigt voor te komen is het de taak van de onderzoeker om door te vragen en de antwoorden niet zelf in te vullen met haar interpretaties.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is een belangrijke factor bij het doen van onderzoek. Volgens Boeije (2005) geeft een betrouwbaar onderzoek dezelfde resultaten als het onderzoek door een andere onderzoeker uitgevoerd wordt. Bij kwalitatief onderzoek is dit nooit volledig te realiseren, doordat de onderzoeker niet volledig objectief kan zijn. De data kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Door

het gebruik van meerdere dataverzamelingmethoden is geprobeerd de tunnelvisie te voorkomen. Bij een tunnelvisie is vooral informatie betrokken die past bij de visie van de onderzoeker.

De betrouwbaarheid is zoveel mogelijk gewaarborgd door bepaalde criteria die gebruikt zijn bij de selectie van respondenten. Om een zo divers mogelijke groep te interviewen is gekeken naar een variërend ledenaantal van 200 tot 1300 leden. Er is gekozen voor bestuurders die minimaal één jaar in functie zijn, zodat ze in voldoende mate op de hoogte zijn van het huidige en toekomstige beleid van de vereniging. Verder is gekeken naar het sportaanbod en de accommodatie van de vereniging. Daarnaast zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd om zodoende geen informatie verloren te laten gaan.

De validiteit van het onderzoek bepaalt de mate waarin de onderzoeksbevindingen een juist antwoord geven op de gestelde vragen, dus of je meet wat je wilt weten (Boeije, 2005). Het risico voor sociaal wenselijke antwoorden moet zoveel mogelijk uitgebannen zijn. Door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is dit zoveel mogelijk voorkomen. Het is mogelijk dat bestuurders niet geheel vrij spreken, omdat ze de relatie met de Atletiekunie goed willen houden. Echter is de kans hierop klein, doordat er geen gevoelige onderwerpen besproken zijn die de relatie onder druk zetten. Verder is er vooral gebruik gemaakt van open vragen om zodoende de respondent alle ruimte te geven tot het tonen van zijn eigen opvattingen. De onderzoeker heeft geprobeerd om de respondenten niet te sturen naar bepaalde uitspraken.

5. Consumentisme bij atletiekverenigingen en loopgroepen

In dit hoofdstuk bespreekt en interpreteert de onderzoeker de belangrijkste resultaten die blijken uit de literatuurstudie, de semigestructureerde interviews en de beleidsplannen. Er zijn drie thema's geformuleerd uit het open, axiaal en selectief coderen volgens de analysemethode van Boeije (2005). Hieronder zijn de thema's *verenigingslogica of consumentenlogica?*, *organisatorische spanningsvelden en ledenbinding in veranderende omgeving* uitgewerkt. Het eerste thema geeft weer hoe de beide logica zichtbaar zijn in de vereniging. De tweede paragraaf gaat in op de spanningsvelden die ontstaan door een meer consumentistische instelling die bestuurders ervaren en ten slotte is toegelicht hoe bestuurders leden binden door veranderingen die ze ervaren in de omgeving.

5.1 Verenigingslogica of consumentenlogica?

Uit de interviews en bestudeerde beleidsplannen zijn gedragingen van leden beschreven door bestuurders die de verenigingslogica en de consumentenlogica kenmerken. Ten eerste zijn hieronder de beschreven kenmerken van de verenigingslogica beschreven. Daarna komt de consumentenlogica aan bod en het hoofdstuk is afgesloten met de dominante logica die bestuurders beschrijven.

5.1.1 Verenigingslogica

Leden sluiten zich aan bij een atletiekvereniging of loopgroep voor de kwalitatieve begeleiding die ze krijgen bij het behalen van persoonlijke doelen. Daarnaast geven bestuurders aan dat het sociale aspect een belangrijke rol speelt bij de keuze voor een vereniging. Bestuurders suggereren dat leden het leuk vinden om andere mensen te ontmoeten en samen te sporten. Het is dan geen teamsport, maar het heeft wel de kenmerken van een teamsport geeft een bestuurder aan. Dit sociale aspect wordt door de meeste bestuurders als belangrijk ervaren. Ze spreken over een goede sfeer, gezelligheid en een familiegevoel dat de vereniging de leden biedt. Dit duidt op sociale integratie die kenmerkend is voor een vereniging volgens Ibsen & Seippel (2010). Daarnaast merken enkele bestuurders op dat iedereen welkom is bij de vereniging.

'Iedereen is natuurlijk in zijn sportkleding, geen rangen of standen en dat spreekt aan als je dan met elkaar aan het lopen bent. Je krijgt het uithoudingsvermogen om dan gewoon te kunnen praten, dan krijg je allerlei gesprekken met elkaar en daarna in de kantine. Ik denk dat dat wel de reden is voor mensen van ik vind dat leuk en ik vind het gezond ik ga erbij.' (Atletiekvereniging 1)

Daarnaast geven bestuurders aan dat het vitaliteitsaspect steeds belangrijker wordt. Mensen lijken steeds bewuster bezig te zijn met voldoende bewegen en sporten. Uit bovenstaande blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom leden zich aansluiten bij een vereniging. Een aspect dat leden overeenkomstig hebben is dat ze zich vrijwillig aansluiten bij de vereniging. Deze vrijwillige aansluiting wijst op een bepaalde verbondenheid die leden hebben bij de vereniging, doordat het een bewuste keuze is van het lid. Deze verbondenheid met de vereniging is terug te zien in de manier waarop de vereniging georganiseerd is. De vereniging is georganiseerd vanuit de vrijwillige inzet van leden blijkt uit de verhalen van bestuurders. Dit komt overeen met het principe voor en door leden, waar de nadruk ligt op het organiseren van het sportaanbod door eigen leden (van Bottenburg, 2013).

Daarnaast is het voor en door leden principe zichtbaar in de manier waarop het bestuur richting geeft aan de vereniging. De bestuurders geven aan het beleid af te stemmen op de stem die leden laten horen. Een formeel moment waarop een deel van de leden zich laat horen is de ALV. Hier bepalen leden of ze wel of niet instemmen met ideeën en plannen van het bestuur. Onderstaand citaat van een voorzitter van een loopgroep geeft deze verenigingsgedachte weer, waarbij het gaat over het wel of niet fuseren met een atletiekvereniging.

'We zijn als bestuur ook verenigingslid in hart en nieren. We zijn geen consumentenorganisatie of een private onderneming. Als de leden uiteindelijk aan het eind van het jaar of eerder zeggen: 'bestuur jullie hebben wel mooie plannen, maar die zien wij niet zitten' dan gaan ze niet door.' (Loopgroep 2)

Bovenstaand citaat laat zien dat geïnterviewde bestuurders beleidskeuzen en beslissingen maken op basis van de individuele vertegenwoordiging door leden die ingebed is in de institutionele structuur. De ALV is een formeel moment waar leden bepalen wat zij acceptabel en niet acceptabel vinden

(Jackall, 1988; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999). De leden hebben invloed op regulerende processen die de vereniging vormgeeft (Scott, 2014), zoals wel of niet fuseren. In bovenstaand voorbeeld is de stemming over de fusie een belangrijke beslissing voor de toekomst van de vereniging. Als leden kiezen om te fuseren worden ze onderdeel van een grotere vereniging. Dit biedt voordelen door het samenvoegen van de organisatie, zoals een groter aanbod van atletiek en loopsport en meerdere trainingsniveaus. Daarentegen leidt fusering tot verhoging van de contributie en vermindering van de 'vrijheid en blijheid' die de vereniging nu kenmerkt volgens de respondent. Hieruit blijkt dat leden bang zijn dat de sociale homogeniteit wordt doorbroken. Het kan zijn dat een andere sociale homogeniteit wordt ontwikkeld volgens van Bottenburg (2013) door samen te gaan met een vereniging die een eigen andere cultuur kent. Dit kan veranderingen veroorzaken in normen en waarden, die onder het normatieve element van de vereniging vallen volgens Scott (2014).

Dit voorbeeld over de fusie laat zien dat ledendemocratie leidend is voor het nemen van beslissingen. Dit is de heersende gedachte die bij de respondenten naar voren is gekomen. Het uitgangspunt ledendemocratie zien Ibsen & Seippel (2010) als een kenmerkend aspect van een vereniging. Naast het luisteren naar de stem die leden hebben, geven de meeste bestuurders aan dat het belangrijk is om goed bereikbaar te zijn als bestuur.

'Je probeert als bestuur laagdrempelig en benaderbaar te zijn. De meeste van ons zijn ook actief die lopen zelf. Dat is een netwerk dat door de hele vereniging gaat. Het is niet een bestuur dat ergens in een torentje zit te besturen.' (Atletiekvereniging 10)

De bestuurders geven aan dat het bestuur niet 'boven' de vereniging moet staan, maar 'tussen' de leden. Men vormt samen de vereniging, waaruit het voor en door principe blijkt dat een vereniging kenmerkt (van Bottenburg, 2013; Ibsen & Seippel, 2010). Andere kenmerkende aspecten van de verenigingslogica zijn de sociale integratie, ledendemocratie en vrijwillige aansluiting blijkt uit bovenstaande en is overeenkomstig met de beschreven literatuur.

Verder is verbondenheid van leden met de vereniging een belangrijk uitgangspunt. Verbondenheid zorgt voor een grotere vrijwillige inzet van leden suggereren de bestuurders. Deze vrijwillige inzet is belangrijk om het sportaanbod te organiseren volgens de verenigingslogica. Echter geven bestuurders aan dat langdurige binding aan de vereniging minder zichtbaar is. Een groot deel van de leden laat volgens de respondenten een meer consumenten instelling zien, waarbij ze vooral komen halen en minder komen brengen naar de vereniging (van Bottenburg, 2013). Hieronder is deze consumentenlogica verder uitgewerkt.

5.1.2 Consumentenlogica

Respondenten ervaren bij het gemiddelde lid een meer consumentistische instelling. Dit blijkt uit termen die bestuurders gebruiken als ze over het lid spreken, zoals consumenten, klanten en gebruikers. De bestuurders geven aan dat deze groep leden niet teveel gevraagd moet worden als wederdienst. Leden betalen de contributie, komen sporten en gaan weer naar huis. Bestuurders associëren de meer consumenten instelling met een kwalitatief aanbod dat de vereniging moet bieden om in te spelen op de wensen en verwachtingen van leden. Op die manier binden leden zich voor een langere periode aan de vereniging. Zo moet er voldoende materiaal aanwezig zijn en kwalitatieve trainingen geboden worden op een goede accommodatie suggereren de bestuurders. De meeste verenigingen bieden atleten in de winter de mogelijkheid om in een zaal te trainen en niet onder koude omstandigheden buiten. Op die manier wordt het niveau van trainingen hoog gehouden. Onderstaand citaat van een bestuurder laat zien dat verenigingen bereid zijn om het aanbod aan te passen op de wensen van leden.

'Meer inspelen op individuele wensen. Niet helemaal individueel, maar we hebben bijvoorbeeld een aantal oudere lopers die kunnen heel lang lopen, maar heel langzaam. [...] We hebben verschillende niveaugroepen en die [oudere lopers] lopen dan in de lange groep heel vaak een beetje achteraan te slenteren bijna. [...] Wat we nu willen is voor die oudere groep een specifieke lange langzame groep maken.' (Loopgroep 1)

Het inspelen op wensen en behoeften van leden laat een meer klantgerichte houding zien volgens bestuurders. Belangrijk hierbij is om te weten welke relevante veranderingen plaatsvinden in de maatschappij. Hoe beter ingespeeld wordt op wensen en behoeften hoe meer mensen gebonden

kunnen worden aan de vereniging geven de respondenten aan. Volgens Scott (2014) is het inspelen op de omgeving belangrijk voor het bestaansrecht van de vereniging, doordat het de spelregels bepaalt die gelden binnen een organisatieomgeving. Een van de veranderingen die bestuurders ervaren is een groter wordend aanbod van aanbieders met loopsport.

Andere aanbieders

Een groter wordende markt van loopsportaanbieders kan leiden tot toenemende concurrentie. Er zijn steeds meer informele loopgroepen, sportscholen en sportwinkels met loopsportaanbod. Volgens respondenten is het belangrijk om het onderscheidende vermogen van de vereniging in beeld te hebben, door het groter geworden keuzeaanbod dat mensen hebben om loopsport te beoefenen. Bestuurders zien een sterke organisatie, de sociale context, gekwalificeerde begeleiding en meerdere trainingsgroepen als toegevoegde waarde van de vereniging. De toegevoegde waarde die bestuurders beschrijven is een set van gedeelde ideeën en overtuigingen over hoe de vereniging stand kan houden in de veranderende omgeving (O'Brien & Slack, 2004; Prahalad & Bettis, 1986). Enkele bestuurders geven aan samenwerkingen te hebben met concurrerende partijen, waardoor ze elkaar versterken in plaats van beconcurreren. Het denken in mogelijkheden kan gezien worden als het nieuwe denken. Een vereniging kijkt verder dan enkel het aanbieden van het traditionele sportaanbod. Het aangaan van samenwerkingen en de vereniging open stellen laat een open club gedachte zien volgens NOC*NSF. De vereniging probeert op deze manier beter in te spelen op de omgeving en zodoende meer mensen te binden aan de vereniging. Echter kan het open stellen van de vereniging ook een negatieve invloed hebben op de vereniging. De druk op de vereniging wordt groter, doordat er meer organisatiekracht en een verbredende manier van vrijwillige inzet wordt verwacht geven sommige bestuurders aan.

