

SPORTBOND EN SPORTVERENIGING: EEN MEERVOUDIGE RELATIE

*Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking
tussen sportbonden en sportverenigingen*



Plaats en datum: Amsterdam, 3 juli 2017

Opleiding: Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Organisatie- en Bestuurswetenschappen
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Scriptiebegeleider: Michel van Slobbe

Tweede lezer: Noortje van Amsterdam

Auteur: Brian Melis

Studentnummer: 5707544

Email: b.melis@students.uu.nl

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	2
SAMENVATTING.....	3
1 INLEIDING.....	4
1.1 HET VRAAGSTUK	4
1.2 CASUS ATHLETICS CHAMPS.....	6
1.3 PROBLEEMSTELLING	8
1.4 RELEVANTIE.....	8
1.5 DOELSTELLING	10
1.6 CENTRALE VRAAG EN DEELVRAGEN	10
1.7 LEESWIJZER.....	11
2 THEORETISCH KADER.....	12
2.1 ONTWIKKELING VAN DE GEORGANISEERDE SPORT	12
2.2 SAMENWERKING TUSSEN SPORTBONDEN EN SPORTVERENIGINGEN.....	13
2.3 NEO-INSTITUTIONEEL MODEL	15
2.4 INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING.....	18
2.5 INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING RONDOM BELEIDSUITVOERING	19
3 METHODOLOGIE.....	20
3.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	20
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN	20
4 RESULTATEN	23
4.1 SAMENWERKINGSPROCES.....	23
4.2 MACHTSVERHOUDING	31
4.3 NEO-INSTITUTIONELE VERKLARING.....	33
5 CONCLUSIE	47
5.1 AANBEVELINGEN.....	50
6 DISCUSSIE	52
BIBLIOGRAFIE	53

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie ‘Sportbond en sportvereniging: een meervoudige relatie’. Deze is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Van december 2016 tot en met juni 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Middels de scriptie wil ik de Atletiekunie inzicht geven in de samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen bij beleidsuitvoering. Ik heb afgelopen twee jaar met veel plezier praktijkervaring opgedaan binnen het accountmanagement team van de Atletiekunie. Ik wil dan ook mijn collega’s van de Atletiekunie bedanken voor de samenwerking van de afgelopen twee jaar. Daarnaast wil ik van mijn naaste (ex-)collega’s André Hoogink, Jeroen Straathof en Frank Koomen in het bijzonder bedanken. Tot slot wil ik graag een bijzonder woord van dank richten aan Bob Thomassen. De afgelopen twee jaar ben je mijn stagebegeleider geweest en hebben wij intensief samengewerkt. Ik kijk met een goed gevoel terug op onze gesprekken over werk, privéaangelegenheden en mijn persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast wil ik graag mijn scriptiebegeleider, Michel van Slobbe, bedanken. Je was altijd bereid om tijd in je agenda vrij te maken om mij verder te helpen. In deze gesprekken wist je mij met je ongelooflijke kennis van literatuur en onderzoeksmethoden veelal op het juiste spoor te zetten. En dit was de laatste weken hard nodig. Daarnaast wil ik de tweede lezer, Noortje van Amsterdam, bedanken voor het verlenen van een paar dagen. Die dagen waren ook hard nodig.

Ik wil de respondenten bedanken voor hun medewerking. De gesprekken hebben mij een onwaarschijnlijke hoeveelheid data opgeleverd en bovendien heb ik de gesprekken met jullie als zeer plezierig ervaren. Zonder jullie medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken. In het bijzonder mijn moeder, mijn vader en mijn vriendin, Manon. De uitdrukking dat de laatste loodjes het zwaarst wegen was bij het schrijven van de scriptie zeker van toepassing. De laatste weken was ik veelal afwezig of chagrijnig.

Desondanks voelde ik mij altijd gesteund, dank jullie wel. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de scriptie die nu voor u ligt.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Brian Melis - Amsterdam, juni 2017

SAMENVATTING

Er is historisch een sterke relatie tussen sportbonden en sportverenigingen. Stokvis (1989) constateerde bijna twintig jaar geleden dat deze relatie tussen sportbonden en lidverenigingen onder druk staat omdat sportbonden zich autonomer zijn gaan opstellen ten opzichte van hun lidverenigingen. De huidige beweging ‘Transitie in de Sport’ lijkt de autonomie van sportbonden ten opzichte van lidverenigingen alleen nog maar te vergroten. Gezien de historisch gegroeide wederzijdse afhankelijkheidsrelatie roept dit de vraag op hoe de onderlinge relatie en samenwerking tussen sportbonden en lidverenigingen momenteel is. Dit heeft geleid tot de centrale vraag: *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge samenwerking bij beleidsuitvoering?*

In dit onderzoek staat de casus Athletics Champs centraal als voorbeeld van samenwerking tussen de Atletiekunie en atletiekverenigingen. Sinds 2011 werkt de Atletiekunie aan een nieuwe opzet voor pupillenwedstrijden. Het doel is om de aantrekkelijkheid van de pupillenatletiek te vergroten. Dit project heeft de naam Athletics Champs meegekregen.

Door middel van een zevental semigestructureerde solo- en duo-interviews met de Atletiekunie en de lidverenigingen is inzicht verkregen in de betekenissen die medewerkers en bestuurders geven aan de onderlinge relatie en samenwerking. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker geobserveerd bij een regionaal overleg van lidverenigingen over pupillencompetitie.

Uit dit onderzoek blijkt dat er sprake is van een meervoudige relatie tussen de Atletiekunie en lidverenigingen. Dit is aangetoond doordat er verschillen en overeenkomsten zijn in de betekenissen die de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan de aspecten van het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996). De betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen verschillen vooral wat betreft marktcontext en waarden. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat er sprake is van ‘beperkte macht’ van de Atletiekunie ten opzichte van de ‘relatief autonome verenigingen’ (Van Bottenburg, 2007). Lidverenigingen hebben op microniveau de vrijheid om weerstand te bieden aan de ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014). Dit resulteert in een ‘beleidskloof’ tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen. Er ontstaat een spanningsveld tussen reguleren en faciliteren wat betreft de rol van de Atletiekunie in de samenwerking met lidverenigingen. Omdat sprake is van een meervoudige relatie tussen de Atletiekunie en lidverenigingen, zou de Atletiekunie de regulerende rol los moeten laten. Hiermee is de Atletiekunie in staat om verenigingen optimaal te ondersteunen. En sportbonden ontleen immers hun bestaansrecht aan de belangenbehartiging en ondersteuning van lidverenigingen (Van het Verlaet, 2010).

1 INLEIDING

Dit onderzoek gaat over de relatie en onderlinge samenwerking tussen sportbond en lidverenigingen. Er is historisch een sterke relatie tussen sportbonden en sportverenigingen. Stokvis (1989) constateerde bijna twintig jaar geleden dat deze relatie tussen sportbonden en lidverenigingen onder druk staat omdat sportbonden zich autonoom zijn gaan opstellen ten opzichte van hun lidverenigingen. De huidige beweging ‘Transitie in de Sport’ lijkt de autonomie van sportbonden ten opzichte van lidverenigingen alleen nog maar te vergroten. Gezien de historisch gegroeide wederzijdse afhankelijkheidsrelatie is het relevant om te onderzoeken hoe de onderlinge relatie en samenwerking tussen sportbonden en lidverenigingen momenteel is.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt het vraagstuk verder uiteengezet. De tweede paragraaf gaat in op de casus Athletics Champs. In de derde paragraaf wordt de probleemstelling beschreven. In de vierde paragraaf wordt een toelichting gegeven op zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke waarde van dit onderzoek. In de vijfde paragraaf komt de doelstelling aan bod. Dit resulteert in paragraaf zes tot de centrale vraag en deelvragen. Tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer in de zevende en tevens laatste paragraaf.

1.1 HET VRAAGSTUK

De ontwikkeling van de sportverenigingen kwam eind negentiende eeuw op gang. Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in de Nederlandse sport (Van Bottenburg, 2007). Sportverenigingen zijn vrijwilligersorganisaties en kenmerken zich als ‘relatief autonome organisaties’, afhankelijk van vrijwilligers, met een vrijwillig lidmaatschap en een democratische besluitvorming (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011)

De oprichting van sportbonden kwam circa vijftien jaar na de opkomst van de sportverenigingen op gang. Sportbonden zijn non-profit organisaties en kenmerken zich ook door een democratische besluitvormingsstructuur (Van het Verlaat, 2010). De belangrijkste taken van een sportbond zijn het ondersteunen van clubs in hun ambities, het ontwikkelen, bevorderen en beheren van sport(regels) en het behartigen van de belangen van aangesloten sportverenigingen (Beech, J., Chadwick, & van het Verlaat, 2012).

Er is historisch een sterke relatie tussen sportbond en sportverenigingen. Sportverenigingen stonden aan de basis van de oprichting van sportbonden en vandaag de dag sluiten sportverenigingen zich nagenoeg automatisch aan de bij de sportbond in hun tak van sport. De aangesloten sportverenigingen zijn de leden van de sportbond, en worden om die reden ook wel lidverenigingen genoemd. Een

sportbond is een overkoepelend orgaan van alle aangesloten lidverenigingen binnen een bepaalde tak van sport en tegelijkertijd een vertegenwoordiger van de sport naar buiten toe.

De relatie tussen sportbond en lidverenigingen wordt gekenmerkt door “wederzijdse afhankelijkheid”. De sportbond vertegenwoordigt lidverenigingen en leveren producten en diensten aan de lidverenigingen. De lidverenigingen maken gebruik van de producten en diensten van de sportbond en legitimeren daarmee het bestaansrecht van sportbonden. Als voorbeeld van een product of dienst kan gedacht worden aan de door de sportbond georganiseerde competities. Door deel te nemen aan competities maken sportverenigingen gebruik van de producten en diensten van sportbonden.

In de periode tot de Tweede Wereldoorlog beperkte het beleid van sportbonden zich tot het organiseren van competities en het samenstellen van nationale selecties. Daarna hebben sportbonden te maken gekregen met een sterke stijging van de ledenaantallen en meer overheidssubsidies. Het takenpakket van sportbonden is de loop der jaren verruimd. Door deze ontwikkelingen groeiden sportbonden uit tot professionele organisaties met aandacht voor jeugdsport, opleidingen en topsport. Het takenpakket van sportbonden is in de loop der jaren verruimd en heeft eraan bijgedragen dat sportbonden autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen (Stokvis, 1989).

Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering geleid tot het idee dat de georganiseerde sport zich anders moet organiseren. Daarom is in 2015 een werkgroep samengesteld die kijkt naar de mogelijkheden hoe de georganiseerde sport zich moet vormgeven. Deze beweging wordt ook wel ‘Transitie in de Sport’ genoemd (NOC*NSF, 2016b). De ‘Transitie in de Sport’ houdt in dat sportbonden zich voorbereiden op de toekomst. Onderdeel hiervan is dat van sportbonden wordt verwacht dat ze veranderen in ondernemende organisaties. Enerzijds moeten ze al het goede binnen de georganiseerde sport behouden en bewaken. Anderzijds wordt vernieuwing en innovatie gevraagd (NOC*NSF, 2016a) en van sportbonden verwacht ze hun ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen hierin meenemen (Van Bottenburg, 2007). Dit zet de relatie tussen sportbonden en lidverenigingen opnieuw onder druk.