'Je hebt te maken met vrijwilligers. Daar moet je wel rekening mee houden, want als zo'n groep afhaakt als je te rigoureuus veranderd. Ik heb al reacties gehad van: 'dan zoek je maar een andere commissie'. Dat willen wij niet. Dat moet ook niet.' (Atletiekvereniging 10)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat leden zich minder snel in willen zetten voor de vereniging als er teveel veranderd. Dit kan leiden tot vrijwilligersproblemen en in het ergste geval het voortbestaan van de vereniging in gevaar brengen (van Bottenburg, 2004). Bestuurders geven aan dat veranderingen langzaam doorgevoerd worden, omdat het vanuit organisatorisch oogpunt mogelijk moet zijn. Daarnaast moet de kwaliteit gewaarborgd worden en niet de kwantiteit voorop staan. Kwaliteit kan enkel geleverd worden vanuit een goede organisatie suggereren de bestuurders.

Naast de kansen die de opkomst van meerdere aanbieders biedt is een groot deel van de bestuurders van mening dat dit een bedreiging vormt voor de vereniging. De laagdrempeligheid waarmee een loopgroep gestart kan worden is een van de bedreigingen die ervaren wordt.

'We hadden een trainerscoördinator die werd betaald naar de vrijwilligersvergoeding. Die wilde op een gegeven moment meer [geld] hebben en zoveel dat we zeiden dat vinden we eigenlijk onzin. [...] Die is toen weggegaan en is voor zichzelf een loopgroep begonnen.' (Atletiekvereniging 1)

Meerdere bestuurders geven aan dat trainers zich afsplitsen van de vereniging en een loopgroep voor zichzelf beginnen. Een van de redenen hiervoor is dat verenigingen ervoor kiezen om iedere trainer een vrijwilligersvergoeding aan te bieden en niet over te gaan tot het betalen van loon. Dit kan gezien worden als een regulerend element (Scott, 2014). Het is voor leden duidelijk wat de vergoeding voor de trainers is en wat de achterliggende gedachte is. Het blijkt dat de bestuurders ervoor kiezen trainers vrijwillig aan te stellen en niet over te gaan naar betaalde krachten. Deze keuze is gemaakt vanuit kaders die gelden voor de verenigingslogica gebaseerd op vrijwillige inzet (Prahalad & Bettis, 1986; Skirstad & Chelladurai, 2011). De vrijwillige inzet en waardering die de trainer krijgt van leden blijkt niet voldoende om iedere trainer te behouden voor de vereniging. Verschillende bestuurders geven aan dat trainers zich afsplitsen vanuit eigenbelang. Trainers kunnen meer verdienen als ze een eigen loopgroep starten. Bestuurders suggereren dat deze trainers handelen vanuit eigenbelang. Het eigenbelang is steeds meer zichtbaar bij leden mede voortkomend uit het groter geworden keuzeaanbod van loopsport volgens respondenten. Hieronder is beschreven hoe bestuurders dit gedrag ervaren bij leden.

Individuele wensen

Bestuurders geven aan dat ze steeds vaker benaderd worden door leden met een individuele vraag. Mensen willen hun eigen doelen kunnen bereiken met goede ondersteuning vanuit de vereniging.

'De vereniging staat in dienst van de individuele sporter die allerlei eisen meeneemt. [...] Hebben jullie dit niet, we moeten hartslagmeters hebben. Ik weet niet wat voor trends er allemaal zijn. Het verandert steeds meer naar persoonlijke begeleiding voor elke atleet. In het verleden stond dat meer op de achtergrond. [...] Hoe breng je dat bij elkaar. Hoe ga je met die druk om en zorg je ervoor dat je blijft groeien, dat ze het leuk vinden om te blijven komen.' (Atletiekvereniging 7)

Hier komt het onderscheidende aspect naar voren dat van belang is voor de vereniging. Als het aanbod niet voldoet aan de wensen van leden verlaten leden makkelijk de vereniging geven bestuurders aan. Mensen gaan op zoek naar een andere aanbieder die wel kan voldoen aan hun wensen. Leden voelen niet de verplichting om zich voor een langdurige periode aan de vereniging te verbinden geven de bestuurders aan. Dit komt overeen met een meer consumentistische instelling volgens de exit dimensie die van der Roest (2015) beschrijft.

Bestuurders geven aan dat mensen graag aanbod ontvangen dat aansluit bij de individuele agenda en persoonlijke uitdagingen van het lid. Het eigenbelang is leidend bij keuzen die een groot deel van de leden maken. Hieruit blijkt de maatschappelijke ontwikkeling individualisme die zichtbaar is in de maatschappij (Lorentzen & Hustinx, 2007).

'We hebben echt letterlijk kinderen die in de winter dolgraag indoorwedstrijden willen doen, waarbij in dit geval de moeder gewoon keihard zegt 'de winter is van mij dan heb ik mijn crosslopen'. Dan komt de zomer en dan kunnen ze op zaterdag geen wedstrijden doen, want ik ben me aan het voorbereiden voor de marathon. Het eigenbelang staat wel heel hoog in het vaandel bij een hoop mensen dat merk je.' (Atletiekvereniging 11)

Het eigenbelang is ook zichtbaar in de opkomst bij trainingen geven de respondenten aan. Dit is vooral zichtbaar bij de recreatieve lopers die soms weken niet komen trainen. Bestuurders geven aan dat deze leden niet de verplichting voelen om wekelijks gebruik te maken van het aanbod dat de vereniging biedt. Hieruit blijkt dat leden behoefte hebben aan onafhankelijkheid en hun eigen activiteiten willen managen, wat overeenkomt met de onafhankelijkheid dimensie die van der Roest (2015) omschrijft.

'Lopers zijn eerder geneigd om te zeggen: we kunnen ook een maand niet komen, dan hebben ze het druk. Dan gaan ze andere dingen doen of dan lopen ze even zelf dat gebeurt ook. Dan kunnen ze op de avonden niet komen en dan lopen ze thuis. Dan zie je ze gewoon een maand niet of langer soms wel.' (Loopgroep 1)

Het verschil in houding van leden die de loopsport en baanatletiek beoefenen is een verschil in normen en waarden die heersen binnen verschillende doelgroepen. Dit valt onder het normatieve element dat Scott (2014) beschrijft. De baanatletiekbeoefenaars vinden het normaal om iedere training bij te wonen, terwijl de recreatieve lopers een vrijblijvendere instelling hebben en zich minder verplicht voelen iedere training aanwezig te zijn. Deze verminderde verplichting die leden ervaren om iedere training bij te wonen duidt op een lager verantwoordelijkheidsgevoel. Dit laat volgens van der Roest (2015) een meer consumentistische instelling zien. Dit lagere verantwoordelijkheidsgevoel is ook zichtbaar in een veranderende vrijwillige inzet van leden voor de vereniging volgens bestuurders.

Minder betrokkenheid bij de vereniging

Bestuurders spreken over een meer consumentistische instelling door minder betrokkenheid die het gemiddelde lid toont bij de vereniging. Het wordt niet meer als vanzelfsprekend gezien om iets terug te doen voor de vereniging is de overheersende mening van bestuurders.

'Vroeger hadden we dat heel sterk. Je was lid van een vereniging, dus je had ook een verantwoordelijkheid om mee te helpen als er een beroep op je wordt gedaan. Dat laatste verdwijnt men voelt zich niet meer gedwongen of verplicht om iets in de vereniging te gaan doen als men lid is.' (Atletiekvereniging 6)

Leden melden zich niet meer vanzelfsprekend bij het bestuur om hun hulp aan te bieden. Het bestuur moet leden actief benaderen om ze actief te krijgen voor de vereniging. De meeste leden komen naar de vereniging met het idee om diensten en producten te halen en weinig te brengen in de vorm van vrijwillige inzet als wederdienst (van Bottenburg, 2013). Mensen kiezen bewust om lid te worden bij een vereniging, maar zijn zich niet bewust van het feit dat men met z'n allen een vereniging vormt en

een steentje bij moet dragen suggereren de respondenten. Steeds meer leden hebben de instelling van ik betaal, dus ik mag gebruiken. Echter betekent dit niet dat leden niet bereid zijn om zich in te zetten voor de vereniging volgens de bestuurders. Belangrijke aspecten om leden actief te krijgen zijn: een persoonlijke benadering op kennis en kunde, een duidelijke taakomschrijving en inzet voor kortdurende activiteiten. Leden binden zich minder graag voor een langdurige periode.

'Leden willen best een paar keer helpen, maar als het een wat meer structureler karakter krijgt willen ze het niet. Ik denk in zijn algemeenheid: men wil zich niet meer binden. Ze willen gewoon keuzevrijheid houden.' (Atletiekvereniging 12)

Bovenstaand citaat suggereert dat mensen zich minder graag vastleggen. Als mensen zich binden willen ze de verplichting die ze aangaan ook waarmaken suggereren bestuurders. Door een dikkere agenda durven mensen dit minder snel toe te zeggen. Dit is zichtbaar in het vrijwilligersbestand als gekeken wordt naar de leeftijdsopbouw van vrijwilligers. De bestuurders geven aan dat vrijwilligers een relatief hoge leeftijd hebben. Mensen met een hogere leeftijd hebben meer tijd om zich in te zetten, omdat ze gepensioneerd zijn. Dit kan een gevaar vormen voor de vereniging als er niet genoeg aanwas komt vanuit jongere leden.

'Bedreiging:

- *Leunen op kennis oude rotten / moeilijk vervangers te krijgen'*
(Beleidsplan atletiekvereniging 10)

Deze ervaren bedreiging van een veranderende vrijwillige inzet laat een lage betrokkenheid van leden bij de vereniging zien. Dit kan duiden op een meer consumentistische instelling door een lager verantwoordelijkheidsgevoel van leden volgens van der Roest (2015).

Daarnaast is de lage opkomst bij de ALV tekenend voor de lage betrokkenheid. Bestuurders geven aan dat leden vanuit de consumptieve houding niet naar de ALV komen. De vrijwilligers die zich inzetten voor de vereniging vormen een groot deel van de leden die de ALV bezoekt geven de bestuurders aan. Dit zorgt ervoor dat een beperkte actieve groep leden de gang van zaken bij de vereniging bepaalt. Een gevolg is dat er een grote afstand ontstaat tussen actieve leden en leden die zich niet of nauwelijks inzetten voor de vereniging suggereren de bestuurders. Dit komt overeen met de 'ijzeren wet van de oligarchie' volgens Michels (1959). De groep leden die zich niet of nauwelijks inzet wordt door de bestuurders als consumenten omschreven.

'Ze consumeren wat er aangeboden wordt. Ze komen om te genieten. Ze consumeren het hardlopen of het sporten. Er bestaat een soort backoffice, een organisatie die het goed regelt. Iedereen is blij en dankbaar dat het geregeld wordt.' (Atletiekvereniging 12)

Bovenstaand citaat geeft de heersende gedachte weer die uit de interviews naar voren is gekomen. Bestuurders ervaren een meer consumentistische instelling, waarbij leden vooral komen halen en weinig komen brengen. Dit komt overeen met de consumentenlogica die ervan uitgaat dat leden zich gedragen als klanten of consumenten van de vereniging (Enjolras, 2002; Lorentzen & Hustinx, 2007; Pilgaard Hove, 2012; Seippel, 2002). Echter betekent deze ervaren veranderende instelling niet dat de consumentenlogica als dominante logica wordt gezien door bestuurders.

5.1.3 Dominante logica

De heersende mening van bestuurders is dat leden meer consumentistisch gedrag laten zien. Vanuit het integratieperspectief van Martin (2002) is te constateren dat er consensus bestaat bij de respondenten over de betekenis die ze geven aan de instelling van leden. Volgens bestuurders is de meer consumentistische houding zichtbaar in een lage betrokkenheid bij de vereniging, minder vrijwillige inzet van leden en keuzen die leden maken vanuit eigenbelang. De bestuurders suggereren dat deze veranderende instelling veroorzaakt wordt door de drukke agenda van mensen. Leden willen graag keuzevrijheid hebben en geen verplichtingen ervaren geven de bestuurders aan. Deze meer consumentistische instelling wordt bewust meegenomen in beleid van verenigingen blijkt uit onderstaand voorbeeld.

'Hoe zit een vereniging in elkaar, wat voor type vereniging ben je nou eigenlijk. Wil je bijvoorbeeld dingen als bardienst laten afkopen. We willen een echte vereniging zijn in de zin van dat de basis van ons ledenbestand moet een vereniging zijn. Je moet elkaar kennen, je moet dingen samen willen

doen. Alleen een trend in de maatschappij is wel dat mensen zich steeds minder binden aan de vereniging, dus je moet daarnaast wel de mogelijkheid bieden voor mensen om kortdurend dingen te doen. Aan de ene kant zeggen we: we willen een basis houden die echt een vereniging is. Dat zijn ook de pijlers van het financieel en het toekomstgericht beleid die zijn allemaal gericht op de vereniging en de rest is er om heen. Het consumeren van dingen eromheen dat willen we als extra zien. Natuurlijk heb je nu ook leden binnen de vereniging die ook als consument zeg maar komen. Ik wil dat dat gedaan wordt, het is weer klaar die zijn weer weg en het is goed. Die hou je en dat is op zich niet erg. We willen wel dat je de sfeer als vereniging uit blijft dragen dus dat je een vereniging wil zijn.’ (Atletiekvereniging 11)

Bovenstaand fragment laat zien dat de bestuurder zich bewust is van de meer consumentistische instelling, desondanks blijft de verenigingsgedachte leidend. Deze gedachte is bij de overige respondenten ook als heersend uitgangspunt naar voren gekomen. De bestuurders geven aan dat het sociale aspect, het samen organiseren van aanbod op vrijwillige basis en beleid voeren op basis van ledendemocratie belangrijke aspecten zijn. Deze overeenkomstige gedachte die respondenten hebben over de toegevoegde waarde van de vereniging is te duiden via het integratieperspectief van Martin (2002). De gedeelde ideeën en overtuigingen vormen de basis voor handelingen en strategieën van een vereniging (O'Brien & Slack, 2004; Prahalad & Bettis, 1986). Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat de vereniging vanuit de verenigingsgedachte keuzen maakt. Ze spelen in op het meer consumentengedrag dat zichtbaar is, maar enkel als het past binnen de verenigingsgedachte. Uit case studies van Skirstad en Chelladurai (2011) en O'Brien & Slack (2003) komt naar voren dat twee of meer logica's zichtbaar kunnen zijn in een organisatie. Door de positieve punten uit beide logica's te gebruiken kan een vereniging haar activiteiten optimaliseren. Naast positieve effecten brengt het ook spanningen met zich mee die optreden tussen de twee logica's. Dit kan komen door leden die de vereniging betreden met andere waarden en normen dan die van de heersende verenigingslogica (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). In onderstaande paragraaf zijn spanningen toegelicht die respondenten ervaren door de opkomst van een meer consumentistisch ingesteld lid.