Resumerend is er een historisch sterke relatie tussen sportbonden en lidverenigingen. Bijna twintig jaar geleden constateerde Stokvis (1989) dat sportbonden autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen. En recentelijk is door maatschappelijke ontwikkelingen de legitimiteit van sportbonden opnieuw onder druk komen te staan door. Dit roept de vraag op welke betekenissen sportbonden en lidverenigingen geven aan de onderlinge relatie en hoe dit doorwerkt op de onderlinge samenwerking. Om inzicht te krijgen in dit vraagstuk is de casus Athletics Champs onderzocht. Deze casus geeft inzicht in de relatie en samenwerking tussen de Atletiekunie en lidverenigingen. In de volgende paragraaf wordt de casus van Athletics Champs beschreven.

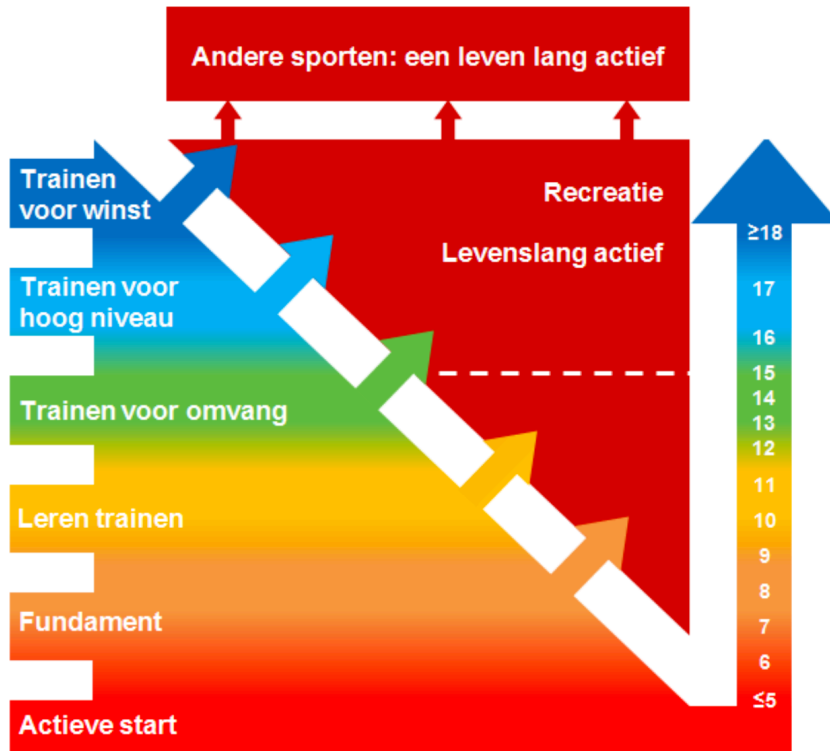
1.2 CASUS ATHLETICS CHAMPS

In deze paragraaf wordt een nadere toelichting gegeven op Athletics Champs. In dit onderzoek staat de casus van Athletics Champs centraal als voorbeeld van onderlinge samenwerking tussen de Atletiekunie en lidverenigingen bij het voeren van beleid.

Om het hoge verloop van jeugdleden tegen te gaan werkt de Atletiekunie sinds 2011 aan een nieuw pupillenaanbod, naast het tegen gaan van het hoge verloop is het ook een doel een waardenverandering te realiseren van ‘individuele prestatiegerichtheid’ naar ‘kindgerichte ontwikkeling’. Pupillenatletiek is de atletiekvorm voor de jongste jeugd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen minipupillen (tot acht jaar), pupillen C (tot negen jaar), pupillen B (tot tien jaar) en pupillen A (tot twaalf jaar). Dit project heeft de naam Athletics Champs meegekregen.

De Atletiekunie heeft de volgende aspecten als succesfactoren van Athletics Champs geformuleerd: *Atletiekecht*, de basis moet blijven lopen, springen en werpen waarbij het doel is sneller, hoger en verder te gaan. *Succesbeleving*, door elk kind succes te laten beleven wordt plezier en vaardigheid gestimuleerd. *Teams*, zorgen voor een veilige omgeving en moet de verbondenheid en het plezier vergroten. *Veelzijdig*, lopen, werpen en springen worden aangeboden in diverse situaties. *Intensief*, pupillen hebben een enorme bewegingsdrang dus bij alle onderdelen moeten mogelijkheden zijn tot herhaling. *Laagdrempelig*, de wedstrijden moeten laagdrempelig zijn voor pupillen, begeleiders, jury en atletiekverenigingen (Atletiekunie, n.d.).

Athletics Champs is gebaseerd op het *Long-Term Athlete Development model (LTAD model)*. Het *LTAD model*, dat in onderstaand figuur is weergegeven, geeft een ontwikkelijlijn in een sportloopbaan van een persoon weer (de gekleurde pijl rechts geeft het oplopen van de leeftijd weer). Het *LTAD model* gaat ervan uit dat het leven van een sporter verschillende perioden kent waarin het lichaam erg gevoelig is voor het ontwikkelen van bepaalde fysieke en motorische vaardigheden. Het is van groot belang om op de juiste momenten aandacht te besteden aan de ontwikkeling van deze vaardigheden. Hierbij zijn de mogelijkheden en de interesses van individuele kinderen het uitgangspunt zodat zij atletiek aantrekkelijk blijven vinden (Atletiekunie, 2013).



Figuur 1: Long-Term Athlete Development model (Atletiekunie, 2013)

“Klassieke” pupillenwedstrijden zijn gebaseerd op seniorenwedstrijden. Er zijn een aantal aanpassingen: discuswerpen is bijvoorbeeld vervangen door balwerpen, zijn de loopafstanden korter en de gewichten lichter. Maar verder gelden dezelfde regels en is de wedstrijdindeling gelijk aan de senioren wedstrijden. Athletics Champs wedstrijden zijn daarentegen afgestemd op de ontwikkeling van het kind. Dit onderdelen zijn aangepast en er gelden aangepaste regels. De wedstrijd duurt korter, wordt in teams afgewerkt en het aantal pogingen is ongelimiteerd.

Sinds 1996 kent de organisatiestructuur van de Atletiekunie een geografische verdeling van Nederland in vierentwintig regio’s. De oorspronkelijke doelstelling van Athletics Champs was om alle regionale pupillencompetities in 2016 te organiseren middels het concept Athletics Champs. Deze doelstelling is niet gerealiseerd, medio 2017 organiseren twaalf regio’s de regionale pupillencompetitie middels het concept Athletics Champs. De overige regio’s houden echter vast aan de “klassieke” pupillencompetitie of hanteren één van de tussenvormen die inmiddels zijn ontstaan. In deze tussenvormen worden aspecten van Athletics Champs en “klassieke” pupillenwedstrijden gecombineerd.

De ‘casus’ Athletics Champs gaat niet alleen over het organiseren van competitie. Het beleid van de Atletiekunie grijpt verder in op de lidverenigingen omdat de Atletiekunie een waardenverandering poogt te verwezenlijken, van ‘individuele prestatiegerichtheid’ naar ‘kindgerichte ontwikkeling’. Het

is de vraag of er overeenstemming is tussen de waarden van de sportbond en lidverenigingen? In dit onderzoek wordt inzicht gegeven hoe dit doorwerkt op de relatie en onderlinge samenwerking tussen de Atletiekunie en lidverenigingen.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Het lijkt aannemelijk dat de Atletiekunie en lidverenigingen elkaar weten te vinden bij het voeren van centraal beleid zoals Athletics Champs. Omdat de Atletiekunie en lidverenigingen de dominante kernwaarde ‘competitie’ delen (Skille, 2011). Desondanks kunnen sportbonden niet automatisch van lidverenigingen verwachten dat zij uitvoering geven aan centraal beleid. Want sportverenigingen zijn ‘relatief autonoom’ (Van Bottenburg, 2007) en overwegen alleen beleid uit te voeren wanneer het bijdraagt aan eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten (Skille, 2008).

Bovendien beoogt Athletics Champs een waardenverandering te realiseren, van ‘individuele prestatiegerichtheid’ naar ‘kindgerichte ontwikkeling’. Dit lijkt haaks te staan op de dominante kernwaarde ‘competitie’. Hoe sportverenigingen aankijken tegen deze waardenverandering is afhankelijk van de lokale context, specifieke kenmerken van de sportvereniging en de levenswerelden van de vertegenwoordigers van de sportvereniging (Skille, 2008).

Het is de vraag in hoeverre de Atletiekunie centraal beleid kan voeren. De Atletiekunie en lidverenigingen lijken elkaar wat betreft Athletics Champs in de dominante kernwaarde ‘competitie’ te kunnen vinden maar tegelijkertijd is een lidvereniging ook ‘relatief autonoom’ en is het indirect de beleidsuitvoerder.

1.4 RELEVANTIE

In deze paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek toegelicht. In de eerste subparagraaf wordt de maatschappelijke relevantie beschreven en in de tweede subparagraaf komt de wetenschappelijke relevantie aan bod.

1.4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Van oudsher waren sportbonden voornamelijk verantwoordelijk voor het organiseren van competities en het samenstellen van nationale selecties. Na de Tweede Wereldoorlog hebben een sterke stijging van de aangesloten leden en meer overheidssubsidies geleid tot verruiming van het takenpakket van sportbonden. Bureaucratisering en professionalisering hebben ervoor gezorgd dat sportbonden uitgroeiden tot professionele organisaties met aandacht voor jeugdsport, opleidingen en topsport. Dit heeft eraan bijgedragen dat sportbonden autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen (Stokvis, 1989).

Maatschappelijke veranderingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering zijn van invloed op de georganiseerde sport in Nederland. Deze ontwikkelingen zetten de organisatiestructuur van de georganiseerde sport onder druk. Dit heeft ervoor gezorgd dat de georganiseerde sport zich anders moet organiseren. Er is een werkgroep samengesteld die kijkt naar de mogelijkheden hoe de georganiseerde sport zich anders zou kunnen organiseren. Deze beweging wordt ook wel ‘Transitie in de Sport’ genoemd (NOC*NSF, 2016b).

De ‘Transitie in de Sport’ houdt in dat sportbonden zich voorbereiden op de toekomst. Onderdeel hiervan is dat van sportbonden wordt verwacht dat ze veranderen in ondernemende organisaties. Enerzijds moeten ze al het goede binnen de georganiseerde sport behouden en bewaken. Anderzijds wordt vernieuwing en innovatie gevraagd (NOC*NSF, 2016a) en van sportbonden wordt verwacht ze hun ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen hierin meenemen (Van Bottenburg, 2007).

Het meenemen van ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen blijkt nog niet zo makkelijk. Dit bleek eind 2016 ook bij de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB), zij presenteerden het plan om pupillen vooraan met minder spelers in kleinere ruimtes te laten voetballen. Een deel van de lidverenigingen voelde zich overvallen door de plannen van de KNVB en heeft als gezamenlijke protestactie een brandbrief gestuurd naar de KNVB (Telegraaf, 2016). Om voetbalverenigingen tegemoet te komen heeft de KNVB gekozen om vertegenwoordigers van voetbalverenigingen begin 2017 te laten stemmen over de plannen. Tijdens de stemming hebben de lidverenigingen democratisch besloten om het uitvoering te geven aan het centrale beleid van de sportbond. (NOS, 2017).

Samenvattend is beschreven dat sportbonden door de jaren heen autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen en de ‘Transitie in de Sport’ lijkt de autonomie van sportbonden alleen nog maar te vergroten. En toch blijven sportbonden bij centraal beleid afhankelijk van de uitvoering van ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen. Met Athletics Champs heeft de Atletiekunie ervaren dat het meenemen van ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen voor sportbonden complex is. Ook het voorbeeld van de KNVB onderschrijft dat dit niet zo gemakkelijk is.

Dit onderzoek geeft inzicht in de relatie en onderlinge samenwerking tussen sportbond en lidverenigingen. Uit dit inzicht vloeien een aantal aanbevelingen voort. Deze aanbevelingen zijn van maatschappelijke waarde voor sportbonden in het algemeen en de Atletiekunie in het bijzonder om in de toekomst een betere samenwerking tussen sportbond en lidverenigingen mogelijk te maken.

1.4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Skille (2008) stelt dat leden van sportverenigingen alleen centraal beleid overwegen op te volgen als het bijdraagt aan de eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten. Zij overwegen dit op basis

van de lokale context, specifieke kenmerken van de lidvereniging en de levenswerelden van de vertegenwoordigers van de lidvereniging. Na vervolgonderzoek betwijfelt Skille (2011) dan ook of sport als middel gebruikt kan worden om sociale waarden te verwezenlijken omdat ‘competitie’ de dominante kernwaarde is binnen de sport. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke discussie wat de dominante kernwaarde ‘competitie’ betekent voor de uitvoering van centraal beleid door lidverenigingen.

Daarnaast is er een wetenschappelijke discussie gaande over het effect van ‘*institutionele druk*’. Scott (2014) gaat ervan uit dat organisaties zich conformeren aan ‘institutionele druk’ om te kunnen voortbestaan. Terwijl Oliver (1991) stelt dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan deze ‘institutionele druk’. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke discussie omdat het inzicht geeft in de werking van ‘institutionele druk’ in een sport-organisatorische context, waar organisaties “wederzijds afhankelijk” zijn.

1.5 DOELSTELLING

Het onderzoek heeft als doel om door middel van interpretatief onderzoek kennis te verwerven over de relatie tussen sportbond en lidverenigingen en welke implicaties dit heeft voor de onderlinge samenwerking bij het voeren van beleid. Specifiek zal dit onderzocht worden bij de Atletiekunie en lidverenigingen. Deze kennis stelt de beleidsmakers van sportbonden in staat om het beleid van sportbonden te verbeteren.

1.6 CENTRALE VRAAG EN DEELVRAGEN

De centrale vraag is breder geformuleerd dan de deelvragen. Bij de deelvragen ligt de focus meer op de casus van Athletics Champs. De casus van Athletics Champs moet bijdragen aan het genereren van inzicht in de interorganisatorische samenwerking omdat het een voorbeeld is van samenwerking tussen de Atletiekunie en lidverenigingen.

Centrale vraag:

Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge samenwerking bij beleidsuitvoering?

Om informatie te verzamelen over de centrale vraag zijn deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag is gericht op wetenschappelijke literatuur als middel om inzichten te genereren over interorganisatorische samenwerking tussen sportbonden en lidverenigingen. Bij de tweede deelvraag ligt de focus op de verhouding tussen de Atletiekunie en lidverenigingen. Vervolgens wordt bij deelvraag drie gekeken naar de betekenissen die de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan Athletics Champs.

Deelvragen:

1. *Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er over interorganisatorische samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen?*
2. *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge verhouding?*
3. *Welke betekenissen geven betrokkenen van de Atletiekunie en lidverenigingen aan de verschillen en overeenkomsten bij Athletics Champs?*

1.7 LEESWIJZER

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk twee, het ‘Theoretisch kader’, verschillende wetenschappelijke uitleen worden die betrekking hebben op dit onderzoek zoals de ontwikkeling van samenwerking in de georganiseerde sport, de verhouding tussen sportbonden en lidverenigingen, het *neo-institutioneel model* van Greenwood & Hinings (1996) en het *four C’s model* van Najam (2000).

In hoofdstuk drie ‘Methodologie’ worden het onderzoeksperspectief en de onderzoeksmethoden beschreven. Er is een toelichting gegeven op de observatie, de semi-gestructureerde interviews, de data analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Vervolgens worden in hoofdstuk vier ‘Resultaten’ de bevindingen van het onderzoek beschreven aan de hand van het proces van samenwerking, de verhouding tussen de Atletiekunie en lidverenigingen en een neo-institutionele verklaring.

In hoofdstuk vijf ‘Conclusie’ worden antwoorden gegeven op de deelvragen en de centrale vraag. Tevens worden er aanbevelingen gedaan.

Tot slot wordt in hoofdstuk zes ‘Discussie’ beschreven welke invloed de belangrijke bevindingen hebben op de wetenschappelijke discussie en worden er suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt op basis van wetenschappelijke artikelen inzicht gegenereerd in onderlinge samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen. In de eerste paragraaf wordt de ontwikkeling van de georganiseerde sport beschreven. In paragraaf twee komt de verhouding tussen sportbonden en sportverenigingen aan bod. Vervolgens wordt in de derde paragraaf het *neo-institutioneel model* van Greenwood en Hinings (1996) toegelicht. Dit model dient als analysekader voor de betekenissen die de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan Athletics Champs. Tot slot is in de vierde paragraaf het *four C's model* (Najam, 2000) beschreven. Dit model geeft inzicht in vier verschillende interorganisatorische samenwerkingsvormen.

2.1 ONTWIKKELING VAN DE GEORGANISEERDE SPORT

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van de georganiseerde sport beschreven. De georganiseerde sport in Nederland wordt gevormd door sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF. Daarnaast worden de kenmerken van sportverenigingen en sportbonden toegelicht.

De sportwereld kan worden gezien als een ‘relatief autonome’ wereld met eigen regels, waarden, normen en opvattingen (Bourdieu, 1988) en bestaat uit verschillende organisaties die betrokken zijn bij sportieve activiteiten, op welke manier dan ook. In dit complexe netwerk creëren organisaties van uiteenlopende aard, in onderlinge concurrentie en samenwerking, de voorwaarden en omstandigheden voor het beoefenen en volgen van sport (Stokvis, 1989).

De georganiseerde sport is pas eind negentiende eeuw ontstaan. In die tijd kwam er een proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering op gang wat Elias (1971) ‘sportificering’ heeft genoemd: het tot sport maken van diverse bestaande lokale vermaken. In vrijwel iedere sport heeft dit geleid tot eenzelfde piramidale opbouw van sportorganisaties (Van Bottenburg, 2007). In de atletiek heeft dit geleid tot één overkoepelende internationale federatie (de *International Association of Athletics Federation*), één hierbij aangesloten federatie per werelddeel (zoals de *The European Athletic Association* voor Europa), één hierbij aangesloten nationale sportbond (de Atletiekunie) en vele (in Nederland ongeveer 400) hierbij aangesloten lidverenigingen (zoals Eindhoven Atletiek, Hellas Utrecht en Phanos).

In het Nederlandse sportlandschap zijn sportverenigingen de grootste en wijdst vertakte organisatievorm. Sportverenigingen zijn ‘relatief autonoom’ opererende organisaties omdat het instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgt (Van Bottenburg, 2007). Sportverenigingen kenmerken zich als vrijwilligersorganisaties met een leidendemocratie. Formeel gezien bepalen de leden gezamenlijk het beleid van de club. De koers

van de vereniging en de samenstelling van het bestuur wordt vastgesteld tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (ALV). De ALV is voor alle leden toegankelijk, waardoor ieder lid kan meebeslissen over de koers van de sportvereniging en de samenstelling van het bestuur (Van Bottenburg, 2007).

Daarnaast is kenmerkend voor sportverenigingen het organisaties zijn met een hoge veranderingsresistentie (Janssens, 2011). Dit komt omdat mensen vrijwillig kiezen voor de sportvereniging waar zij verwachten zich het meeste thuis te voelen. Wordt de sociale homogeniteit van de sportvereniging doorbroken, dan zal een deel van de mensen dat zich minder thuis voelt vertrekken naar een andere sportvereniging, met de kans dat zich een nieuwe sociale homogeniteit vormt (Stokvis, 1989). Dit mechanisme zorgt in veel sportverenigingen voor een zekere interne gerichtheid, met een neiging tot behoudzucht en weinig aandacht voor vernieuwing (Kuperus, 2005).

Sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden. Sportbonden kenmerken zich als non-profitorganisaties met een democratische besluitvormingsstructuur. Het bestaansrecht van sportbonden wordt ontleend aan de belangbehartiging en ondersteuning van sportverenigingen (Van het Verlaat, 2010). Tot slot worden sportbonden vertegenwoordigd door koepelorganisatie NOC*NSF. De sportverenigingen, sportbonden en NOC*NSF vormen samen de georganiseerde sport in Nederland (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011).

Resumerend is in deze paragraaf beschreven dat de ontwikkeling van de georganiseerde sport eind 19^{de} eeuw op gang is gekomen en heeft geleid tot vrijwel eenzelfde piramidale opbouw van sportorganisaties. Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm en opereren 'relatief autonoom' omdat het instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgt (Van Bottenburg, 2007). Sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden. Dit maakt dat het bestaansrecht van sportbonden wordt ontleend aan de belangbehartiging en ondersteuning van lidverenigingen (Van het Verlaat, 2010).

2.2 SAMENWERKING TUSSEN SPORTBONDEN EN SPORTVERENIGINGEN

In de periode tot de Tweede Wereldoorlog beperkte het beleid van sportbonden zich tot het organiseren van competities en het samenstellen van nationale selecties. Na de Tweede Wereldoorlog hebben een sterke stijging van de aangesloten leden en meer overheidssubsidies geleid tot verruiming van het takenpakket van sportbonden en hiermee samenhangende professionalisering en bureaucratisering. Binnen sportbonden ontstond aandacht voor jeugdsport, opleidingen en topsport. Dit heeft eraan bijgedragen dat sportbonden autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van sportverenigingen (Stokvis, 1989).

Daar komt bij dat door veranderingen in het subsidiebeleid NOC*NSF begin deze eeuw eigen beleidsdoelen ontwikkelde waarin een bijdrage aan overheidsbeleid en subsidievoorwaarden centraler kwamen te staan. Als reactie hierop ontwikkelden de sportbonden ook nieuwe ambities en beleid, waarbij sportbonden in toenemende mate gingen aansturen bij beleid en sportverenigingen aanspoorden een rol te spelen bij de uitvoering. Hoe kunnen sportbonden beleid ontwikkelen en sportverenigingen aansporen een rol te spelen in de beleidsuitvoering en gelijktijdig ondersteuning bieden aan sportverenigingen? Er lijkt een sturingsproblematiek te ontstaan, van sportbonden wordt verwacht dat ze veranderingen initiëren en van sportverenigingen om dit in de praktijk te brengen. Deze sturing van bovenaf lijkt te botsen met de traditionele sturing van onderaf. (Van het Verlaet, 2010).