5.2 Organisatorische spanningsvelden

Hieronder zijn achtereenvolgens de spanningsvelden individu versus vereniging en vrijwilligheid versus betaalde krachten besproken die bestuurders ervaren door een meer consumentistische instelling bij leden. Daarna is beschreven waar overeenkomstige en verschillende betekenissen van bestuurders naar voren komen voortkomend uit de beschreven spanningen.

5.2.1 Individu versus vereniging

Leden kiezen bewust voor aansluiting bij een vereniging. Mensen blijken behoefte te hebben aan binding met andere mensen geven bestuurders aan. Bestuurders ervaren door ontwikkelingen in de omgeving een veranderende binding van leden met de vereniging. Respondenten geven aan dat leden minder binding laten zijn bij de vereniging en ze vooral komen halen en weinig brengen naar de vereniging.

'Tegenwoordig hebben mensen veel vertier [...]. Er is zo veel, je kunt weet ik veel wat allemaal doen. Vroeger was dat niet zo. Dan was een club je vrijetijdsbesteding. Dan ging je met de hele familie er naar toe en van alles doen. Die mensen bleven vaak hun hele leven lang betrokken. Dat is een maatschappelijke ontwikkeling denk ik, waardoor mensen toch iets minder bereid zijn om echt heel veel tijd in de club te steken.’ (Atletiekvereniging 3)

De ervaren lage betrokkenheid van leden bij de vereniging is zichtbaar in een veranderende vrijwillige inzet geven bestuurders aan. Leden melden zich niet meer vanuit zichzelf bij het bestuur om iets terug te doen voor de vereniging. Dit botst met de oorsprong van een vereniging, waarbij passie en betrokkenheid van leden bij de vereniging centraal staat (Ibsen & Seippel, 2010). Het eigenbelang dat belangrijker is geworden voor veel mensen wordt door bestuurders als een van de redenen gegeven voor de lage betrokkenheid en vrijwillige inzet. Vanuit de identiteit waarbij eigenbelang voorop staat, wordt het gedrag dat deze groep leden vertoont in de vereniging gevormd (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). Mensen willen zelf de eigen agenda in kunnen vullen en zich niet vastleggen aan verplichtingen bij de vereniging geven bestuurders aan. Hieruit komt de spanning individu versus vereniging naar voren. Leden zijn minder bereid om verantwoordelijkheid te nemen. Dit duidt op een meer consumentistische instelling volgens van der Roest (2015).

Dit blijkt onder meer uit de groter wordende vraag naar kortdurende cursussen en flexibel lidmaatschap geven bestuurders aan. Zo zijn er mensen die elk jaar deelnemen aan kortdurende cursussen die de vereniging organiseert. Zij consumeren als het ware de dienst die de vereniging aanbiedt volgens respondenten. Het lijkt dat leden graag keuzemogelijkheden hebben voor het aanbod dat ze afnemen. Dit komt overeen met het choice principe volgens Clarke et al. (2007). Op deze manier houdt het lid controle over de eigen agenda door de kortdurende periode waarin ze actief zijn bij de vereniging. Ondanks de lage betrokkenheid die deze groep bij de vereniging voelt geven sommige bestuurders aan hiervoor open te staan.

'Zoals bij alle verenigingen zie je een harde kern van enthousiaste vrijwilligers die veel taken uitvoeren. Er is ook een groep leden die meer consumptief gedrag vertoont of gedrag dat gericht is op het functioneren en welzijn van de eigen trainingsgroep. Ook dergelijke leden moeten zich welkom voelen bij de vereniging.' (Beleidsplan atletiekvereniging 11)

Het inspelen op de meer consumentistisch ingestelde doelgroep kan gevolgen hebben voor de vereniging. Deze groep leden kan een nieuwe subcultuur binnen de vereniging vormen. Het normatieve gedrag dat heersend is binnen deze groep leden wijkt af van de betrokken houding van traditionele verenigingsleden. Het normatieve element dat Scott (2014) omschrijft dat uitgaat van een kader dat gevormd is door heersend gedrag kan onder druk komen te staan door de opkomst van een meer consumentistisch ingesteld lid.

Bestuurders geven aan dat er verschil van vrijwillige inzet zichtbaar is tussen grotere en kleinere verenigingen. Dit blijkt uit ervaringen van bestuurders van verenigingen die een groei hebben doorgemaakt van een paar honderd leden naar meer dan 500 leden. Daarnaast hebben verenigingen contact met verenigingen in de regio waaruit dit punt naar voren komt. De bestuurders suggereren dat hoe groter de vereniging is, hoe minder snel leden zich aanbieden om zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging. Een grotere vereniging zorgt ervoor dat men zich anoniemer in de vereniging kan bewegen. Een kleinere vereniging heeft meer het familiegevoel waar leden elkaar stimuleren om mee te helpen geven de bestuurders aan. Dit schept kaders waar individuen elkaars gedrag beïnvloeden en gedrag mede vorm geven binnen de organisatie door elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). Hieruit blijkt dat de grootte van een vereniging van invloed kan zijn op de mate waarin bestuurders een consumentistische instelling ervaren. Hoe kleiner de vereniging hoe meer verantwoordelijkheid leden voelen en hoe groter de vereniging hoe minder verantwoordelijkheid ze ervaren. Dit komt overeen met de dimensie verantwoordelijkheid die van der Roest (2015) onderscheid bij de mate van consumentisme die leden vertonen.

Naast een lage betrokkenheid met de vereniging is er weinig verbinding tussen de verschillende doelgroepen onderling geven de bestuurders aan. Doelgroepen die onderscheiden kunnen worden zijn onder andere atleten, recreatieve hardlopers, wandelaars en nordic walkers.

'Ze kijken tegen elkaar aan, van die hardlopers die denken van die nordic walkers zijn allemaal van die oude mensen en van die kneuzen en wij hardlopers zijn het. Die nordic walkers hebben onderling een gezellige band en die hebben geen behoefte om met die hardlopers in contact te komen.' (Atletiekvereniging 6)

Hieruit blijkt dat de socialiserende werking van sportverenigingen niet verenigingsbreed hoeft te zijn, maar eerder toespitst is op bepaalde categorieën wat leidt tot onderscheiding in de vereniging (van Bottenburg, 2013). De beoefenaars van de technische atletiekonderdelen en korte loopafstanden trainen op de baan, terwijl recreatieve lopers en wandelaars niet gebonden zijn aan de baan. De verschillende doelgroepen hebben allemaal eigen wensen en behoeften en voelen weinig betrokkenheid bij leden van andere doelgroepen. De geringe onderlinge betrokkenheid tussen de verschillende groepen kan spanningen met zich meebrengen. Zo geven bestuurders aan dat leden vanuit de individuele gedachte steeds vaker vragen stellen over de hoogte van de contributie. Mensen betalen niet graag teveel en willen weten wat ze terugkrijgen voor de prijs die ze betalen. Vooral vanuit de recreatieve lopers bij atletiekverenigingen komt deze vraag steeds vaker naar voren geven bestuurders aan. Deze leden maken geen gebruik van de atletiekbaan en bijbehorende faciliteiten, maar betalen hier wel aan mee.

'Als we iets nieuws nodig hebben voor de baan, bijvoorbeeld een polsstokhoogspringmat die kost ongeveer 20.000 euro, dan wordt er weleens gezegd vanuit de wegatletiek moeten we zoveel geld betalen? Betalen we allemaal mee, het is maar voor een klein groepje van 20-25 personen die polsstokhoog springt. Dan zeg ik altijd je mag er ook gebruik van maken. Nee, dat willen ze dan niet. Dan is het onze taak om uit te leggen van we hebben elkaar nodig. Zodra de baanatletiek zou wegvallen dan valt ook je bestaansrecht op die plek weg. De baanatleten zijn zich er dondersgoed van bewust dat ze hun sport kunnen doen dankzij mensen die geen gebruik maken van de baan en wel contributie betalen. Daar is wel eens wat wrijving tussen.' (Atletiekvereniging 3)

Bovenstaand fragment laat zien dat de verschillende doelgroepen elkaar nodig hebben om het bestaansrecht van de vereniging in stand te houden. Mede vanuit de dominante verenigingsgedachte kiezen bestuurders ervoor om de hoogte van de contributie gelijk te stellen voor de baanatleten en recreatieve lopers. Bestuurders geven aan dat ieder lid gebruik kan maken van hetzelfde aanbod. Wel kennen de meeste verenigingen een lagere contributie voor wandelgroepen. Deze differentiatie zorgt voor een regulerend effect binnen de vereniging (Scott, 2014). De recreatieve lopers en baanatleten mogen gebruik maken van alle faciliteiten en mogen deelnemen aan alle trainingen. Daarentegen mogen wandelaars enkel gebruik maken van het wandelaanbod. Dit draagt mede bij aan de lage betrokkenheid van leden tussen verschillende doelgroepen geven de bestuurders aan.

De beschreven lage betrokkenheid tussen doelgroepen en het individuele lid met de vereniging laat een spanning zien. Bestuurders geven aan dat leden meer handelen vanuit eigenbelang en in mindere mate vanuit het verenigingsbelang. Dit is onder meer terug te zien in een veranderende vrijwillige inzet die de organisatiekracht van de vereniging onder druk kan zetten. Dit duidt op een tweede spanningsveld dat hieronder is toegelicht.

5.2.2 Vrijwilligheid versus betaalde krachten

De bestuurders geven aan de vereniging zoveel mogelijk vanuit vrijwillige inzet te willen organiseren. Echter ervaren de respondenten steeds meer druk op de organisatiekracht van de vereniging door een veranderende vrijwillige inzet. Leden zien het niet meer als vanzelfsprekend om zich vrijwillig in te zetten, waardoor de vereniging te maken kan krijgen met kaderproblemen geven bestuurders aan. Vooral de langdurige en structurele functies zijn moeilijk in te vullen en kunnen een knelpunt vormen voor een goede organisatie van de vereniging. Verenigingen die hiermee te maken krijgen geven aan na te denken over het instellen van verplicht vrijwilligerschap af het afkopen van vrijwillige inzet.

'Hoe kun je al die taken die moeten gebeuren blijven bemensen. Als je ziet dat er steeds meer mensen wegvallen [door de hoge leeftijd en drukte] kun je dat op twee manieren doen. Je gaat verplicht vrijwilligerschap instellen ofwel je gaat van buiten mensen inschakelen, die moeten ook betaald worden. Bij beide zal de contributie moeten gaan stijgen als je onvoldoende vrijwilligers krijgt.' (Atletiekvereniging 6)

Het verplicht stellen van vrijwilligerschap is een ontwikkeling die verenigingen zo lang mogelijk tegen willen houden geven de respondenten aan. De verenigingsgedachte is leidend waarbij de vereniging draaiende wordt gehouden door vrijwilligers zonder het vrijwilligerschap te verplichten. Bestuurders geven aan dat een gevolg van verplichte vrijwillige inzet kan zijn dat leden afhaken, omdat ze naar de vereniging komen om te ontspannen en niet om te moeten 'klussen'. Leden willen zich niet gelijk verplichten en vastleggen. Deze verplichting kan gezien worden als een regulatief en normatief element (Scott, 2014). Leden worden gedwongen zich vrijwillig in te zetten of het vrijwilligerschap af te kopen. Men kan niet onder deze formele regel uitkomen, waardoor dit gedrag een norm wordt binnen de vereniging. Ondanks de negatieve effecten die verenigingen constateren van deze maatregel voelen enkele verenigingen zich gedwongen over te gaan op het verplichten of afkopen van vrijwillige inzet. Vooral bestuurders in de stad geven aan na te denken over het aanstellen van betaalde krachten. Bij kleinere verenigingen in dorpen lijkt de betrokkenheid hoger te zijn en speelt dit probleem niet in die mate dat er nagedacht wordt over het aanstellen van betaalde krachten. Daarnaast geven bestuurders van loopgroepen aan dat het gevaar van een veranderende vrijwillige inzet van leden voor de loopgroep minder bedreigend is dan voor een atletiekvereniging. Bij een loopgroep is minder organisatiekracht nodig.

'Je kunt een loopgroep niet vergelijken met een atletiekvereniging. Dat is een oneerlijk vergelijk, want een atletiekvereniging heeft jeugdleden. Daar heb je echt veel werk aan. Je hebt al die verschillende

sporten en dingen en uit en thuis en gekkigheid. Wij hebben niks, we komen hier we trekken onze broek uit trekken hem weer aan en gaan weer naar huis.' (Loopgroep 1)

Het inzetten van betaalde ondersteuning speelt dus voornamelijk bij atletiekverenigingen in steden. De bestuurders van deze verenigingen geven aan dat de verenigingsondersteuner vooral ingezet wordt voor de grotere en langdurige taken. Het instellen van betaalde krachten roept bij de meeste verenigingen weerstand op, doordat het in strijd is met de dominante verenigingslogica (O'Brien & Slack, 2003). Echter geven de bestuurders aan dat de vereniging gedwongen is over te stappen op betaalde krachten als de leden niet bereid zijn zelf de openstaande functies in te vullen. Anders kan de organisatiekracht van de vereniging in gevaar komen volgens de bestuurders.