Tot slot hebben maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, commercialisering en vitalisering geleid tot het idee dat de georganiseerde sport zich anders moet organiseren. In 2016 is een werkgroep samengesteld die kijkt naar de mogelijkheden hoe de georganiseerde sport zich moet vormgeven. Deze beweging wordt ook wel ‘Transitie in de Sport’ genoemd (NOC*NSF, 2016b). De ‘Transitie in de Sport’ houdt in dat sportbonden zich voorbereiden op de toekomst. Onderdeel hiervan is dat van sportbonden wordt verwacht dat ze veranderen in ondernemende organisaties. Enerzijds moeten ze al het goede binnen de georganiseerde sport behouden en bewaken. Anderzijds wordt vernieuwing en innovatie gevraagd en van sportbonden verwacht ze hun ‘relatief autonoom’ opererende lidverenigingen hierin meenemen (NOC*NSF, 2016a).

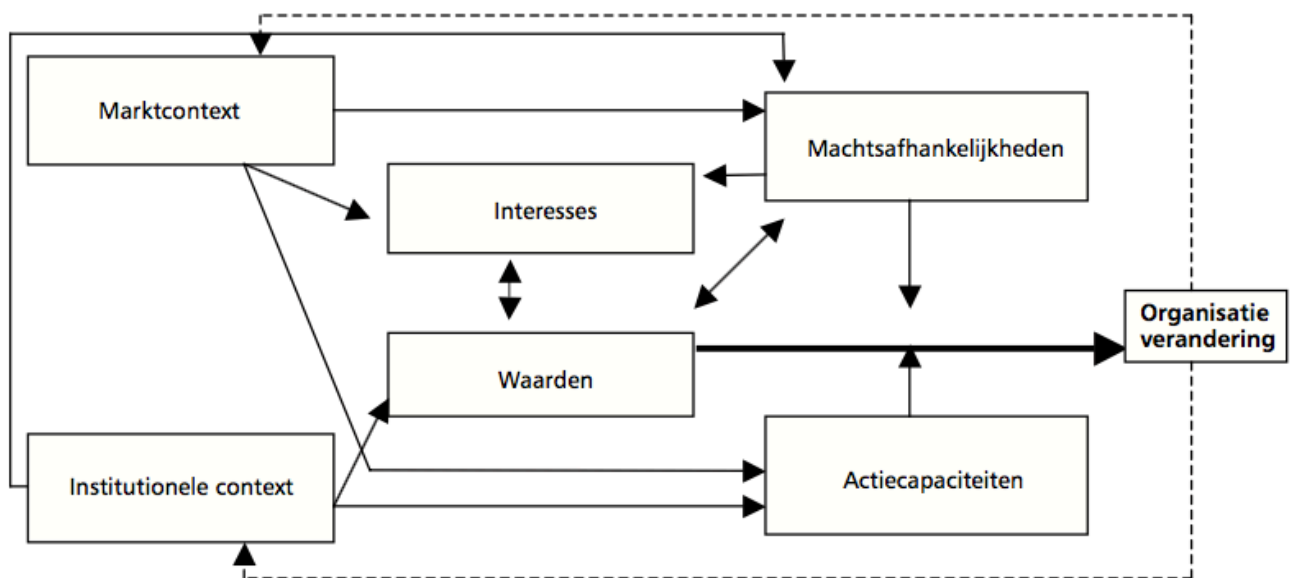
Maar sportbonden kunnen er niet automatisch vanuit gaan dat sportverenigingen samen willen werken bij de uitvoering van centraal beleid. Want binnen sportverenigingen is ‘competitie’ de dominante kernwaarde (Skille, 2011). Sportverenigingen zijn dus alleen bereid centraal beleid te overwegen als het bijdraagt aan de eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten. Sportverenigingen maken deze overweging op basis van de lokale context, specifieke kenmerken van de lidvereniging en de levenswerelden van de vertegenwoordigers van de lidvereniging (Skille, 2008).

Samenvattend is door ontwikkelingen in de georganiseerde sport de samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen meerdere keren onder druk komen te staan. Het takenpakket van sportbonden is verruimd (Stokvis, 1989) en sportbonden zijn steeds meer gaan aansturen bij beleidsuitvoering (Van het Verlaet, 2010). De huidige beweging ‘Transitie in de Sport’ lijkt deze ontwikkelingen alleen maar te versterken. Maar sportbonden kunnen er niet automatisch vanuit gaan dat sportverenigingen samen willen werken bij de uitvoering van centraal beleid. Want binnen sportverenigingen is ‘competitie’ de dominante kernwaarde (Skille, 2011). Sportverenigingen zijn dus alleen bereid centraal beleid te overwegen als het bijdraagt aan de eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten (Skille, 2008)..

2.3 NEO-INSTITUTIONEEL MODEL

In deze paragraaf wordt het *neo-institutioneel model* van Greenwood en Hinings (1996) beschreven. Eerst wordt een toelichting op het model gegeven en vervolgens worden de zes variabelen van het model in drie subparagrafen uiteengezet op basis van verschillende wetenschappelijke literatuur.

Het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) is een model dat organisatie verandering verklaart op basis van zes verschillende variabelen: de marktcontext, de institutionele context, interesses, waarden, machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten. Het model is in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 2: Neo-institutioneel model (Greenwood & Hinings, 1996)

In het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) is onderscheid gemaakt tussen twee exogene en vier endogene variabelen. De marktcontext en de institutionele context zijn de twee exogene variabelen. De institutionele context omvat de sociale omgeving van de organisatie, het netwerk waarin de organisatie zich bevindt. De marktcontext omvat de financiële omgeving van de markt.

De vier endogene variabelen zijn interesses, waarden, machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten. De endogene variabelen bestaan uit twee aanjagende variabelen en twee in-staat-stellende variabelen. Interesses en waarden zijn de aanjagende variabelen. Pas wanneer de interesse is gewekt en er nieuwe waarden zijn geïntroduceerd kan een aanzet worden gedaan tot organisatieverandering.

Machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten zijn de in-staat-stellende variabelen. Organisatie verandering kan pas worden gerealiseerd als ook de machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten

hieraan bijdragen. Met machtsafhankelijkheid wordt bedoeld dat degenen wiens interesse is gewekt ook de macht moet hebben om de verandering door te voeren. Organisatiestructuur en besluitvormingsstructuur zijn sterk verbonden met deze variabele. Tevens wordt macht gebruikt om de oude waarden te behouden of al dan niet nieuwe waarden te introduceren. De andere in-staat-stellende variabele is actiecapaciteiten. Hiermee worden de mogelijkheden bedoeld om het veranderingsproces te managen. Deze vereisen voldoende kennis van een nieuwe oriëntatie, vaardigheden en competenties (Greenwood & Hinings, 1996).

2.3.1 MARKTCONTEXT EN INSTITUTIONELE CONTEXT

In deze subparagraaf worden de marktcontext en de institutionele context uit het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) verder toegelicht aan de hand van verschillende wetenschappelijke literatuur.

De marktcontext en institutionele context zijn elementen van buiten de organisaties en kunnen veranderingen in gang zetten binnen organisaties (Zucker, 1987). Organisaties willen zich conformeren aan de omgeving. Er kan daardoor financiële druk ontstaan vanuit de markt en ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) vanuit de sociaal geladen omgeving. DiMaggio en Powell (1983) verklaren deze ‘*institutionele druk*’ aan de hand van institutioneel isomorfisme, oftewel institutionele gelijkvormigheid. Zij onderscheiden verschillende mechanismen die institutioneel isomorfisme teweegbrengen: (1) dwangmatige gelijkvormigheid, gevoed door politieke invloed, (2) geïmiteerde gelijkvormigheid, organisaties kopiëren andere organisaties en tot slot (3) normatieve gelijkvormigheid, waarbij bepaalde procedures en regels worden voorgeschreven.

Hierbij gaat Scott (2014) ervan uit dat organisaties zich conformeren aan de ‘*institutionele druk*’. In tegenstelling tot Oliver (1991) die stelt dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de ‘*institutionele druk*’. Oliver (1991) geeft vijf mogelijke reactiepatronen op ‘*institutionele dru*’k. (1) *berusten*; bij berusting geven organisaties zich al dan niet bewust over aan de druk, (2) *tegemoetkomen*; organisaties onderwerpen zich gedeeltelijk aan de druk, (3) *ontwijken*; bij ontwijken pogen organisaties de noodzaak tot onderwerping te ontwijken, (4) *tarten*; organisaties bieden een meer actieve vorm van verzet tegen de druk en (5) *manipuleren*; organisaties bieden de meest actieve vorm van verzet waarbij wordt gepoogd om de inhoud en verwachtingen van de ‘*institutionele druk*’ te veranderen of macht uit te oefenen op de organisaties die deze druk uitoefenen.

2.3.2 INTERESSES EN WAARDEN

In deze subparagraaf worden de interesses en waarden uit het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) verder toegelicht aan de hand van verschillende wetenschappelijke literatuur.

Institutionalisering heeft betrekking op alle menselijke activiteiten die gewoontegetrouwe handelingen worden (Berger & Luckman, 1966). Geïstitutionaliseerde gedragingen worden doorgaans niet gevoerd door rationaliteit maar ook door gewoonte en gewenning, bijvoorbeeld geuit door claims zoals ‘dit is nu eenmaal hoe het gaat’ of ‘zo hebben we dat altijd gedaan’ (Oliver, 1997). Om een organisatorische verandering succesvol te laten verlopen is het belangrijk dat er nieuwe institutionele benadering wordt geïstitutionaliseerd. Voordat dit mogelijk is, kan deïstitutionalisering een belangrijke voorwaarde zijn (Oliver, 1992). Deïstitutionalisering kan worden beschreven als het proces waarin de legitimiteit van gevestigde of geïstitutionaliseerde organisatiepraktijken eroderen of discontinueren (O'Brien & Slack, 1999). Met andere woorden, bij organisatieverandering moeten reeds geïstitutionaliseerde benaderingen worden losgelaten waarna nieuwe benaderingen kunnen worden geïstitutionaliseerd.

Het centrale proces van institutionalisering vindt plaats binnen de organisatie (Zucker, 1987) en betreft het verkrijgen van een organisatiebreed gedeelde definitie van de werkelijkheid, oftewel van een gedeelde discours (Zucker, 1977). Dit proces van institutionalisering bestaat uit drie opeenvolgende fases: (1) *gewenning*, (2) *objectivering* en (3) *sedimentatie* (Tolbert & Zucker, 1996). In de fase van gewenning doen zich nieuwe structurele afspraken voor als oplossing voor specifieke organisatieproblemen. Ook worden deze afspraken geformaliseerd in beleid en procedures. Deze fase kan gezien worden als de pre-institutionele fase en is gevoelig voor verandering (Kikulis, 2000). In de fase van objectivering wordt binnen de organisatie consensus bereikt over de waarde van het nieuwe discours (Tolbert & Zucker, 1996). De nieuwe structuren die bestaan uit regels en normen behorende bij het discours worden in deze semi-institutionele fase al dan niet geaccepteerd. Desalniettemin kunnen ze nog wel onderwerp van verandering zijn (Kikulis, 2000). In deze fase wordt veel gebruikt gemaakt van beschikbare informatie om het risico van de nieuwe regels en normen te berekenen. Ook wordt veel gelet op concurrenten waar het nieuwe discours reeds aan dominantie heeft gewonnen. Wanneer de nieuwe regels en normen volledig geïstitutionaliseerd zijn is er sprake van sedimentatie. De nieuwe structuren zijn niet alleen geaccepteerd, ze zijn vanaf deze fase ook duurzaam, of zoals Zucker (1977) het noemt: cultureel volhard.

2.3.3 MACHTSAFHANKELIJKHEDEN EN ACTIECAPACITEITEN

In deze subparagraaf worden de machtsafhankelijkheden en actiecapaciteiten uit het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) verder toegelicht aan de hand van verschillende wetenschappelijke literatuur.

Machtsverhoudingen in organisaties worden gekenmerkt door een wederzijdse afhankelijkheid (Bovens, 't Hart, & van Twist, 2007). Volgens Elias (1971) heeft een machtsbalans altijd twee polen, waarbij de sterkte van de partijen de doorslag geeft. Een ongelijke machtsbalans kan ervoor zorgen dat bepaalde personen of (sub)groepen de mogelijkheid verschaft om interpretatiekaders met meer gezag

naar voren te brengen en anderen te dwingen tot handelen overeenkomstig hun situatiedefinitie. Macht moet volgens Foucault (1983) worden omschreven als iets dat wordt beoefend en niet als een bezit, bevoegdheid of resource. Macht is een rationeel gegeven wanneer dat beoefend wordt. Volgens de Ruiter (1988) wordt de samenleving geduid in termen van partijen die elkaar bestrijden voor het realiseren van behoeften. De samenleving is vanuit dit perspectief een strijdperk. Strijd, conflict, verschil en ongelijkheid zijn een integraal bestanddeel van samenleven; wellicht meer als harmonie, vrede en gelijkheid (De Ruijter, 1988). Deze strijd vindt plaats in organisatieprocessen waarbinnen naast samenwerking ook sprake is van onderlinge conflicten als gevolg van tegenstrijdige belangen en een ongelijke machtsverdeling. Binnen deze arena vindt op alle niveaus onderhandeling plaats tussen actoren om uiteindelijk de eigen ambities te bereiken. Belangrijke elementen hierbij zijn de actoren, hun posities in het ‘strijdveld’ en de betekenisgeving van de actoren binnen de arena (De Ruijter, 1988).

2.4 INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING

In deze paragraaf wordt het *four C's model* van Najam (2000) toegelicht. Het model is in onderstaand figuur weergegeven. Het model omvat vier verschillende interorganisatorische samenwerkingsvormen tussen overheidsorganisaties en non-profit organisaties.

		Goals (Ends)	
		Similar	Dissimilar
Preferred Strategies (Means)	Similar	Cooperation	Co-optation
	Dissimilar	Complementarity	Confrontation

Figuur 3: *Four C's model* (Najam, 2000)

In het *four C's model* (Najam, 2000) zijn de samenwerkingsvormen tussen organisaties onderscheiden op basis van de overeenkomsten en verschillen wat betreft doelen en strategievoorkeuren. (1) Bij organisaties met overeenkomstige doelen en strategievoorkeuren is er sprake van *coöperatie*. (2) Bij organisaties met overeenkomstige doelen maar verschillende strategievoorkeuren is er sprake van *complementariteit*. (3) Bij organisaties met verschillende doelen maar overeenkomstige strategievoorkeuren spreekt Najam (2000) over *coöptatie*. (4) En er is sprake van *confrontatie* wanneer organisaties verschillende doelen en strategievoorkeuren hebben.

Een vijfde mogelijkheid is *nonengagement*, hierbij kunnen wezenlijke of strategische redenen zijn om elkaar uit de weg te gaan. Bij *nonengagement* is geen sprake van samenwerking en deze bevindt zich dus niet in de scope van het model.

2.5 INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING RONDOM BELEIDSUITVOERING

De ontwikkeling van de georganiseerde sport is eind 19^{de} eeuw op gang gekomen en dit heeft in vrijwel iedere sport geleid tot eenzelfde piramidale opbouw van sportorganisaties. Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm en opereren ‘relatief autonoom’ omdat het instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgt (Van Bottenburg, 2007). Sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden. Dit maakt dat het bestaansrecht van sportbonden wordt ontleend wordt aan de belangbehartiging en ondersteuning van sportverenigingen (Van het Verlaet, 2010).

Door ontwikkelingen in de georganiseerde sport de samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen meerdere keren onder druk komen te staan. Het takenpakket van sportbonden is verruimd (Stokvis, 1989) en sportbonden zijn steeds meer gaan aansturen bij beleidsuitvoering (Van het Verlaet, 2010). De huidige beweging ‘Transitie in de Sport’ lijkt deze ontwikkelingen alleen maar te versterken. Maar sportbonden kunnen er niet automatisch vanuit gaan dat sportverenigingen samen willen werken bij de uitvoering van centraal beleid. Want binnen sportverenigingen is ‘competitie’ de dominante kernwaarde (Skille, 2011). Sportverenigingen zijn dus alleen bereid centraal beleid te overwegen als het bijdraagt aan de eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten (Skille, 2008).

Om inzicht te verkrijgen in de onderlinge samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen kan het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) als analysekader worden gebruikt. Dit model maakt onderscheid tussen zes aspecten: de institutionele context, de marktcontext, interesses, waarden, actiecapaciteiten en machtsafhankelijkheden. De overeenkomsten en verschillen in betekenissen die sportbonden en sportverenigingen geven aan deze aspecten is interessant omdat het succes van samenwerking wordt bepaald door de mate waarin organisaties overeenkomen wat betreft doelen en strategievoorkeuren (Najam, 2000).

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf beschreven welk onderzoeksperspectief de onderzoeker heeft gehanteerd en in de tweede paragraaf worden de onderzoeksmethoden beschreven.

3.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF

Een onderzoeksparadigma is het wetenschappelijke raamwerk waarbinnen verschillende typeringen van de werkelijkheid, de ontologie, en hoe je deze werkelijk kunt kennen, de epistemologie, met elkaar samenhangen (Glesne, 2006). Het perspectief dat gebruikt wordt door de onderzoeker gevormd door de ontologie van de onderzoeker. Ontologie is een set van aannames over wat de wereld is (Henn, Weinstein, & Foard, 2006). De onderzoeker heeft in dit onderzoek een interpretatief onderzoeksperspectief gehanteerd. In dit onderzoek is gezocht naar de interpretatie die respondenten geven aan de samenwerking tussen de Atletiekunie en atletiekverenigingen bij beleidsuitvoering. Dit perspectief gaat ervan uit dat de waarheid wordt gevormd door betekenissen die mensen zelf aan de werkelijkheid geven.

Tevens veronderstelt het perspectief dat er niet één waarheid of één betekenis voor een bepaald onderwerp bestaat. Vanuit het interpretatieve onderzoeksperspectief wordt betekenisgeving gezien als relationeel en contextueel bepaald (Weick, 1995). Weick (1995) ziet betekenisgeving als een continu proces waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid door terug te kijken op hun handelen. Betekenissen zijn levensgebonden en kunnen relatief snel veranderen. Betekenisgeving komt altijd voort uit sociale interactie met de omgeving. Interpretatief onderzoek is derhalve geschikt voor de centrale vraag: *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge samenwerking bij beleidsuitvoering?* Interpretatief onderzoek is hiervoor geschikt, omdat er vanuit gegaan wordt dat er niet één waarheid bestaat met betrekking tot de betekenis die de verschillende beleidsactoren geven aan onderlinge samenwerking. Elke geïnterviewde heeft zijn ‘eigen’ waarheid die wordt beïnvloed door alles wat hij of zij heeft meegemaakt (Boeije, 2012).

Het interpretatief sociaal wetenschappelijk onderzoeksperspectief van de onderzoek is leidend geweest in dit onderzoek. Keuzes die de onderzoeker binnen het onderzoek gemaakt heeft, berusten op het hierboven besproken onderzoeksperspectief.

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN

In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksmethoden de onderzoeker heeft gehanteerd. De observatie, semi-gestructureerde interviews, data analyse en de betrouwbaarheid en validiteit zijn achtereenvolgens in subparagrafen beschreven.

3.2.1 OBSERVATIE

Er is voor dit onderzoek geobserveerd bij het jaarlijkse gezamenlijke regionale overleg van regio twee en vijf over de pupillencompetitie. Het overleg vond plaats 23 november 2016 bij GAC te Hilversum. Op het overleg waren de wedstrijdcoördinatoren van atletiekverenigingen uit de regio's twee en vijf aanwezig en Athletics Champs was één van de agendapunten. Tijdens de observatie is de houding van de aanwezigen ten opzichte van Athletics Champs geobserveerd. Tevens heeft de observatie als vertrekpunt gediend want een deel van de aanwezigen is later benaderd als respondent.

3.2.2 SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Er zijn voor dit onderzoek semi-gestructureerde interviews afgenomen onder vertegenwoordigers van de Atletiekunie en lidverenigingen. Kenmerkend voor deze manier van interviewen is dat er vooraf topics worden vastgesteld die in het interview aan bod komen (Boeije, 2012). De volgende topics zijn voor de interviews vastgesteld op basis van het literatuuronderzoek: 'Samenwerking', 'Rol Atletiekunie', 'Rol lidverenigingen' en 'Verhouding'. Daarnaast is kenmerkend voor semi-gestructureerde interviews dat de interviewer naast de topics vrijheid heeft om dieper op onderwerpen in te gaan.

Selectie respondenten

Er zijn in totaal veertien interviews gehouden voor het onderzoek. Er zijn zeven duo-interviews gehouden waardoor in totaal 21 personen zijn geïnterviewd. Binnen de Atletiekunie zijn medewerkers met verschillende achtergronden geïnterviewd. Er is gesproken met opdrachtgevers en projectleiders. Tevens zijn ontwikkelaars van Athletics Champs geschaard onder de Atletiekunie.

Er zijn in totaal negen interviews gehouden bij lidverenigingen, waarvan zes duo-interviews. De voorkeur ging uit naar duo-interviews omdat dit de mogelijkheid bood om een verenigingsbestuurder te bevragen over de onderlinge samenwerking met de Atletiekunie in het algemeen en een verenigingslid met expertise van pupillenwedstrijden specifiek over de onderlinge samenwerking rondom Athletics Champs. Drie lidverenigingen gaven vanwege agenda technische redenen alsnog de voorkeur aan een solo-interview.

De lidverenigingen zijn geselecteerd in overleg met Dorien van der Burg (projectleider Athletics Champs). Er is gekozen om drie lidverenigingen die voorstander, neutraal en tegenstander zijn van Athletics Champs te interviewen. Er is gekozen om zes interviews te doen binnen één competitie regio omdat in deze regio veel verdeeldheid is over Athletics Champs. De overige drie interviews zijn gehouden in verschillende regio's door het hele land. Met de respondenten is afgesproken dat de interviews vertrouwelijk zijn. Om die reden zijn de namen van de respondenten niet in het onderzoek genoemd.

3.2.3 DATA ANALYSE

De data is eerst voorberekt voordat er is begonnen met data analyse. Hierbij zijn de interviews getranscribeerd en bewerkt. De data is geanalyseerd op basis van het uiteenrafelen en structureren. Het uiteenrafelen is de eerste manipulatie van de gegevens. Dit is nodig om te doorgronden welke onderwerpen er in de ruwe data aan bod komen. Na de uiteenrafeling is de onderzoeker de data gaan structureren. Dit is het in elkaar zetten van de gegevens die voortkomen uit de uiteenrafeling. Het eindresultaat van de uiteenrafeling en structurering dient in dienst te staan van de probleemstelling. De onderzoeker de data uiteengerafeld en gestructureerd met behulp van coderen. Bij coderen onderscheidt de onderzoeker thema's in de data en kent hieraan codes toe. Bij coderen zijn er drie verschillende fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering. Bij open codering is het doel om het terrein te verkennen en een begrippenkader te ontwikkelen. Vervolgens is bij axiale codering het doel om de verzamelde codes te clusteren en hierbij een onderscheid te maken tussen hoofdcodes en subcodes. Dit maakt het mogelijk om de belangrijke thema's van de minder belangrijke thema's te onderscheiden. Tot slot is bij selectieve codering het doel om structuur aan te brengen in de data. Er worden relaties gelegd tussen de hoofdcodes om de probleemstelling te kunnen beantwoorden (Boeije, 2012).