Het grootste punt van weerstand tegen het aanstellen van betaalde krachten is de verhoging van contributie suggereren de bestuurders. Dit kan leiden tot verlies van leden, waardoor het geen simpele beleidsinvoering is voor bestuurders (Vidler & Clarke, 2005). Sommige bestuurders geven aan dit niet als bedreiging te zien. In het begin kan een afname van het ledenaantal zichtbaar zijn, maar nieuwe leden die zich aanmelden weten niet beter en betalen de contributie zonder problemen volgens de bestuurders. Tevens geven enkele bestuurders aan dat mensen het geen probleem vinden om meer te betalen als ze zich niet vrijwillig in hoeven te zetten voor de vereniging.

'Wat kost het als we het [vrijwillig inzetten] niet hoeven te doen, alsjeblieft hier heb je het geld. De bereidheid om te betalen daar gaat het niet om, maar meer van ik wil niet iets moeten doen.' (Atletiekvereniging 12)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat mensen behoefte hebben aan onafhankelijkheid, men wil zich niet vastleggen. Hieruit blijkt een meer consumentistische instelling volgens van der Roest (2015). Deze leden komen enkel halen en zijn niet bereid iets te brengen naar de vereniging door zich vrijwillig in te zetten. Hoeveel ze daarvoor betalen is minder van belang. Dit komt mede voort uit keuzevrijheid die leden willen behouden (Clarke et al., 2007). Deze aannames en identiteiten beïnvloeden en vormen het gedrag van leden (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008). Leden willen zich minder binden en vastleggen aan de vereniging door zich vrijwillig in te zetten. Dit kan als gevolg hebben dat bestuurders zich gedwongen voelen om betaalde krachten aan te stellen om voldoende organisatiekracht te hebben. Dit staat in spanning met het voor en door principe dat de verenigingslogica kenmerkt.

5.2.3 Overeenkomsten en verschillen ervaren spanningen

Uit voorgaande paragraaf is gebleken dat verenigingen de verenigingslogica als dominante logica ervaren. Dit komt overeen met het verenigingsperspectief dat Boessenkool et al. (2011) onderscheiden. Bestuurders willen de vereniging organiseren vanuit passie en betrokkenheid van leden. Echter blijkt uit hierboven beschreven spanningen dat het marktperspectief meer zichtbaar wordt, waarbij verenigingen zich aan dienen te passen aan de veranderde omgeving. Om goed in te spelen op de veranderende omgeving geven Boessenkool et al. (2011) aan dat vanuit het marktperspectief vaak professionele krachten worden aangesteld. Hieruit komt het spanningsveld vrijwilligheid versus professionaliteit naar voren volgens Boessenkool et al. (2011). Dit spanningsveld is terug te zien bij de geïnterviewde verenigingen blijkt uit bovenstaande beschreven spanning tussen vrijwilligheid en betaalde krachten. De onderzoeker heeft gekozen voor de term betaalde krachten en niet voor professionalisering, omdat vrijwilligers ook professionals kunnen zijn in de functie die ze uitvoeren voor de vereniging. De meningen van bestuurders over het aanstellen van betaalde krachten verschilt. Het wel of niet doorvoeren van deze verandering lijkt af te hangen van de grootte van de vereniging. Bestuurders van atletiekverenigingen in de stad geven aan minder betrokkenheid te ervaren, doordat leden makkelijk anoniem rond kunnen lopen in de vereniging. Respondenten van verenigingen met minder dan 500 leden die zich voornamelijk in dorpen bevinden, geven aan voldoende betrokkenheid van leden te ervaren. Een kleinere vereniging zorgt ervoor dat mensen elkaar aanspreken en enthousiasmeren om zich in te zetten voor de vereniging suggereren de bestuurders. Daarnaast geven loopgroepen aan relatief weinig organisatiekracht nodig te hebben, waardoor een betaalde kracht niet relevant is. Vanuit het differentiatieperspectief van Martin (2002) komt naar voren dat er subculturele verschillen zichtbaar zijn in betekenissen die bestuurders geven aan het aanstellen van betaalde krachten veroorzaakt door de vestigingsplaats van een vereniging in een stad of dorp. Het blijkt dat verenigingen binnen de eigen aard en karakteristieken van de

vereniging keuzen maken voor het aanstellen van betaalde krachten (Boessenkool et al., 2011). Leidend hierbij zijn betrokkenheid van leden bij de vereniging wat zich uit in voldoende organisatiekracht en het aanbod van de vereniging uitend in atletiek- en loopsport of enkel loopsport.

De ander beschreven spanning tussen individu en vereniging laat overeenkomstige betekenissen zien die bestuurders geven over de instelling van het verenigingslid. De heersende gedachte is dat er een meer consumentistische instelling zichtbaar is bij leden, die zich uit in een veranderende vrijwillige inzet en een groter wordende vraag naar kortdurende cursussen en flexibel lidmaatschap. De bestuurders geven aan dat er geen verschil zichtbaar is in instelling van de leden naar verschillende doelgroepen. Er is organisatiebrede consensus zichtbaar in de betekenissen die bestuurders geven blijkt uit het integratieperspectief van Martin (2002). Hoe verenigingen omgaan met beschreven spanningen en inspelen op de meer consumentistische instelling van leden is in onderstaande paragraaf beschreven.

5.3 Ledenbinding in veranderende omgeving

Bestuurders ervaren veranderingen in de omgeving waarin ze zich bevinden. Door een meer consumentistisch gerichte instelling van leden zijn er moderniseringën zichtbaar in de beleidsvoering van verenigingen. Om te weten welke moderniseringën gewenst zijn voor de vereniging is het belangrijk om de wensen en behoeften van leden in beeld te hebben geven de bestuurders aan. Hieronder is ingegaan op de manier hoe bestuurders naar leden luisteren om op de hoogte te zijn van wensen en behoeften bij leden. Vervolgens zijn de moderniseringën weergegeven die zichtbaar zijn bij atletiekverenigingen en loopgroepen. Daarna is ingegaan op de benadering van vrijwilligers om deze moderniseringën op een goede manier uit te kunnen voeren. Ter afsluiting is ingegaan op overeenkomsten en verschillen die zichtbaar zijn in het verenigingsbeleid om mensen aan de vereniging te binden.

5.3.1 Luisteren naar leden

De bestuurders geven aan dat het belangrijk is om op de hoogte te zijn van signalen die leven bij leden. Op deze manier kan de vereniging beter inspelen op wensen en behoeften die leden hebben suggereren bestuurders. Een formeel moment waar een deel van de leden hun stem laat horen is de ALV. Via deze vergadering bepalen leden mede de regels die gelden binnen de vereniging. Volgens Scott (2014) definiëren leden via dit regulerende element mede de organisatie. Naast dit formele moment geven bestuurders aan dat ze signalen van leden opvangen door zelf actief mee te trainen, ook wel 'walking talking' genoemd. Het bestuur wil laagdrempelig benaderbaar zijn en niet vanuit een torentje besturen. Men wil weten wat er speelt in de vereniging en zodoende signaleren wat er leeft bij leden. Hier is het voice concept dat Hirschman (1970) beschrijft zichtbaar, waarbij leden het bestuur kunnen laten weten hoe ze de aangeboden diensten en producten ervaren.

Daarnaast geven de respondenten aan een gevarieerde bestuurssamenstelling na te streven. Als iedere doelgroep binnen de vereniging een vertegenwoordiger heeft in het bestuur is er een duidelijk aanspreekpunt voor ieder lid binnen de vereniging om haar stem te laten horen. Als niet iedere doelgroep zich gehoord voelt, kan dit gevolgen hebben voor de betrokkenheid van die doelgroep bij de vereniging.

'We hebben sinds dit jaar een apart bestuurslid voor de wandelsport. Die regelden eigenlijk hun eigen dingetjes, die dopten hun eigen boontjes. Nu er meer aandacht aan besteed wordt door er een apart bestuurslid op te zetten, zie je dat het echt een boost heeft gekregen. Op een gegeven moment was het zo, dan zeiden ze op een jaarvergadering wat gaan we nu met de wandelsport doen, want we hebben het idee dat we er maar een beetje bijhangen.' (Atletiekvereniging 12)

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat de wandelaars een eigen subcultuur binnen de vereniging hadden gecreëerd, doordat ze weinig verbondenheid voelden met de vereniging. Door een bestuurslid aan te stellen wordt verbondenheid gecreëerd en komen de wensen en behoeften van deze doelgroep in beeld bij het bestuur is de heersende gedachte van de respondenten. Naast het aanstellen van een bestuurslid geven de bestuurders aan dat trainers een belangrijke rol spelen bij het opvangen van signalen van leden. De trainers staan direct in contact met leden. De bestuurders geven aan dat ze via de trainers inzichtelijk hebben wat er leeft binnen de verschillende doelgroepen.

Door inzicht te hebben in wensen en behoeften van leden kan verenigingsbeleid afgestemd worden naar individuele signalen van leden. De bestuurders zijn op de hoogte van de waarden en ideeën die leven bij leden en wat ze wel en niet acceptabel vinden (Jackall, 1988; Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999). De bestuurders suggereren dat het niet goed luisteren naar leden negatieve gevolgen kan hebben voor de vereniging. De betrokkenheid van leden kan afnemen als ze het gevoel hebben dat ze niet gehoord worden. Daarnaast is het belangrijk om te laten zien dat het bestuur iets doet met de signalen die leden laten horen geven de bestuurders aan. Hieronder zijn moderniseringën beschreven die zichtbaar zijn bij atletiekverenigingen en loopgroepen.

5.3.2 Moderniseringën

Om beter in te spelen op wensen en behoeften van (potentiële) leden kiezen enkele verenigingen ervoor om moderniseringën door te voeren. Hieronder zijn achtereenvolgens flexibel lidmaatschap, kortdurende cursussen, flexibel aanbod en ander aanbod besproken.

Flexibel lidmaatschap

Het invoeren van flexibel lidmaatschap kan een aantrekkende werking hebben op (potentiële) leden. Respondenten suggereren dat een andere doelgroep aangetrokken kan worden door een korter durend lidmaatschap dan het traditionele jaarlidmaatschap aan te bieden. Enkele bestuurders geven aan dat de vereniging een halfjaar- of kwartaallidmaatschap kent. Deze leden binden zich via een 'weak tie' aan de vereniging (Boessenkool et al., 2011; van Bottenburg, 2006). Eén vereniging biedt één groep leden zelfs de mogelijkheid om per training te betalen.

'Zij betalen alleen als ze komen. [...] Het is uit die groep zelf gekomen van als we nu betalen per keer, kan dat ook? Dat is in het bestuur besproken. Het is een leuke groep bij elkaar, dan per keer betalen. [...] Er zijn geen fricties iedereen weet het dat deze groep op deze manier lid is, maar je krijgt wel steeds vaker ook bij de loopgroep signalen dat ze een flexibeler lidmaatschap willen hebben.' (Atletiekvereniging 10)

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat de vereniging ervoor kiest om aanbod op maat te bieden voor een bepaalde groep leden. De vereniging speelt in op de wensen en behoeften van deze leden. Binnen deze groep kunnen andere heersende normen gelden dan in de rest van de vereniging wat zichtbaar is in gedrag van leden (Scott, 2014). Leden met een jaarlidmaatschap laten meer betrokkenheid zien bij de vereniging dan leden die een korter durend lidmaatschap afnemen geven enkele bestuurders aan. Dit is een van de redenen waarom sommige verenigingen niet voor flexibel lidmaatschap kiezen. Het jaarlidmaatschap kan gezien worden als regulatief element, omdat dit een minimale binding van een jaar met de vereniging tot stand brengt (Scott, 2014). Dit maakt de kans groter dat leden zich betrokken voelen bij de vereniging en zich vrijwillig in willen zetten volgens de bestuurders.

Kortdurende cursussen

Naast het flexibel lidmaatschap kan het aanbieden van cursussen gezien worden als flexibel aanbod om in te spelen op de wensen van leden. Kortdurende cursussen trainen in een bepaald aantal weken naar een specifiek doel, zoals de 5 km of een marathon. Mensen betalen enkel voor het aanbod dat ze afnemen en zijn niet gedwongen zich te verbinden aan de vereniging. De meeste verenigingen kennen één of meerdere cursussen.

'We zien dat er heel veel mensen zijn die eigenlijk niet betrokken willen zijn bij een vereniging, maar gewoon gedurende een periode ondersteuning nodig hebben, bijvoorbeeld trainen naar een halve marathon. Dat betekent dat je kortdurende cursussen aan moet bieden, dat zijn mensen die wel lid zijn op dat moment, maar in feite zijn ze geen leden van je vereniging. Het zijn gewoon mensen die tijdelijk een dienst bij je af willen nemen.' (Atletiekvereniging 11)

Het aanbieden van cursussen laat zien dat bestuurders inspelen op de veranderende omgeving. De vereniging creëert aanbod op de veranderende normen en waarden van een groep mensen met een meer consumentistische instelling. Mensen kunnen zich op een vrijblijvende manier binden aan de vereniging in een periode die past binnen de eigen agenda. Bestuurders geven aan dat dit belangrijke aspecten zijn om de meer consumentistische doelgroep aan de vereniging te binden. Dit komt overeen met de visie van Pilgaard Hove (2012) die van mening is dat sporters een gevoel van vrijheid willen ervaren die past bij de drukke agenda binnen een sociale context.

Respondenten zien het aanbieden van een cursus naar evenementen als een manier om potentiële leden kennis te laten maken met de vereniging. Tijdens deze cursussen probeert de vereniging de leden enthousiast te maken voor de vereniging en ze voor langere periode te binden aan de vereniging. De bestuurders geven aan dat het belangrijk is om een goede verbinding te zoeken met de huidige leden van de vereniging en de drempel naar de reguliere groepen zo klein mogelijk te maken. Hierbij speelt de normatieve omgeving van de vereniging een belangrijke rol (Scott, 2014). De kans is groter dat potentiële leden zich aansluiten bij de vereniging als ze zich thuis voelen binnen de vereniging en zich herkennen in de heersende normen en waarden geven bestuurders aan. Hieruit blijkt dat bestuurders moeite doen om leden aan zich te binden en ze niet enkel als consumenten wil behandelen.

Flexibel aanbod

Naast het korter durend lidmaatschap kennen verenigingen flexibel aanbod voor huidige leden. Dit is vooral zichtbaar in het aanbod voor recreatieve lopers. De bestuurders geven aan dat ze voor de loopsport verschillende trainingen in de week aanbieden. De leden bepalen zelf op welke momenten en hoeveel keer per week ze komen trainen. Naast de avondtrainingen zijn er enkele verenigingen die het trainingsaanbod uitgebreid hebben met trainingen overdag. Enkele bestuurders geven aan dat deze behoefte naar voren is gekomen vanuit de leden. Verder kiezen enkele verenigingen voor aanbod op verschillende locaties. Dit maakt de bereikbaarheid voor leden groter, doordat het aanbod dichterbij de leden gebracht wordt.

'Het komt voor uit de discussie met de sportondersteunende organisatie van de stad die zeggen: 'afstand is voor mensen een belemmering om lid te worden'. Vandaar dat we zeggen een locatie in oost en onze baan in het westen, daarmee ga je de afstand verkleinen.' (Atletiekvereniging 1)

Daarentegen geven enkele bestuurders aan bewust niet op meerdere locaties te trainen, omdat zij verwachten dat het moeilijker is om mensen bij de vereniging te betrekken. Dit blijkt uit ervaringen van bestuurders die op meerdere locaties trainen. Zij geven aan dat er weinig verbinding is tussen de groepen die op verschillende locaties trainen. Het is lastiger om mensen betrokken te krijgen bij de vereniging die niet trainen of starten vanuit de atletiekaccommodatie. Dit komt mede doordat het verschillende doelgroepen zijn. De beoefenaars van de technische atletiekonderdelen en korte loopafstanden trainen op de baan, terwijl loopgroepen en wandelaars niet gebonden zijn aan een locatie. Dit duidt volgens van Bottenburg (2013) op categorisering in plaats van sociale integratie, doordat leden ingedeeld zijn in verschillende categorieën. In dit voorbeeld is de categorisering ontstaan door verschillende trainingslocaties.

Ander aanbod

Naast het hoofdaanbod, atletiek en loopsport, bieden enkele verenigingen verbredend aanbod aan, zoals nordic walken, fitwalken, trailrunnen en aanbod voor lichamelijk en verstandelijk beperkten. De bestuurders van deze verenigingen geven aan dat dit mogelijkheden biedt om meer leden te binden. Daarentegen zijn er enkele verenigingen die aangeven geen verbredend aanbod aan te bieden. Deze respondenten zijn van mening dat de vereniging bij verbredend aanbod te maken krijgt met een gevarieerder ledenbestand wat zorgt voor minder betrokkenheid tussen leden onderling. Dit maakt het voor de vereniging lastiger om één vereniging te zijn en niet uiteen te vallen in verschillende subculturen geven de bestuurders aan. Echter wordt ander aanbod georganiseerd door eigen leden gestimuleerd door de meerderheid van de respondenten.

'Een aantal [leden] hebben gezegd van we gaan binnen de club dat trailrunnen een beetje opzetten voor leden die dat leuk vinden. Dat is al twee jaar zo. Dat is eigenlijk een aparte groep binnen de vereniging die zegt van als je met ons trails wilt lopen hoef je alleen maar aan te sluiten en kun je zo mee.' (Loopgroep 1)

Deze leden organiseren vanuit hun passie nieuwe sportaanbod binnen de vereniging volgens bestuurders. Dit is een van de redenen waarom dit aanbod ondersteund wordt vanuit het bestuur. Organiseren van aanbod door de leden vanuit passie is een van de kenmerken van de verenigingslogica. Daarnaast is voldoende kader een voorwaarde voor het organiseren van ander aanbod geven de bestuurders aan. Het aanbod moet op een goede manier ingebed kunnen worden in de vereniging.

Het blijkt dat verenigingen op verschillende manieren inspelen op de wensen en behoeften van leden die zichtbaar zijn door een veranderende omgeving. Het aanbieden van ander aanbod en het invoeren

van flexibel lidmaatschap komt overeen met de modernisering die van der Roest (2015) herkent bij sportverenigingen. Daarnaast bieden atletiekverenigingen flexibel aanbod en kortdurende cursussen aan. Deze vier modernisering zorgen voor een meer marktgerichte benadering van verenigingen, doordat ze inspelen op de meer consumentistische instelling die mensen laten zien. Volgens Ibsen & Seippel (2010) bevinden verenigingen zich hierdoor als het ware in het grijze gebied tussen de vrijwillige en commerciële sector. Echter is gebleken uit de voorgaande paragraaf dat respondenten de verenigingslogica als dominant beschrijven. Verenigingen willen zich blijven organiseren vanuit vrijwillige inzet en zich laten leiden door passie en betrokkenheid van de leden. Hieruit blijkt dat passie en profijt samen kunnen gaan als recht wordt gedaan aan de kernwaarden van de vereniging (Boessenkool et al., 2011). De beschreven modernisering zijn doorgevoerd in verenigingen met als uitgangspunt de verenigingslogica. Om recht te doen aan de verenigingslogica is genoeg vrijwillige inzet van leden belangrijk. Om leden actief te krijgen als vrijwilliger is een juiste benadering van belang volgens respondenten. Hieronder is uitgewerkt wat respondenten verstaan onder een juiste benadering.

5.3.3 Benadering vrijwilligers

Om de verenigingslogica leidend te laten zijn binnen de vereniging is voldoende vrijwillige inzet van belang. Bestuurders geven aan dat deze vrijwillige inzet door een meer consumentistische instelling veranderd is, waardoor de organisatie van de vereniging in gevaar kan komen. Echter geeft het grootste deel van de bestuurders aan dat er genoeg potentie is bij de leden om zich vrijwillig in te zetten. Een actieve benadering is hierbij belangrijk volgens bestuurders.

'We zien het in zoverre als kans. De mensen die komen consumeren moet je op de juiste manier benaderen. Als ze binnen een groep in het juiste gevoel komen dan zie je het toch wel omslaan' (Atletiekvereniging 11)

Onder een juiste benadering verstaan bestuurders een actieve persoonlijke benadering van de leden. Deze benadering is gebaseerd op heersend gedrag dat bestuurders ervaren bij leden binnen de vereniging. Vanuit het normatieve element van de benadering van Scott (2014) blijkt dat leden zich niet uit zichzelf melden als vrijwilligers bij het bestuur. Enkele verenigingen hebben leden actief benaderd door een belactie te houden naar leden. Tijdens de belactie is gevraagd of leden zich in willen zetten voor de vereniging, voor hoeveel uur en in welke functie. Het kennen van de leden is een essentieel punt om mensen te benaderen volgens bestuurders. Leden via de telefoon of persoonlijk benaderen is effectiever als bekend is waar iemands kennis en kunde ligt. Mensen benaderen op passie laat een blijk van waardering en interesse zien in het lid zijn de bestuurders van mening. Mensen staan in hun kracht en zijn eerder bereid zich in te zetten voor de vereniging.

Sommige bestuurders geven aan de kwaliteiten van mensen in beeld te brengen door een ledenkaart. Bij aanmelding krijgt het lid een vragenlijst, waarbij aangegeven wordt wat de kwaliteiten zijn van het lid. Daarnaast wordt gevraagd wat de bereidheid van het lid is om zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging. Andere verenigingen kiezen bewust niet voor het uitvragen van de kwaliteiten bij aanmelding door een ledenkaart. Er zijn andere mogelijkheden om op de hoogte te zijn van de kwaliteiten van de leden geven deze bestuurders aan.

'Zodra je dat doet [ledenkaart] zien mensen de bui alweer hangen. Als je aan iemand gaat vragen wat kan je dan allemaal, 'oh nee als ik nu zeg dat ik schilder ben kan ik volgende week schilderen'. [...] Zorg dat je informeel weet wie ongeveer wat doet. Juist omdat je ons kent ons, iedereen kent elkaar wel. En als je een lid niet persoonlijk kent, ken je altijd wel een ander lid die hem wel weer beter kent.' (Atletiekvereniging 11)

Enkele bestuurders geven aan dat leden op informele wijze benaderd kunnen worden op kwaliteiten. Deze benadering wordt met name beschreven door kleinere verenigingen, omdat het mogelijk is ieder lid via-via te kennen. Voor grotere verenigingen is het moeilijker om goed op de hoogte te zijn van de kwaliteiten van ieder lid. De trainers vormen een belangrijke 'linking pin' in het netwerk om de leden te kennen en te benaderen, omdat zij direct in contact staan met de leden geven de respondenten aan.

De informele benadering van leden kan gezien worden als een regulatief element volgens Scott (2014). Het is een ongeschreven regel binnen de dominante verenigingslogica dat je als lid een tegendienst bewijst aan de vereniging door je vrijwillig in te zetten. Leden die zich nog niet vrijwillig inzetten worden hier door bestuurders of andere vrijwilligers op aangesproken geven bestuurders van

kleinere verenigingen aan. Deze manier van benaderen kan ervoor zorgen dat consumentistisch ingestelde leden zich in gaan zetten volgens respondenten. Grotere verenigingen geven aan hier meer moeite mee te hebben, doordat leden makkelijker anoniem rond kunnen lopen.

Daarnaast geven bestuurders aan dat specifieke doelgroepen benaderd worden om zich vrijwillig in te zetten. Een van de doelgroepen die bestuurders bewust benaderen zijn ouders van jeugdleden. Bestuurders geven aan dat een deel van de ouders weinig betrokkenheid toont bij de vereniging. Deze ouders zien de vereniging als een crèche waar kinderen als het ware 'gedumpt' worden door de ouders. Om deze ouders te betrekken bij de vereniging is het belangrijk dat ze goed ingelicht zijn over de activiteiten en meerwaarde van de vereniging voor de kinderen suggereren enkele bestuurders.

'Nou we hebben kort geleden een avond gehad voor ouders. We hebben onze plannen daar verder toegelicht en uitgelicht en daar komen weer veel reacties uit en vrijwilligers uit. Nou ja oke het is zo leuk hier, gezellig. Ik wil ook wel wat doen.' (Atletiekvereniging 5)

Naast de actieve benadering van leden en ouders is het belangrijk dat er kleine taken met duidelijke kaders worden aangeboden volgens de bestuurders. Mensen willen weten wat ze moeten doen en hoeveel tijd ze ermee kwijt zijn.

'Benodigde activiteiten door vrijwilligers te verrichten, moeten duidelijk en concreet omschreven worden en liefst een beperkte tijd duren. Leden willen vaak liever een kortdurende activiteit doen.' (Beleidsplan atletiekvereniging 11)

Dit beleid is voortgekomen uit heersend gedrag dat bestuurders ervaren in de vereniging. Vanuit de dominante verenigingslogica wordt uitgegaan van voldoende vrijwillige inzet door leden. Echter door een meer consumentistische instelling is dit uitgangspunt onder druk komen te staan. De organisatie van de vereniging kan in gevaar komen door te weinig vrijwillig kader. Deze interne druk kan veranderingen veroorzaken in de organisatie van de vereniging (Fahlén, Stenling & Vestin, 2008; O'Brien & Slack, 2004; van der Roest, 2015). Sommige verenigingen geven aan na te denken over het inschakelen van een betaalde kracht om de organisatiekracht in stand te houden. De algemene mening van bestuurders is het streven naar een vrijwillige invulling van de functies. Er wordt pas nagedacht over betaalde krachten als de organisatiekracht onder druk komt te staan.

Naast aandacht voor het werven van vrijwilligers is het belangrijk om bestaande vrijwilligers te waarderen is de heersende mening van respondenten. Door persoonlijke aandacht voelen vrijwilligers zich gewaardeerd en nuttig. Verschillende bestuurders geven aan dat ze vrijwilligers belonen door eens per jaar een vrijwilligersdag te organiseren. Daarnaast laten bestuurders het niet na om vrijwilligers in 'het zonnetje te zetten' of 'op het podium te hijsen'. Deze aandacht kan ervoor zorgen dat vrijwilligers zich vaker in willen zetten. Bestuurders geven aan dat leden die eenmaal betrokken zijn behouden blijven als vrijwilliger voor de vereniging. Naast deze persoonlijke aandacht stellen vrijwilligers het op prijs als ze bij de uitvoering van de functie keuzevrijheid hebben. Enkele bestuurders geven aan dat ze de commissies een kader meegeven in de vorm van een einddoel en budget. Dit valt onder het regulerende element dat Scott (2014) beschrijft. Commissieleden hebben binnen een afgebakend kader verantwoordelijkheid en zelfstandigheid om de taak uit te voeren. Dit leidt tot meer betrokkenheid en enthousiasme volgens de bestuurders.