3.2.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Indien een herhaling van waarneming tot gelijke uitkomsten leidt is een onderzoek betrouwbaar. Om dit mogelijk te maken is in dit hoofdstuk beschreven hoe de onderzoeker te werk is gegaan, hierdoor kunnen de stappen van de onderzoeker na worden gegaan (Boeije, 2012). Bij kwalitatief onderzoek is de betrouwbaarheid moeilijker te waarborgen doordat de onderzoeksmethoden een minder gestandaardiseerd karakter hebben dan bij kwantitatief onderzoek. De onderzoeker heeft college gevolgd om een open en neutrale blik te houden en is zich bewust van zijn rol in het onderzoek. De onderzoeker is zich ervan bewust dat hij werkzaamheden verricht voor de Atletiekunie en dit vooroordelen met zich mee kan brengen. Tevens kunnen de antwoorden van de respondenten zijn beïnvloed doordat de onderzoeker werkzaamheden verricht voor de Atletiekunie. De invloed hiervan op respondenten is zoveel mogelijk beperkt door aan het begin van het interview expliciet aan te geven dat de data geanonimiseerd wordt.

Een kwalitatief onderzoek is valide als de mate waarin de methode en de structuur van het onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en conclusies ook werkelijk het beoogde verschijnsel meten (Boeije, 2012). De onderzoeker heeft de validiteit van het onderzoek gewaarborgd door de methodologie uitgebreid te beschrijven en gedurende het onderzoek gestructureerd te werken en de methodologie zorgvuldig te volgen.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. In paragraaf één wordt beschreven welke betekenissen respondenten toekennen aan het proces van samenwerking rondom Athletics Champs. In de tweede paragraaf worden de betekenissen over de machtsverhouding tussen de Atletiekunie en lidverenigingen beschreven. En tot slot worden in de derde paragraaf de betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen geanalyseerd op basis van het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996).

4.1 SAMENWERKINGSPROCES

In deze paragraaf worden de betekenissen die respondenten geven aan samenwerkingsproces beschreven. Dit zegt veel over de onderlinge verhouding tussen de Atletiekunie en lidverenigingen. In paragraaf één staat de top-down introductie van Athletics Champs centraal, in de tweede paragraaf de reactie van atletiekverenigingen op de top-down introductie en in de derde paragraaf de strategiewijziging van de Atletiekunie van een top-down naar een bottom-up benadering. In de vierde en laatste paragraaf wordt dieper ingegaan op betrokkenheid bij het proces.

4.1.1 TOP-DOWN INTRODUCTIE

Bij de introductie van Athletics Champs oefende de Atletiekunie ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) uit op *alle* atletiekverenigingen om pupillenwedstrijden te gaan organiseren middels het concept Athletics Champs. Deze vorm van ‘*institutionele druk*’ wordt ‘dwangmatige gelijkvormigheid’ genoemd, hierbij wordt politieke druk uitgeoefend om gelijkvormigheid te creëren (DiMaggio & Powell, 1983). Uit dit onderzoek blijkt dat lidverenigingen de introductie van Athletics Champs als top-down hebben ervaren. In de twee onderstaande citaten spreken twee verenigingsbestuurders over ‘opleggen’ en ‘moet ingevoerd zijn’:

“Omdat we wel iets hadden van we zijn toch allemaal goed bezig en waarom moet dit in één keer gaan we richting die verandering en wordt ons dat opgelegd in de plaats van dat wij er met zijn allen wat aan gaan doen.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

“Ik denk dat heel specifiek op Athletics Champs, heeft de Atletiekunie een hele rare start gemaakt. Een hele verkeerde start. Men is begonnen met Athletics Champs... Men is ermee gaan proef draaien, dat is op zich goed. En op een gegeven moment werd er gecommuniceerd vanuit Athletics Champs, van: nou, dit is de nieuwe opzet voor de pupillen wedstrijdathletiek en het moet over twee jaar overal ingevoerd zijn.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een projectmedewerker van Athletics Champs aan zich te kunnen vinden in de kritiek van verenigingsbestuurders dat Athletics Champs top-down is geïntroduceerd:

“Dan gaan we even terug naar het verleden. Toen we drie of vier jaar geleden begonnen, waar dus fouten zijn gemaakt van top-down in plaats van bottom-up.” (G1, interview 11, projectmedewerker Athletics Champs).

Uit onderstaand citaat van een ontwikkelaar van Athletics Champs blijkt dat de ambitieuze doelstellingen van de Atletiekunie in het Jaarplan onbedoeld tot gevolg hadden dat een aantal personen de ‘hakken in het zand zetten’:

“Verder heeft de Atletiekunie best wel hoge ambities gehad met Champs. Toen het concept nauwelijks was ontwikkeld stond er al in het Jaarplan aan het eind van het jaar gaat vijfenzeventig procent van Nederland een competitie aan, ook van zes dagen en dat wekt misschien ook wel weerstand op. Dus aan de ene kant denk ik dat het goed is om ambities uit te spreken, aan de andere kant koppelt de Atletiekunie daar ook meteen termijnen aan waardoor verenigingen ook wel... Ten minste merk ik bij presentaties wat de hakken in het zand zetten, van wow, we moeten nu allemaal meteen volgend jaar om zeg maar naar een ander competitiesysteem.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de top-down introductie een reactie van lidverenigingen tot gevolg had. In de volgende subparagraaf is beschreven op welke manier lidverenigingen reageerden op de introductie van Athletics Champs.

4.1.2 REACTIE ATLETIEKVERENIGINGEN

De lidverenigingen reageerden middels diverse reactiepatronen (Oliver, 1991) op de top-down introductie van Athletics Champs. Deze lidverenigingen gaven zich over aan de ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) vanuit de Atletiekunie. Dit komt overeen met wat Oliver (1991) als reactiepatroon ‘*berusting*’ noemt. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan zich te kunnen vinden in de focus van Athletics Champs op ‘kindgerichte ontwikkeling’:

“Toen werd net die Athletics Champs geïntroduceerd. Na een jaar is er ook een proefwedstrijd gehouden. En ik vind het heel goed dat het geïnitieerd wordt. En dat je aandacht geeft aan ontwikkeling van de jeugd op die manier.” (G1, interview 3, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan zich te kunnen vinden in Athletics Champs vanwege de intensiteit van de wedstrijden:

“Ik begreep de voordelen van Athletics Champs ten opzichte van traditionele manier van samen wedstrijden doen. Het tijdsbeslag, het compacter maken maar ook gewoon het versnellen zeg maar van het hele verhaal, dat vond ik belangrijk.” (G1, interview 6, verenigingsbestuurder)

Een deel van lidverenigingen gaf zich echter niet over aan de ‘institutionele druk’ (Scott, 2014) vanuit de Atletiekunie. Dit bevestigt de opvatting van Oliver (1991) dat organisaties op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de ‘institutionele druk’. Een aantal lidverenigingen onderwierpen zich deels aan de ‘institutionele druk’. Dit noemt Oliver (1991) ‘tegemoetkoming’. In onderstaand citaat maakt een verenigingsbestuurder duidelijk zich deels te kunnen vinden in de aspecten van Athletics Champs. De lidvereniging is een wedstrijdvorm gaan ontwikkelen waarin aspecten van Athletics Champs en “klassieke” pupillenwedstrijden gecombineerd worden:

“Omdat wij dus wel twee keer Athletics Champs hebben gedaan, hebben wij echt goede punten gezien en daarvan hebben wij wel gezegd: wij gaan dus wel met open vizier even naar onze oude stijl kijken en de goede punten uit Athletics Champs en dan gaan we kijken wat kunnen we daarvan maken. Dus het goede van het traditionele en het goede van het nieuwe. En hoe kunnen wij dat zelf in een vorm gieten dat wij er wel met zijn allen achter staan.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

Daarnaast waren er ook lidverenigingen met verzet tegen de introductie van Athletics Champs. Uit onderstaand citaat, waarin twee ontwikkelaars van Athletics Champs aan het woord zijn, blijkt dat artikelen in clubbladen en voorlichtingen werden aangegrepen om Athletics Champs in negatief daglicht te plaatsen:

G2: “Nou ja, kijk naar e-mails die ik tegen ben gekomen, dat ik met de grond gelijk gemaakt ben met de meest felle bewoordingen. Belachelijk, stukken in clubbladen of in...”

G1: “Een petitie tegen Athletics Champs op internet is ook beeldend. Voorlichting waarbij mensen echt zeggen bij elke vraag die je stelt: nee, nee, nee.”

G2: “In [plaats] zaten zeventig mensen zo [handen over elkaar] en elk woord dat je naar Athletics Champs zei: zie je wel! Ongelooflijk. Ik wist niet wat mij overkwam.” (G1/G2, interview 11, ontwikkelaars Athletics Champs)

Dit komt overeen met wat Oliver (1991) ‘*tarten*’ noemt. Er was zelfs een petitie op internet tegen Athletics Champs. In termen van Oliver (1991) is dit ‘*manipuleren*’, hierbij wordt door atletiekverenigingen gepoogd om macht uit te oefenen op de Atletiekunie om de inhoud en verwachtingen van de ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) te veranderen.

In onderstaand citaat van een verenigingsbestuurder is nog een vorm van ‘*manipuleren*’ beschreven. Lidverenigingen hebben in de regio onderling gesproken over het starten van een sub-bond wanneer de Atletiekunie de atletiekverenigingen zou verplichten om Athletics Champs te implementeren:

“Voer Athletics Champs nooit verplicht in. Ik weet dat ze dat uiteindelijk wel gaan willen. Maar dat moeten ze niet gaan doen. Echt niet. Want ik denk dat het effect daarvan contra is. (...). En dat is niet de enige vereniging binnen onze regio, waarvan gezegd is: als dat verplicht wordt, dan gaan wij wel een sub-bond starten. En ik moet zeggen, als wij dan als club de keuze hebben met wat gaan wij doen binnen onze vertrouwde regio waar we altijd hele leuke wedstrijden mee hebben waarin we elkaar goed kennen en een leuke band onderling hebben als clubs, uhm dan heb je kans dat ik wel zeg, daar wil ik ook wel wat in betekenen. En dan ga je precies datgene krijgen wat je niet wilt. Dat is geen dreigement trouwens, helemaal niet.”
(G1, interview 10, verenigingsbestuurder)

De top-down introductie van Athletics Champs door de Atletiekunie leidde tot diverse reactiepatronen (Oliver, 1991) van lidverenigingen. In de volgende subparagraaf is beschreven welke invloed de reactie van lidverenigingen had op de strategie van de Atletiekunie.