Bestuurders zien mogelijkheden om leden vrijwillig actief te krijgen voor de vereniging. Hiervoor is een actieve persoonlijke benadering belangrijk volgens bestuurders, waarbij leden benaderd worden op kennis en kunde voor een kortdurende afgebakende functie. In onderstaande subparagraaf zijn de overeenkomsten en verschillen besproken die naar voren zijn gekomen uit de benaderingswijze van respondenten om leden te binden aan de vereniging.

5.3.4 Ledenbinding overeenkomsten en verschillen

Respondenten ervaren een meer consumentistische instelling bij leden. Om in te kunnen spelen op wensen en behoeften van leden geven bestuurders aan dat het belangrijk is om te luisteren naar de leden. Er is een heersende gedachte zichtbaar bij de respondenten over de manier waarop bestuurders signalen opvangen die spelen bij leden. Bestuurders geven aan dat er naar leden

geluisterd wordt via de ALV, een gevarieerde bestuurssamenstelling en de trainers. Daarnaast geven de respondenten aan zelf actief te sporten in de vereniging en op die manier in contact te staan met leden. Deze manieren van luisteren naar leden is de heersende benadering van respondenten. Vanuit het integratieperspectief komt naar voren dat bestuurders laagdrempelig benaderbaar willen zijn en niet willen besturen vanuit 'een torentje'. De bestuurders geven een overeenkomstige betekenis aan de manier waarop leden benaderd kunnen worden om de wensen en behoeften te achterhalen (Martin, 2002). Deze overeenkomstige benadering kan verklaard worden door de overeenkomstige betekenis die gegeven wordt aan de instelling van het lid. Er is geen verschil zichtbaar naar instelling betreffende doelgroepen in de vereniging en tussen verenigingen, waardoor eenzelfde benadering naar voren komt.

De manier waarop respondenten aangeven in te spelen op wensen en behoeften verschilt. Modernisering die verschillende verenigingen doorvoeren is het aanbieden van flexibel lidmaatschap en kortdurende cursussen. De respondenten geven aan dat leden die zich via deze manier binden een meer consumentistische instelling laten zien dan leden die een jaarlidmaatschap afnemen. Bestuurders die kiezen voor flexibel lidmaatschap geven aan zo beter op de wensen en behoeften van leden in te kunnen spelen. Andere bestuurders geven aan hier bewust niet voor te kiezen, omdat deze leden een lage betrokkenheid tonen bij de vereniging door de kortdurende periode dat ze een dienst consumeren. Hieruit blijkt dat er verschillende subculturen te onderscheiden zijn vanuit het differentiatieperspectief volgens Martin (2002). Enkele verenigingen zijn bereid marktgericht te werk te gaan, terwijl andere verenigingen blijven uitgaan van het traditionele jaarlidmaatschap. De keuze lijkt met name bepaald te worden door de mate waarin bestuurders een meer consumentistische doelgroep met lage betrokkenheid aan de vereniging wil binden.

Naast kortdurend aanbod kennen verenigingen flexibel aanbod, zoals meerdere trainingslocaties. Het voordeel van meerdere locaties is dat het aanbod dichterbij leden wordt gebracht. Andere bestuurders geven aan bewust niet voor meerdere locaties te kiezen, omdat het minder betrokkenheid met de vereniging en tussen verschillende groepen in de vereniging tot gevolg heeft. Dit blijkt uit het differentiatieperspectief waarbij geen eenduidige betekenis van bestuurders zichtbaar is voor de keuze van flexibel aanbod (Martin, 2002). Er zijn subculturele verschillen zichtbaar naar verenigingen die marktgericht te werk gaan en verenigingen die uit blijven gaan van één locatie. Enkele bestuurders geven aan in te spelen op de wensen en behoeften. Terwijl andere bestuurders hier bewust niet voor kiezen, omdat het een meer consumentistische instelling tot gevolg heeft door minder betrokkenheid met de vereniging.

Verder kiezen enkele verenigingen voor ander verbredend aanbod naast het traditionele atletiek- en loopsportaanbod. Het aanbieden van verbredend aanbod zorgt voor meerdere subculturen binnen de vereniging. Respondenten die aangeven niet voor verbredend aanbod te kiezen geven als reden de lage betrokkenheid van de verschillende doelgroepen onderling. Door voor meerdere doelgroepen te kiezen wordt het als vereniging lastiger om één vereniging te vormen. Bestuurders die wel kiezen voor ander aanbod geven aan dat het nieuwe doelgroepen en meer leden aan de vereniging bindt. Deze tweedeling in betekenissen die zichtbaar is komt naar voren uit het differentiatieperspectief van Martin (2002). Aan de ene kant zijn er verenigingen die zich open stellen voor de omgeving en marktgericht te werk gaan, terwijl andere verenigingen zich richten op het traditionele aanbod. De keuze wordt beïnvloed door de variëteit aan subculturen die een bestuur in de vereniging wil zien.

Daarnaast geven bestuurders aan enkel voor beschreven modernisering te kiezen als het op een kwalitatieve manier ingebed kan worden in de organisatie, waarvoor voldoende kader van belang is. Als er niet voldoende organisatiekracht aanwezig is komt het spanningsveld tussen vrijwillige inzet en betaalde krachten naar voren. Het niet aan willen stellen van betaalde krachten, wordt als een van de redenen gegeven om geen modernisering door te voeren. Hieruit blijkt dat de verenigingslogica centraal staat. De consumentenlogica is aanvullend op de verenigingslogica door modernisering die zichtbaar zijn in verenigingen die beter inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) leden.

Om leden actief te krijgen als vrijwilliger is een juiste benadering van belang. Een actieve persoonlijke benadering, waarbij leden voor een kortdurende periode op kennis en kunde benaderd worden omschrijven bestuurders als een juiste benadering. Deze overeenkomstige betekenis die bestuurders

geven aan de benadering van vrijwilligers komt naar voren uit het integratieperspectief van Martin (2002). De respondenten zijn van mening dat er bereidheid is bij leden om zich in te zetten als ze op de juiste manier benaderd worden. Wel zijn er verschillen zichtbaar in de manier waarop verenigingen op de hoogte zijn van de kwaliteiten van leden. Enkele verenigingen geven aan te werken met ledenkaarten. Andere respondenten geven aan hier niet voor te kiezen, omdat leden zich dan direct verplicht voelen iets te moeten doen voor de vereniging. Deze verenigingen geven aan via informele contacten op de hoogte te zijn van de leden. Deze verschillen die naar voren komen zijn afhankelijk van de grootte van de vereniging. Het blijkt dat verenigingen met minder dan 500 leden de voorkeur geven aan een persoonlijke informele benadering. Vanuit het differentiatieperspectief van Martin (2002) komt naar voren dat er subculturele verschillen te onderscheiden zijn. De betekenissen die gegeven worden aan de benaderingswijze van leden om op de hoogte te zijn van de kennis en kunde van leden lijkt gebaseerd te zijn op de grootte van de vereniging.

Samenvattend

Samenvattend blijkt uit dit hoofdstuk dat bestuurders een meer consumentistische instelling ervaren bij leden. Dit uit zich in meer vraag naar flexibel lidmaatschap, een veranderende vrijwillige inzet en het eigenbelang dat voorop staat bij het gemiddelde lid. Hierbij is geen verschil zichtbaar naar verschillende doelgroepen in de vereniging geven de respondenten aan. Ondanks deze veranderende instelling streven bestuurders naar vrijwillige inzet van de leden om de organisatiekracht van de vereniging te behouden. Bestuurders willen pas overschakelen op betaalde krachten als men merkt dat de organisatiekracht van de vereniging in gevaar komt. Hier is zichtbaar dat verenigingen niet graag overschakelen van de dominante verenigingslogica naar een consumentenlogica. Echter zijn er wel aspecten van de consumentenlogica zichtbaar in het beleid van verenigingen. Verenigingen geven aan meer marktgericht te werk te gaan om beter in te spelen op wensen en behoeften van (potentiële) leden door moderniseren door te voeren. De mate waarin verenigingen moderniseren is afhankelijk van de mate waarin een vereniging af wil stappen van de traditionele organisatie, zoals een jaarlidmaatschap en één locatie. Daarnaast is de mate van betrokkenheid van belang voor de keuze om te moderniseren. Meer marktgericht te werk gaan zorgt voor het binden van leden die een meer consumentistische instelling laten zien door minder betrokkenheid die ze tonen bij de vereniging is de heersende gedachte van bestuurders.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt de conclusie van het onderzoek door de hoofdvragen en de deelvragen te beantwoorden. Daarna is de discussie weergegeven, waarin het onderzoek kritisch tegen het licht is gehouden. Het hoofdstuk is afgesloten met aanbevelingen die gegeven worden op basis van de resultaten van het onderzoek.

6.1 Conclusie

In deze conclusie is antwoord gegeven op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek over betekenissen die bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen geven aan consumentisme. Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn eerst de vier deelvragen beantwoordt.

6.1.1 Consumentisme in de literatuur

De eerste deelvraag laat zien wat er bekend is over consumentisme in de literatuur. Uit de literatuurstudie blijkt dat onder consumentisme verstaan wordt dat mensen zich niet als leden gedragen die zich vrijwillig inzetten voor de vereniging, maar als klant of consument (Enjolras, 2002; Lorentzen & Hustinx, 2007; Pilgaard Hove, 2012; Seippel, 2002). Mensen stellen eisen aan de geleverde kwaliteit en hebben niet de intentie om een wederdienst te leveren aan de vereniging volgens van Bottenburg (2013). Mensen verwachten keuzen en willen wensen en behoeften duidelijk maken aan de organisatie (Clarke et al., 2007; Hirschman, 1970). Bodet (2009) is van mening dat sportbeoefenaars als sportconsumenten behandeld moeten worden op basis van vraag en aanbod. Een meer consumentistische instelling is volgens van der Roest (2015) zichtbaar in behoefte aan onafhankelijkheid, een laag verantwoordelijkheidsgevoel, weinig sociale verplichtingen, hoge kwaliteit van service en een lage drempel om de vereniging te verlaten.

6.1.2 Consumentisme volgens bestuurders

Deelvraag 2 gaat over ervaringen van bestuurders met consumentisme onder verenigingsleden. Alle bestuurders hebben aangegeven een verandering te ervaren in de instelling van het verenigingslid. Respondenten ervaren een meer individualistische instelling bij een steeds groter deel van de leden. Deze groep leden wordt door bestuurders beschreven als consumenten, klanten of gebruikers. Volgens bestuurders maakt deze groep leden keuzen vanuit individuele wensen en behoeften, waarbij de eigen drukke agenda leidend is. De leden komen naar de vereniging met het idee van ik betaal en mag gebruiken.

Dit uit zich volgens de bestuurders in een groter wordende vraag naar flexibel lidmaatschap, kortdurende cursussen en flexibel aanbod. Bestuurders geven aan dat deze vraag voortkomt uit een groter wordende onafhankelijkheid waar leden behoefte aan hebben. Bestuurders constateren dat leden zich minder snel langdurig of levenslang aan een vereniging verbinden. Dit is zichtbaar in de laagdrempeligheid waarmee leden zich afmelden.

Daarnaast nemen leden minder verantwoordelijkheid volgens bestuurders. Dit is gebaseerd op een lage betrokkenheid die het gemiddelde lid toont bij de vereniging. Dit is zichtbaar in een veranderende vrijwillige inzet, waarbij het gemiddelde lid zich niet direct verantwoordelijk voelt om een tegenprestatie te leveren aan de vereniging volgens de respondenten. De heersende mening van bestuurders is dat leden bewust lid worden van een vereniging, maar zich niet bewust zijn van het principe voor en door leden waarop de verenigingsstructuur gebaseerd is.

Verder geven bestuurders aan dat er steeds meer individuele vragen door leden worden gesteld over wat ze terugkrijgen voor het lidmaatschap. Wat kan de vereniging specifiek voor het individuele lid betekenen om persoonlijke doelen te behalen.

6.1.3 Consumentisme in verenigingsbeleid

De ervaringen die bestuurders hebben met een meer consumentistische houding is zichtbaar in het verenigingsbeleid van verenigingen. Bestuurders geven aan dat de vereniging meer marktgericht te werk gaat om in te spelen op de veranderende omgeving en zodoende beter in kan spelen op de wensen en behoeften van mensen. Een meer marktgerichte benadering is zichtbaar in flexibel aanbod, kortdurende cursussen, flexibel lidmaatschap en ander aanbod dat verenigingen aanbieden. Via deze modernisering geven bestuurders aan in te spelen op onafhankelijkheid en keuzevrijheid die leden steeds meer wensen.

Om in te spelen op wensen en behoeften die leven onder leden is het belangrijk om als bestuur laagdrempelig benaderbaar te zijn volgens de respondenten. Bestuurders geven aan via een gevarieerde bestuurssamenstelling, goed contact met het trainerskader en zelf actief te sporten in de vereniging op de hoogte te zijn van signalen die leven bij leden.

Daarnaast geven bestuurders aan een veranderende vrijwillige inzet te ervaren van het vrijwillige lid. Om deze leden actief te krijgen voor de vereniging zijn de bestuurders van mening dat een persoonlijke benadering op kennis en kunde voor een afgebakende functie met duidelijke kaders van belang is. De grootte van de vereniging is van invloed op de manier waarop verenigingen inzicht krijgen in de kwaliteiten van haar leden. Kleinere verenigingen, minder dan 500 leden, kiezen voor een informele persoonlijke benadering en grote verenigingen voor een formele ledenkaart blijkt uit de interviews met bestuurders. Daarnaast suggereren bestuurders dat het belangrijk is om vrijwilligers te belonen en te waarderen voor hun inzet.

6.1.4 Overeenkomsten en verschillen consumentisme

De laatste deelvraag gaat over overeenkomstige en verschillende betekenissen die bestuurders geven aan consumentisme en hoe de verschillen te verklaren zijn. De heersende betekenis die naar voren komt bij respondenten is dat het gemiddelde lid een meer consumentistische instelling laat zien. Dit komt volgens de bestuurders door een drukke agenda die mensen hebben. Hierdoor maken leden keuzen vanuit eigenbelang en minder vanuit verenigingsbelang geven de bestuurders aan. Ondanks de opkomst van een meer consumentistisch ingesteld lid blijkt de verenigingsgedachte als uitgangspunt gezien te worden door respondenten voor de organisatie van de vereniging. Hierbij staan het sociale aspect, organiseren vanuit vrijwillige inzet en de ledendemocratie centraal.

Echter staat de organisatiekracht van enkele verenigingen onder druk door een veranderende vrijwillige inzet, waardoor enkele verenigingen nadenken over het aanstellen van betaalde krachten. De keuze voor het aanstellen van betaalde krachten lijkt af te hangen van de grootte van de vereniging. Atletiekverenigingen in de stad ervaren minder betrokkenheid en vrijwillige inzet van leden dan atletiekverenigingen in het dorp. Loopgroepen geven aan niet na te denken over het aanstellen van een betaalde kracht, doordat ze weinig organisatiekracht nodig hebben.

Door een meer consumentistische instelling is een meer marktgerichte instelling zichtbaar bij verenigingen. Echter is niet iedere vereniging even klantgericht of ondernemend ingesteld. Sommige respondenten geven aan zo dicht mogelijk bij de traditionele basis van de vereniging te blijven, terwijl andere verenigingen zich zo breed mogelijk open stellen voor verbredend aanbod. Bestuurders die bij het traditionele aanbod blijven, geven aan dat kwaliteit boven kwantiteit gaat. Daarnaast zorgt een verbredend aanbod voor een gevarieerder ledenbestand wat de betrokkenheid van leden onderling vermindert suggereren enkele bestuurders. Verenigingen die kiezen voor verbredend aanbod geven aan dat het mogelijkheden biedt om meer leden te binden aan de vereniging.

Een ander verschil dat zichtbaar is tussen verenigingen is het wel of niet aanbieden van flexibel lidmaatschap en kortdurende cursussen. Verenigingen die voor dit aanbod kiezen zien het als mogelijkheid om meer mensen aan de vereniging te binden. Andere bestuurders geven aan bewust niet te kiezen voor flexibel lidmaatschap, omdat deze leden een meer consumentistische houding laten zien en minder betrokkenheid tonen bij de vereniging. Hetzelfde spanningsveld is zichtbaar bij de keuze voor verschillende trainingslocaties. Kiest de vereniging voor meer betrokken leden door uit te gaan van één locatie of kiest men voor een marktgerichtere benadering door beter in te spelen op de wensen en behoeften van leden door te starten vanaf meerdere locaties.

6.1.5 Betekenissen consumentisme

Bovenstaande antwoorden op de deelvragen leiden tot het antwoord op de hoofdvraag:

Welke betekenissen geven bestuurders van atletiekverenigingen en loopgroepen aan consumentisme in de vereniging?

De heersende betekenis die bestuurders geven aan de instelling van het verenigingslid is dat het gemiddelde lid een meer consumentistische instelling laat zien, waarbij geen onderscheid zichtbaar is naar verschillende doelgroepen binnen verenigingen. Bodet (2009) is van mening dat sportbeoefenaars als sportconsumenten behandeld moeten worden op basis van vraag en aanbod. Bestuurders geven aan de vereniging te organiseren vanuit de verenigingslogica die gebaseerd is op passie, vrijwillige inzet en ledendemocratie en niet enkel op vraag en aanbod van de consument. De dominante verenigingslogica kan onder druk komen te staan door de opkomst van de consumentenlogica. Het niet overeen komen van het consumentengedrag met gewenst gedrag vanuit de dominante verenigingslogica laat verschillen zien tussen beleid dat verenigingen voeren. Dit is zichtbaar in de mate waarin verenigingen marktgericht te werk gaan. Verenigingen die bewust kiezen voor een meer marktgerichte benadering, krijgen te maken met een groter wordende groep leden die consumentengedrag laat zien suggereren bestuurders. Uit deze case studie blijkt dat de verenigingslogica en consumentenlogica samen gaan. De verenigingslogica blijft leidend en wordt aangevuld met voordelen van een meer consumentgerichte benadering door enkele marktgerichte modernisering in te voeren.

6.2 Discussie

Dit onderzoek geeft meer inzicht in betekenissen die bestuurders geven aan consumentisme. Algemeen kan gezegd worden dat bestuurders een meer consumentistische instelling ervaren bij leden. Uit deze case studie blijkt dat de consumenteninstelling niet leidend is voor de organisatie van atletiekverenigingen en loopgroepen, maar aanvullend is op de dominante verenigingslogica. Dit komt niet overeen met de structuur van meerdere logica's die Skirstad & Chelladurai (2011) omschrijven. Zij gaan ervan uit dat er twee logica's naast elkaar bestaan. Hierbij wordt uitgegaan van meerdere culturen die ieder in een eigen institutionele sfeer opereren en gekarakteriseerd worden door verschillende identiteiten. In deze case studie blijven verenigingen uitgaan van één identiteit en niet vanuit meerdere identiteiten die naast elkaar bestaan. Er is geen strikte scheiding zichtbaar tussen de consumentengroep en groep traditionele leden.

Uit onderzoek van O'Brien & Slack (2003) blijkt dat een dominante logica vervangen kan worden door een andere logica. Dit is niet zichtbaar in dit onderzoek waar de consumentenlogica de verenigingslogica aanvult en niet vervangt. De consumentenlogica geeft een verbredende blik aan de vereniging als een vereniging ervoor kiest meer marktgericht te werk te gaan. Uit deze case studie blijkt dat atletiekverenigingen en loopgroepen enkel meer marktgericht te werk gaan als dit goed ingebed kan worden in de organisatiestructuur gebaseerd op vrijwillige inzet. Hieruit blijkt dat in deze case studie de verenigingslogica het uitgangspunt is bij de organisatie van verenigingen en verenigingen niet open staan om over te schakelen naar een consumentenlogica als dominante logica.

Uit de case studie van O'Brien & Slack (2003) blijkt dat verschillende logica's de competitie met elkaar aan kunnen gaan als er meerdere logica in een organisatie zichtbaar zijn. Dit is naar voren gekomen in dit onderzoek door spanningen die respondenten ervaren door een meer consumentistische instelling van leden. De spanning vrijwilligheid versus betaalde krachten treedt op door een veranderende vrijwillige inzet van leden. Deze spanning komt overeen met de spanning die Boessenkool et al. (2011) beschrijven bij een verschuiving van de verenigingsgedachte naar een marktperspectief.

De spanning passie versus doelrationaliteit is niet naar voren gekomen in dit onderzoek. Respondenten spreken niet over het vergroten van de maatschappelijke waarde gebaseerd op doelstellingen van externe partijen. Hierbij spreken Boessenkool et al. (2011) over doelstellingen die de verenigingen nastreeft die niet direct voortkomen uit de passie voor sport, maar vanuit een meer instrumentele visie op sport. In dit onderzoek is een meer marktgerichte benadering zichtbaar, maar deze ontstaat door een veranderende instelling die bestuurders ervaren bij (potentiële) leden en niet door externe doelstellingen.

Dit kan gekoppeld worden aan een derde spanningsveld die Boessenkool et al. (2011) bespreken tussen autonomie en sturing. Deze spanning gaat over de manier waarop verenigingen beslissen meer richting publieke dienstverlening te gaan. Uit deze case studie is deze spanning niet naar voren gekomen. Respondenten geven aan meer dienstverlenend te werk te gaan op basis van

signalen die ze ontvangen vanuit leden en niet vanuit sturende organen, zoals de sportbond, gemeenten of NOC*NSF. De sturende invloed van sportbonden en NOC*NSF komt naar voren in het onderzoek van van der Roest et al. (2014), waarin geconstateerd is dat het lid als consument expliciet beschreven wordt in beleidsplannen van sportbonden. Uit dit onderzoek is niet naar voren gekomen dat verenigingen beter in willen spelen op het consumentistisch ingestelde lid door druk die vanuit de sportbond wordt ervaren.

Beperkingen onderzoek

Er zijn enkele beperkingen zichtbaar in de onderzochte populatie. Er is slechts één bestuurder per vereniging geïnterviewd. Dit kan een vertekend beeld geven over de beleidskeuzen van een vereniging, doordat slechts de mening van één beleidsbepaler is verkregen.

Daarnaast is de leeftijd van de respondenten relatief hoog. Dit is overigens wel representatief voor de gemiddelde bestuursleeftijd van bestuurders bij atletiekverenigingen en loopgroepen. Het is mogelijk dat jongere bestuurders anders aankijken tegen een meer consumentistische instelling door het generatieverschil.

Verder zijn de respondenten bestuurders waar de onderzoeker of de accountmanagers goed contact mee hebben. Dit heeft ervoor gezorgd dat er makkelijk respondenten gevonden zijn. Echter betekent dit dat er alleen verenigingen geïnterviewd zijn die een relatie hebben met de Atletiekunie. Hierdoor zijn alle geïnterviewde in functie bij een vereniging die een stabiele basis hebben. De accountmanagers hebben geen bestuurders aangedragen van verenigingen die onstabiel zijn op het moment van onderzoeken. Dit kan zichtbaar zijn in een meer open houding die vereniging hebben naar de omgeving.

Een andere beperking is dat er enkel gekeken is naar aangesloten verenigingen en niet naar anders georganiseerde loopgroepen. Het kan zijn dat zij een andere instelling ervaren bij de leden. Meestal zijn dit kleinere groepen die enkel aanbod hebben voor recreatieve lopers.

6.3 Aanbevelingen

Deze paragraaf bespreekt aanbevelingen die gedaan zijn op basis van dit onderzoek. De aanbevelingen voor atletiekverenigingen zijn eerst weergegeven waarna overgegaan is op aanbevelingen voor de Atletiekunie. Afgesloten is met aanbevelingen voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen die gegeven zijn kunnen niet gezien worden als absolute waarheden, maar zijn gebaseerd op betekenissen die gegeven zijn door geïnterviewde verenigingsbestuurders.

6.3.1 Aanbevelingen voor Atletiekverenigingen en loopgroepen

Respondenten ervaren een meer consumentistische instelling bij leden, die van invloed is op de vrijwillige inzet van leden. Een aanbeveling voor verenigingsbestuurders bij het werven van vrijwilligers is een actieve benadering. Hieronder verstaan bestuurders een persoonlijke benadering op kennis en kunde met duidelijke kaders voor een kortdurende periode. Mensen leggen zich minder snel vast voor een langdurige periode.

Een ander aandachtspunt dat naar voren is gekomen is de relatief hoge leeftijd van vrijwilligers. Bestuurders geven aan dat dit een gevaar kan vormen voor de vereniging. Het is voor verenigingen van belang om tijdig nieuwe vrijwilligers te vinden om de oudere garde te ondersteunen en te vervangen op termijn. Het niet tijdig vervangen van kader kan de organisatie van de vereniging negatief beïnvloeden. Functies komen open te staan als huidig kader besluit te stoppen en er geen vervanging is gevonden. Om nieuwe vrijwilligers te vinden is de hierboven beschreven actieve benadering belangrijk volgens de bestuurders.

Bestuurders geven aan goed op de hoogte te willen zijn van de signalen die leven bij leden. Om inzicht te hebben in de wensen en behoeften is laagdrempeligheid van het bestuur van belang. Voor een goede benaderbaarheid van het bestuur is een gevarieerde bestuurssamenstelling aan te raden. Daarnaast zijn korte lijnen met het trainerskader belangrijk, omdat zij direct in contact staan met leden. Verder kan men signalen opvangen door actief te sporten in de vereniging en regelmatig van trainingsgroep te wisselen.

Door de veranderende instelling van leden naar een meer consumentistische instelling is er meer aandacht voor de individuele wensen van leden. Verenigingen kunnen hierop inspelen door flexibel

aanbod, kortdurende cursussen en ander aanbod aan te bieden. Aan te raden is om dit aanbod enkel aan te bieden als de vereniging over voldoende organisatiekader beschikt en het goed ingebed kan worden in de verenigingscontext. Iedere vereniging is anders en kent een eigen context. Men kan ervoor kiezen ander aanbod aan te bieden, maar als dit niet gedragen wordt door de vereniging heeft het meer negatieve dan positieve gevolgen. Naast deze aanbevelingen voor verenigingen zijn enkele aanbevelingen voor de Atletiekunie gedaan op basis van dit onderzoek.

6.3.2 Aanbevelingen voor de Atletiekunie

Verenigingen geven aan in te willen spelen op wensen en behoeften van leden. Dit is zichtbaar in een meer marktgerichte benadering die verenigingen toepassen. De Atletiekunie kan hierbij ondersteunen door het tijdig herkennen van ontwikkelingen in de omgeving. Ondersteun verenigingen bij problemen waar ze tegenaan lopen, zoals onvoldoende kader. Geef verenigingen advies op het gebied van verplicht vrijwilligerschap en het aanstellen van betaalde krachten. Als overkoepelende bond is er inzicht in ervaringen van andere verenigingen. Geadviseerd wordt om hier als bond een voorttrekkersrol in te nemen en verenigingen te adviseren op voorhand en niet te wachten tot het moment dat de vereniging met de vraag komt voortkomend uit noodzaak. Door tijdig informatie te verschaffen is men in staat te anticiperen in plaats van probleemoplossend te werk te gaan.