4.1.3. SWITCH NAAR BOTTOM-UP BENADERING

De reactie van lidverenigingen leidde tot een strategiewijziging van de Atletiekunie, de top-down introductie werd gevolgd door een bottom-up benadering. De Atletiekunie besloot niet langer ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) uit te oefenen op lidverenigingen. In onderstaand citaat geeft een projectmedewerker van Athletics Champs aan dat de strategie werd gewijzigd omdat het niet bleek te werken:

“Vroeger zijn wij wel eens naar een regio gegaan en hebben wij gezegd: dit is Champs en dat moeten jullie doen. Tegenwoordig gaan wij daar vertellen: wij hebben een jeugdvisie. En dat zit zo en zo in elkaar. En één van de uitvloeisels van de jeugdvisie is Champs. We gaan niet meer, zeg maar, in eerste instantie de barricade met Champs op omdat dat gewoon niet werkt.” (G1, interview 1, projectmedewerker Athletics Champs)

De bottom-up benadering van de Atletiekunie is erop gericht op lidverenigingen die aangegeven hebben open te staan voor Athletics Champs. Deze lidverenigingen kunnen ondersteuning krijgen van de Atletiekunie bij het organiseren van een kennismakingswedstrijd. Met als doel om vervolgens Athletics Champs verder uit te rollen. Deze samenwerkingsvorm waarbij organisaties met overeenkomstige doelen en strategievoorkeuren samenwerken wordt ‘coöperatie’ genoemd (Najam, 2000). In onderstaande citaat is een verenigingsbestuurder aan het woord over de samenwerking met de Atletiekunie bij de organisatie van een kennismakingswedstrijd:

“Met hulp van de Atletiekunie dan. Dus er is ook ondersteuning gekomen vanuit een andere regio. Dat heeft [een medewerker van de Atletiekunie] geregeld dat hij ons kwam helpen. En [een ontwikkelaar van Athletics Champs] heeft ook op afstand meegekeken. En toen bleken er wel een aantal verenigingen geïnteresseerd te zijn om eens een keer mee te doen.” (G2, interview 6, verenigingsbestuurder)

De focus van de Atletiekunie op lidverenigingen die open staan voor Athletics Champs heeft tot gevolg gehad dat de overige atletiekverenigingen niet of nauwelijks spreken van een samenwerking met de Atletiekunie op het gebied van Athletics Champs. Vanwege strategische redenen kiest de Atletiekunie om samenwerking met de deze atletiekverenigingen uit de weg te gaan. Najam (2000) spreekt dan van ‘nonengagement’. Dit betekent dat de bottom-up benadering met zich meebrengt dat een deel van de lidverenigingen wordt uitgesloten van samenwerking met de Atletiekunie. Dit staat haaks op het behartigen van de belangen en ondersteunen van lidverenigingen waar een sportbond als Atletiekunie haar bestaansrecht aan ontleent (Van het Verlaat, 2010). In de twee onderstaande citaten geven verenigingsbestuurders aan het vervelend te vinden dat er niet of nauwelijks sprake van contact is met de Atletiekunie:

“Dat is wel het stukje wat je mist natuurlijk, dat contact. Dat je denkt van dan proberen wij deels mee te gaan en dan is eigenlijk wat er nu is, iets meer dat open vizier van niet allemaal het moet maar laten wij eens kijken van misschien zijn er inderdaad nog wel dingen te verbeteren aan Athletics Champs ook.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

“Ik ben ook blij met dit interview en los van wat het besluit nu wordt. Ik blijf zeggen, ga nou in gesprek.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

Uit de interviews blijkt dat een deel van de lidverenigingen nog steeds het gevoel heeft dat door de Atletiekunie ‘institutionele druk’ (Scott, 2014) wordt uitgeoefend. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat dit gevoel veroorzaakt wordt doordat in het wedstrijdreglement de regels van “klassieke” pupillenwedstrijden zijn vervangen door de regels van Athletics Champs. Voor

de regels van “klassieke” pupillenwedstrijden wordt verwezen naar de bijlagen van het wedstrijdreglement:

“Men is dat wel gaan proberen te repareren maar niet helemaal geslaagd eerlijk gezegd tot nu toe. Want men blijft afdwingen. Men blijft het dwingen dat Athletics Champs, dat dat de methode is. Wij hebben dus de traditionele competitievorm. En wat men nu doet in het wedstrijdreglement en jurering, is van we verwijzen voor het wedstrijdreglement naar de bijlagen. (...). Het voelt allemaal een beetje dwangmatig af.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat op de site van de Atletiekunie alle verwijzingen naar de “klassieke” pupillencompetitie zijn verwijderd. Door dergelijke acties hebben voelen voorstanders van de “klassieke” pupillenwedstrijden zich in steek gelaten door de Atletiekunie:

“Ik zit net op de website van de Atletiekunie en kan geen enkele link meer vinden met de traditionele pupillen competitie (inclusief de wedstrijddata, vaste chronologen en andere informatie)! Elke vermelding wijst naar Athletics Champs en elke verwijzing naar de traditionele competitie lijkt actief te zijn verwijderd! Dit kan al best enige tijd zo zijn maar dit is precies datgene waardoor voorstanders van de traditionele competitie zich in de steek gelaten voelen door de bond. We worden dus al niet meer serieus genomen.” (G1, interview 11, verenigingsbestuurder).

De diverse reactiepatronen van lidverenigingen leidde tot een strategiewijziging van de Atletiekunie, de top-down introductie werd gevolgd door een bottom-up benadering. De Atletiekunie is zich gaan focussen op lidverenigingen die open staan voor Athletics Champs en poogt in samenwerking met deze lidverenigingen een kennismakingswedstrijd te organiseren om vervolgens Athletics Champs verder uit te rollen. Deze samenwerkingsvorm waarbij organisaties met overeenkomstige doelen en strategievoorkeuren samenwerken wordt ‘coöperatie’ genoemd (Najam, 2000). Maar nog steeds blijken lidverenigingen ‘institutionele druk’ (Scott, 2014) vanuit de Atletiekunie te ervaren. De focus van de Atletiekunie heeft tot gevolg gehad dat de een deel van de lidverenigingen niet of nauwelijks spreken van een samenwerking met de Atletiekunie. Najam (2000) spreekt dan van ‘nonengagement’. Dit lijkt haaks te staan op het behartigen van belangen en ondersteunen van lidverenigingen waar een sportbond als de Atletiekunie haar bestaansrecht aan ontleent (Van het Verlaat, 2010). Dit roept de vraag op in hoeverre sprake is van een bottom-up benadering.

4.1.4 BELANG VAN BETROKKENHEID

De Atletiekunie heeft een klein aantal lidverenigingen betrokken bij de ontwikkeling van de Athletics Champs. Uit onderstaand citaat van de projectleider van Athletics Champs blijkt dat deze lidverenigingen waarschijnlijk spreken over samenwerking met de Atletiekunie, in tegenstelling tot de lidverenigingen die niet betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling.

“Dus daar waar we geweest zijn, de verenigingen zullen zeggen, ja, ik zie dit wel als iets wat we samen hebben ontwikkeld. Maar ga je dan naar het westen van het land waar we wat minder zijn geweest of niet zijn geweest. Dan wordt er niet van een samenwerking gesproken.” (G1, interview 2, projectleider Athletics Champs)

Lidverenigingen geven ook aan betrokkenheid bij de ontwikkeling van beleid belangrijk te vinden. Uit het onderstaande citaat van een verenigingsbestuurder blijkt zelfs dat betrokkenheid bij het proces een doorslaggevende factor kan zijn:

“Als de Atletiekunie ons had gekend in het proces, dus bij de ontwikkeling al en uiteindelijk toch met dit product naar voren was gekomen. Dan was er best wel een grote kans dat we erin meegegaan waren.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat de Atletiekunie grote bepalende organisaties zou moeten betrekken bij het proces. ‘Bepalende’ lidverenigingen geven aan dat ze betrokken willen worden omdat zij denken bij te kunnen dragen aan de oplossing. Tot slot impliceert de verenigingsbestuurder dat niet-betrokken lidverenigingen meer weerstand zouden bieden:

“Punt is dus dat als je als Atletiekunie iets bedenkt dat je verstandig zou zijn dat je in ieder geval grote bepalende organisaties die bewezen successen hebben, dat je die erin betreft. (...). Oftewel, als je maar goed informeert bij succesvolle verenigingen, dan kom je een heel eind. En dat is bij Athletics Champs denk ik niet gedaan, althans, ik heb ze er nooit over gehoord terwijl... Ja, we kregen op een gegeven moment te horen dat het er was. En wij staan al jarenlang in de top van grootste verenigingen, er is nooit gesproken, nooit overleg geweest, niks. Dan zeg ik van: niet handig. En dan nog had de Atletiekunie kunnen besluiten om Athletics Champs toch door te voeren, dat is helemaal niet erg, maar dan weet je ook meteen waar de weerstand zit.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder dat ‘bepalende’ lidverenigingen betrokken willen worden bij het proces omdat zij zich anders gepasseerd voelen.

“Ik denk dat als je naar de andere verenigingen kijkt dat er wel een aantal zeer op de teentjes getrapt hebben gevoeld omdat zij niet betrokken waren bij het voorproces. En eigenlijk voor hun gevoel voor een voldongen feit werden gesteld. (...). Terwijl zij zich eigenlijk toch wel als de crème de la crème zien binnen de atletiek Nederland.” (G2, interview 6, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een projectmedewerker van Athletics Champs aan het beeld te herkennen dat betrokkenheid bij het proces voor lidverenigingen essentieel is om van samenwerking met de Atletiekunie te kunnen spreken:

“Achteraf gezien hadden we misschien ook een paar regio's uit het westen kunnen betrekken bij die ontwikkeling. Want je ziet vaak dat als mensen mogen meedenken, dat ze ook veel sneller het idee omarmen.” (G1, interview 1, projectmedewerker Athletics Champs).

De Atletiekunie heeft zelf gekozen welke lidverenigingen bij het proces betrokken zouden worden. In onderstaand citaat geeft de projectleider van Athletics Champs aan dat het wellicht beter was geweest om lidverenigingen zelf te laten kiezen. Dit maakt dat elke lidvereniging de kans heeft om betrokken te worden bij de ontwikkeling:

“Wij hebben zelf keuzes gemaakt door bepaalde mensen of verenigingen en regio's erbij te betrekken. En wij hebben niet iedereen de kans gegeven. Dus de verenigingen waar we geweest zijn zullen zeggen: ik zie dit wel als iets wat we samen hebben ontwikkeld. Maar ga je dan naar het westen van het land waar we wat minder of niet zijn geweest, dan wordt er niet van een samenwerking gesproken.” (G1, interview 2, projectleider Athletics Champs)

De Atletiekunie en lidverenigingen geven aan dat betrokkenheid bij het ontwikkelingsproces heel belangrijk is voor lidverenigingen. Dit zou met name gelden voor 'bepalende' lidverenigingen.

Samenvatting paragraaf 4.1

De Atletiekunie en lidverenigingen hebben gedurende het proces invloed op elkaar uitgeoefend. Bij de introductie van Athletics Champs oefende de Atletiekunie middels een top-down benadering 'institutionele druk' (Scott, 2014) uit op lidverenigingen. Dit leidde tot een reactie van lidverenigingen omdat lidverenigingen op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan de 'institutionele druk'. Weerstand is de ondermijning van een dominante machtsrelatie (Foucault, 1983). De lidverenigingen reageerden middels verschillende reactiepatronen zoals *berusten*, *tegemoetkomen*, *ontwijken*, *tarten* en *manipuleren* (Oliver, 1991). De laatste drie reactiepatronen zijn weerstand met minder of meer actieve vormen van verzet. De Atletiekunie heeft zich hierdoor gerealiseerd dat er

sprake is van ‘beperkte macht’ ten opzichte van de lidverenigingen. Dit inzicht heeft geleid tot een strategiewijziging van de Atletiekunie, van een top-down naar een bottom-up benadering.