Daarnaast geven verenigingen aan dat het belangrijk is om de toegevoegde waarde van een vereniging duidelijk te communiceren naar potentiële leden. Door een groter wordende markt is er meer keuze voor mensen om de hardloosport te beoefenen. De bond kan verenigingen helpen door landelijk de meerwaarde van een vereniging in beeld te brengen. Wat biedt een vereniging naast een sociale context en meer stabiliteit? Maak de kernwaarden en het onderscheidend vermogen inzichtelijk. Overtuig de consument om voor een atletiekvereniging of aangesloten loopgroep te kiezen en niet voor een andere aanbieder.

6.3.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Het is interessant om over een aantal jaar te kijken wat de relatie is tussen de verenigings- en consumentenlogica. Is de verenigingslogica nog steeds dominant of is er een verschuiving zichtbaar naar meer consumentgerichte verenigingen?

Daarnaast is het waardevol om te kijken hoe andere sporttakken de instelling van het verenigingslid ervaren. Op basis van deze case studie is het interessant om te kijken of er verschillen zichtbaar zijn met andere sporten. Is er bijvoorbeeld verschil naar individuele en teamsporten? Een meer consumentistische houding lijkt makkelijker tot uiting te komen bij individuele sporten, maar is dit ook zo? Lopen teamsporten tegen andere problemen aan door een veranderende instelling en hoe gaan zij hiermee om? Een interessante sportbond voor de Atletiekunie om zich mee te vergelijken is de KNWU. De wielrensport heeft te maken met ongebonden georganiseerde verbanden net zoals de Atletiekunie. Hoe gaat de KNWU en aangesloten verenigingen om met deze ontwikkeling en hoe proberen ze mensen aan zich te binden?

Verder is verbreding van deze case studie naar andere doelgroepen binnen de atletiekverenigingen en loopgroepen waardevol. Er is in dit onderzoek enkel gekeken naar betekenissen van bestuurders en niet naar leden, ouders, vrijwilligers en andere betrokkenen in de vereniging. Tevens kan gekeken worden naar de ervaringen van de Atletiekunie en wat de sportbond voor haar vereniging kan betekenen in relatie tot een meer consumentistische instelling.

7. Literatuurlijst

Adams, A. (2009). Between modernization and mutual aid: the changing perceptions of voluntary sport clubs in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (1), 23-43.

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). Betekenissen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties. Utrecht: ISOR.

Atletiekunie (2012). *Athletics like never before – Strategie 2013-2016*. Arnhem: Atletiekunie.

Atletiekunie (2013). *Jaarplan 2014*. Arnhem: Atletiekunie.

Berg, E. van den, Dekker, P. & Hart, J. de (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.), *Betrekkelijke betrokkenheid - Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008*. (pp. 65-90). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

Berger, P. & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality*. London: Penguin Books.

Bettis, R.A. & Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5-14.

Bodet, G. (2009). Sport Participation and consumption and post-modern society: From Apollo to Dionysus? *Loisir et Société. Society and Leisure*, 32 (2), 223-241.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (2011). Sportverenigingen: tussen tradities en ambities. Nieuwegein: Arko Sports Media

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and Society*, 14 (6), 723-744.

Bourdieu, P. (1988). Program for a Sociology of Sport. *Sociology of Sport Journal*, 5 (2), 153-161.

Bottenburg, M. van (2006). *De tweede loopgolf. Over groei en omvang van de loopsportmarkt en hoe de KNAU haar marktaandeel verder kan vergroten*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Bottenburg, M. van (2013). Om de sport verenigd. Instituten en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituten en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.

Bottenburg, M. van & Schuyt, C.J.M. (1996). De maatschappelijke betekenis van sport. Arnhem: NOC*NSF.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: Gebaseerd op het model van concurrerende waarden*. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde.

Clark, E. & Soulsby, A. (1995). Transforming former state enterprises in the Czech Republic. *Organization Studies*, 16 (2), 215-242.

- Clarke, J. (2005). New Labour's citizens: activated, empowered, responsabilized, abandoned? *Critical social policy*, 25 (4), 447-463.
- Clarke, J., et al., (2007). *Creating citizens-consumers. Changing publics and changing public services*. Londen: Sage.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In P. Frost, A. Lewin, & R. Daft, *Talking about Organization Science* (pp. 123-152). Londen: Sage Publications.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency. Zucker, L. (Eds.), *Institutional Patterns and organizations: Culture and Environment* (pp. 3-21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Enjolras, B. (2002). The commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), 352-376.
- Enjolras, B. (2006). *Conventions et institutions*. Paris: L'Harmattan.
- Fahlén, F., Stenling, C. & Vestin, L. (2008). Money talks – A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 5 (2), 157 – 177.
- Featherstone, M. (2007), *Consumer Culture and Postmodernism*. Londen: Sage.
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing society back. Powell, W. & DiMaggio, P. (Eds.), *Symbols, practices, and institutional contradictions* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Foucault, M. 1970. *The order of things: An archeology of the human sciences*. Londen: Tavistock.
- Foucault, M. 1972a. *The archeology of knowledge and the discourse on language*. New York: Tavistock.
- Gabriel, Y. & Lang, T. (2006). *The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and Its Fragmentations*. Londen: Sage.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Golden, K.A. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29 (1), 1-22.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Handy, C. (1988). *Understanding Voluntary Organisations*. Londen: Penguin.

- Hart, J. de (2005). *Landelijk verenigd – Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Hinings, C.R. & Greenwood, R. (1988). *The dynamics of organizational change*. Oxford: Blackwell.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ibsen, B. and Seippel, Ø., 2010. Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13 (4), 593-608.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jung, T. (2010). Citizens, co-producers, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services. *Public Management Review*, 12 (3), 439-446.
- Kraatz, M.S. & Block, S.E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 243-275). London: Sage.
- Kikulis, L.M. Slack, T. & Hinings, C.R. (1995). Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 9 (2), 135-152.
- Kuperus, M. (2005). De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ.
- Lewis, D. (1969). *Conventions*. Oxford: Blackwell.
- Lorentzen, H. and Hustinx, L., 2007. Civic Involvement and Modernization. *Journal of Civil Society*, 3 (2), 101-118.
- Lucassen, J. & Bottenburg, M. van (2004). Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de sport. Nieuwegein: ARKO Sports Media.
- March, J. & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 623-648.
- Needham, C. (2006). Customer Care and the Public Service Ethos. *Public Administration*, 84 (4), 845-860.
- NOC*NSF (2015). *Open clubs*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/openclubs> op 2 april 2015.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, 17 (4), 417-448.

- Ocasio, W. & Joseph, J. (2005). Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance. *Poetics*, 33 (3-4), 163-178.
- Oliver, C (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4), 563-588.
- Pilgaard Hove, M. (2012), *Flexible sports participation in late-modern everyday life*. Odense: University of Southern Denmark.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Puyt, E. (2004). *De Kracht van sport – Samenwerking in het publieke domein*. (Scriptie). Geraadpleegd via <http://www.nisb.nl/weten/bibliotheek/publicaties.html?item=4508&view=1017935>.
- Roest, J. van der (2015). The consumer logic versus the association logic: a tale of two worlds?. Submitted manuscript, pp. 1-24
- Roest, J. van der, Kalmthout, J. van., & Meijs, L. C. P. M. (2015). A consumerist turn in voluntary sport associations? Manuscript submitted for publication.
- Roest, J. van der, Vermeulen, J. & Bottenburg, M. van (2014). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7 (1), 101-121.
- Roth, W., & Mehta, J. (2002). The Rashomon Effect. *Sociological methods & research*, 31 (2), 131-173.
- Rubin, H.J. & Rubin, S.R. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ruef, M. (1999). The dynamics of Organizational Forms: Creating Market Actors in the Health Care Field. *Social Forces* 77 (4), 1405-1434.
- Sassatelli (2007). *Consumer Culture. History, Theory and Politics*. London: Sage.
- Schnabel, P. (2000). De multiculturele illusie. Utrecht: Forum. SCP (1994). Sociaal en Cultureel Rapport 1994. Rijswijk/Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/vuga.
- Scott, R. (1994). *Institutional environments and organizations*. California: Sage Publications.
- Scott, R. (2014). *Institutions and Organizations – Ideas, Interests and Identities*. California: Sage Publications.
- Scott, W. R., Mendel, P. & Pollack, S. (1996). Environments and fields: Studying the evolution of a field of medical care organizations. Revised version of a paper presented at a *Conference on Institutional Analysis*, University of Arizona, March 28-30, 1996.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel P. & Caronna, C. (2000). *Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- SCP (2000). *Trends, dilemma's en beleid – Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: SCP.

- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (3), 253-270.
- Seippel, Ø. (2003). *Norske idrettslag 2002*. Oslo: Institute for Social Research.
- Skille, E. (2011). Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (3), 327-339.
- Skirstad, B., Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money : a sport club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25 (4), 339-353.
- Slack, T. & Thibault, L. (1989). Values and beliefs: Their role in the structuring of national sport organizations. *Arena Review*, 12 (2), 140-155.
- Stenling, C. & Fahlen, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European journal for sport and society*, 6 (2), 121-134.
- Stern, R.N. (1979). The development of an interorganizational network: The case of intercollegiate athletics. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 242-266.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management* (9)1: 81-98.
- Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Knopf.
- Thornton, P. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford: Stanford University Press.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3), 801-843.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99 – 122). London: Sage Publications.
- Vidler, E. & Clarke, J. (2005). Creating Citizen-Consumers: New Labour and the Remaking of Public Services. *Public Policy and Administration*, 20 (2), 19-37.
- Waardenburg, M. & Bottenburg, M. van (2013). Sport Policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5 (3), 465-475.
- Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.

8. Bijlagen

8.1 Bijlage 1: Respondenten en beleidsplannen

8.1.1 Kenmerken onderzoekspopulatie

Benaming	Soort vereniging	Ledenaantal	Bestuursfunctie	Geslacht	Leeftijd
Atletiekvereniging 1	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	925	Voorzitter	Man	56
Atletiekvereniging 2	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	850	Voorzitter	Man	59
Atletiekvereniging 3	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	1350	Bestuurslid baanatletiek	Vrouw	63
Atletiekvereniging 4	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	1350	Bestuurslid wegatletiek	Man	67
Atletiekvereniging 5	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	450	Voorzitter	Man	65
Atletiekvereniging 6	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	500	Voorzitter	Man	65
Atletiekvereniging 7	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	875	Voorzitter	Man	61
Atletiekvereniging 8	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	1300	Voorzitter	Man	56
Atletiekvereniging 9	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	950	Voorzitter	Man	64
Atletiekvereniging 10	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	425	Voorzitter	Man	64
Atletiekvereniging 11	Atletiekvereniging met losse technische onderdelen	250	Voorzitter	Man	44
Atletiekvereniging 12	Atletiekvereniging met losse technische onderdelen	225	Secretaris	Man	58
Loopgroep 1	Loopgroep	200	Voorzitter	Man	58
Loopgroep 2	Loopgroep	650	Voorzitter	Man	69

8.1.2 Kenmerken beleidsplannen

De respondenten is gevraagd om beleidsplannen beschikbaar te stellen voor het onderzoek. Onderstaande beleidsplannen zijn ontvangen en geanalyseerd voor afname van het interview.

Benaming	Soort vereniging	Beleidsplan
Atletiekvereniging 1	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	Meerjarenbeleidsplan 2015-2020
Atletiekvereniging 3	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	Beleidsplan 2015-2019
Atletiekvereniging 4	Atletiekvereniging met accommodatie en wandelaanbod	Beleidsplan 2015-2019
Atletiekvereniging 7	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	Beleidsplan 2014-2018
Atletiekvereniging 8	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	Beleidsplan 2011-2015
Atletiekvereniging 9	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	Beleidsplan 2014-2019
Atletiekvereniging 10	Atletiekvereniging met accommodatie zonder wandelaanbod	Meerjarenbeleidsplan 2012-2015
Atletiekvereniging 11	Atletiekvereniging met losse technische onderdelen	Meerjarenbeleidsplan 2014-2019
Loopgroep 2	Loopgroep	Meerjarenbeleidsplan 2013-2016

8.2 Bijlage 2: Topiclijst

Inleiding

- Introductie mijzelf
- Introductie onderzoek
 - o Aanleiding
 - o Doel
- Anonimiteit benoemen en toestemming vragen opname interview
- Opbouw interview (thema's)
- Introductie geïnterviewde
 - o Dagelijks leven
 - o Reden bestuurslid
 - o Functie bestuurslid
 - o Hoelang bestuurslid

Vereniging

- Vereniging omschrijven door bestuurder
 - o Organisatie vereniging (verenigingslogica)
 - o Kernwaarden/identiteit vereniging
 - o Missie/visie vereniging
 - o Sportaanbod

Verenigingslid

- Typeren van ledenbestand
- Lidmaatschap (wat biedt vereniging)
- Inzet leden voor de vereniging (wat brengt lid vereniging)
- Relatie leden en bestuur
- Waarom worden leden lid
- Toetredingsdrempels om lid te worden

Maatschappelijke ontwikkelingen (termen van respondent volgen)

- Individualisering (niet noemen) zichtbaar binnen de vereniging
- Wordt er druk van buitenaf ervaren (gemeenten, NOC*NSF, sportbond – institutionele omgeving)
- Invloed op beleid
- Veranderend verenigingslid zichtbaar?

Consumentisme (als term genoemd wordt door bestuurder)

- Wat versta je onder consumentisme (manier van denken)
- Hoe tot deze opvatting over consumentisme gekomen (kennis, macht)
- Hoe zichtbaar binnen vereniging (manier van doen)
- Gevolg voor beleidsvoering (exit, voice)
- Bedreiging of kans voor de vereniging
- Dominante logica (hoe spreken andere partijen hierover)

Afsluiting

- Vragen/toevoegingen
- Interesse in eindrapport
- Bedanken