De bottom-up benadering van de Atletiekunie is gericht op lidverenigingen die open staan voor Athletics Champs. De Atletiekunie poogt in samenwerking met deze lidverenigingen een kennismakingswedstrijd te organiseren. Deze samenwerkingsvorm waarbij organisaties met overeenkomstige doelen en strategievoorkeuren samenwerken wordt ‘*coöperatie*’ genoemd (Najam, 2000). De focus van de Atletiekunie op deze lidverenigingen heeft tot gevolg dat de overige lidverenigingen niet of nauwelijks spreken van een samenwerking met de Atletiekunie. Najam (2000) noemt dit ‘*nonengagement*’. Dit staat haaks op het behartigen van belangen en ondersteunen van atletiekverenigingen waar de Atletiekunie haar bestaansrecht aan ontleent (Van het Verlaat, 2010). Daarnaast blijken deze atletiekverenigingen nog steeds ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) vanuit de Atletiekunie te ervaren. Dit roept de vraag op in hoeverre er écht sprake is van een bottom-up benadering.

Verder komt naar voren dat de Atletiekunie en lidverenigingen erkennen dat betrokkenheid bij het ontwikkelingsproces heel belangrijk is voor lidverenigingen. Dit zou met name gelden voor ‘bepalende’ lidverenigingen.

4.2 MACHTSVERHOUDING

In deze paragraaf wordt beschreven welke betekenissen medewerkers van de Atletiekunie en verenigingsbestuurders geven aan de onderlinge machtsverhouding.

Stokvis (1989) concludeerde twintig jaar geleden dat sportbonden autonomer zijn gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen. In onderstaand citaat bevestigt een verenigingsbestuurder dit door aan te geven dat de Atletiekunie er tegenwoordig minder lijkt te ‘zijn voor’ lidverenigingen dan vroeger:

“Heel vroeger was het zo’n beetje het idee dat de Atletiekunie was er voor de verenigingen. Dat is een beetje verloren gegaan. De Atletiekunie is zijn eigen leven gaan leiden, zijn eigen belangen. Een beetje uit het oog verloren dat ze de vereniging van de verenigingen waren.”
(G2, interview 7, verenigingsbestuurder)

Bovenstaand citaat bevestigt de constatering van Janssens (2011) dat de belangen van sportverenigingen en sportbonden niet altijd en automatisch in elkaars verlengde liggen.

De Atletiekunie ontwikkelt centraal beleid maar is afhankelijk van de uitvoering van lidverenigingen op lokaal niveau. Maar omdat de pupillencompetitie van oudsher regionaal wordt georganiseerd is de

beslissing om de regionale pupillencompetitie te organiseren middels het concept Athletics Champs in handen van de regio's. Dit maakt dat de Atletiekunie bij het beleid van Athletics Champs afhankelijk is van zowel lidverenigingen als regio's. Dit maakt het uitvoeren van beleid rondom Athletics Champs extra complex. Uit het onderstaande citaat van een projectmedewerker Athletics Champs blijkt dat de regio's autonoom opereren ten opzichte van de Atletiekunie:

“Met pupillen competitie is dat anders. Dat is altijd door de regio's gedaan. Dus het moment dat wij komen en zeggen, wij willen dat je wat anders doet. Dan kunnen wij dat vragen, maar wij kunnen dat niet afdwingen.” (G1, interview 1, projectmedewerker Athletics Champs)

In 4.1 *Proces* is beschreven dat de Atletiekunie macht heeft uitgeoefend op lidverenigingen om uitvoering te geven aan Athletics Champs. Macht moet worden omschreven als iets dat wordt uitgeoefend en niet als een bezit, bevoegdheid of bron (Foucault, 1983). Het uitoefenen van macht op lidverenigingen had diverse reactiepatronen tot gevolg waaronder reactiepatronen met meer en minder actieve vormen van weerstand. Volgens Foucault (1983) is weerstand de ondermijning van een dominante machtsrelatie. De weerstand van de atletiekverenigingen leidde uiteindelijk tot een strategiewijziging van de Atletiekunie. De Atletiekunie ruilde de top-down benadering in voor een 'bottom-up benadering'. Volgens Elias (1971) heeft een machtsbalans altijd twee polen. Een ongelijke machtsbalans kan bepaalde personen of (sub)groepen de mogelijkheid verschaffen om interpretatiekaders met meer gezag naar voren te brengen en anderen te dwingen tot handelen overeenkomstig hun situatiedefinitie. In het onderstaande citaat maakt de opdrachtgever van Athletics Champs duidelijk ervan bewust te zijn dat er sprake is van 'beperkte macht' ten opzichte van de lidverenigingen.

“Maar we kunnen nooit een vereniging opleggen van: je moet in ons stramien mee.” (G1, interview 4, opdrachtgever Athletics Champs)

Sterker nog, uit onderstaand citaat van een ontwikkelaar van Athletics Champs blijkt het uitoefenen van macht op verenigingen zelfs alleen maar meer weerstand tot gevolg heeft:

“Je kan wel zeggen, een vereniging moet en een vereniging zal. Maar er is niks te verplichten. Het enige wat je gaat krijgen is dat mensen gaan saboteren en nog harder in de weerstand komen. Dus dat hele directieve is een utopie dat dat kan ofzo.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

Een deel van de lidverenigingen lijkt zich er niet van bewust dat er sprake is van 'beperkte macht' van de Atletiekunie ten opzichte van lidverenigingen. In onderstaand citaat geeft een

verenigingsbestuurder aan dat de Atletiekunie meer druk zou moeten uitoefenen. De verenigingsbestuurder vergelijkt de positie van de Atletiekunie met de positie van ‘een baas’ en impliceert dat de Atletiekunie geen impopulaire maatregel durft niet te nemen:

“Het is heel moeilijk he, om inderdaad die druk uit te gaan oefenen maar als baas kun je niet altijd mooi weer spelen. Als je vindt dat je de baas bent, dan moet je ook accepteren dat je soms een impopulaire maatregel neemt. En dat is niet alleen voor de Atletiekunie. Dat geldt overal.” (G1, interview 12, verenigingsbestuurder)

Samenvatting paragraaf 4.2

Uit dit onderzoek blijkt dat de Atletiekunie, net als andere sportbonden (Stokvis, 1989), door de jaren heen autonomer is gaan opereren ten opzichte van lidverenigingen. Omdat de pupillencompetitie van oudsher regionaal wordt georganiseerd is de beslissing om de regionale pupillencompetitie te organiseren middels het concept Athletics Champs in handen van de regio's. Dit maakt dat de Atletiekunie bij het beleid van Athletics Champs afhankelijk is van zowel de lidverenigingen als regio's. In tegenstelling tot een deel van de verenigingsbestuurders, blijken medewerkers van de Atletiekunie zich inmiddels ervan bewust te zijn dat er sprake is van ‘beperkte macht’ ten opzichte van de lidverenigingen. Een deel van de lidverenigingen heeft desondanks het idee dat de Atletiekunie ‘macht’ kan uitoefenen op lidverenigingen.

4.3 NEO-INSTITUTIONELE VERKLARING

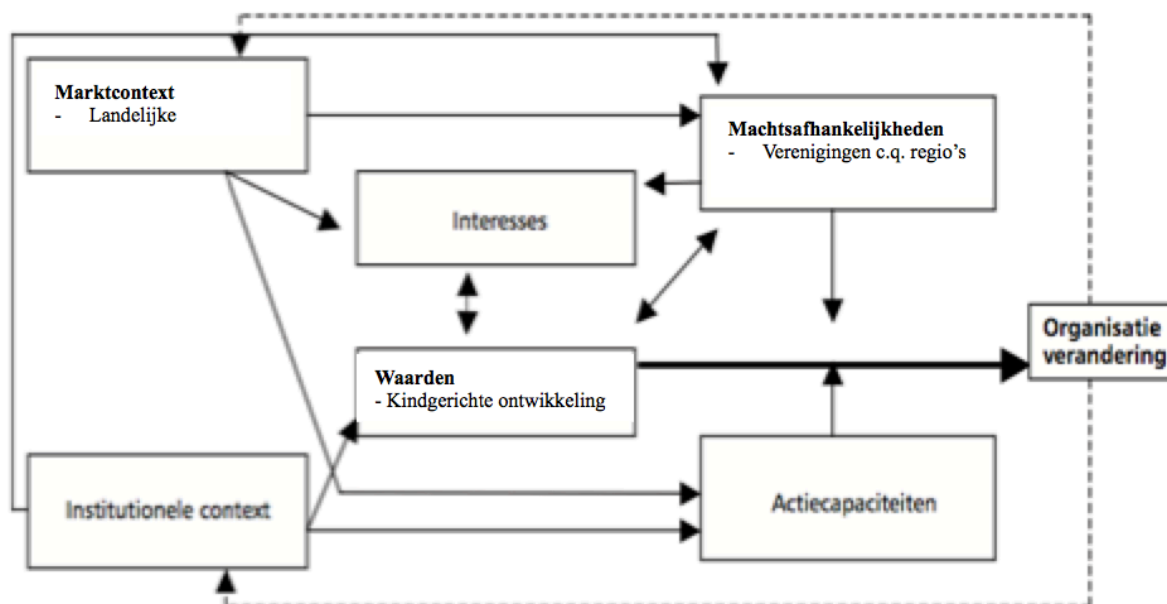
In deze paragraaf wordt beschreven welke betekenissen respondenten van de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan Athletics Champs. De aspecten van het *neo-institutioneel model* van Greenwood en Hinings (1996) zijn gebruikt als analysekader om de overeenkomsten en verschillen tussen de betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen te verklaren. Dit model bestaat uit zes aspecten, te weten: de marktcontext, de institutionele context, machtsafhankelijkheden, actiecapaciteiten, interesses en waarden.

In de eerste subparagraaf wordt de betekenis die de Atletiekunie geeft aan Athletics Champs beschreven. In subparagraaf twee worden de betekenissen beschreven die lidverenigingen geven aan Athletics Champs. En in de derde subparagraaf worden de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen beschreven. Tot slot komt in de vierde en laatste subparagraaf het spanningsveld, wat betreft de rol voor de Atletiekunie, tussen reguleren en faciliteren aan bod.

4.3.1 CENTRAAL PERSPECTIEF

In deze subparagraaf worden de betekenissen die de Atletiekunie geeft aan Athletics Champs beschreven. Het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) is gebruikt om de

betekenisgeving van de Atletiekunie te verklaren. De betekenisgeving van de Atletiekunie is middels het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 4: Betekenisgeving van de Atletiekunie middels het neo-institutioneel model (Greenwood & Hinings, 1996)

Marktcontext

Voor de Atletiekunie was de aanleiding om aan de gang te gaan met pupillenatletiek de landelijke marktcontext. De landelijke pupillencijfers daalde al een aantal en het percentage pupillen dat deelnam aan wedstrijden was in vergelijking met andere sporten laag. In onderstaand citaat geeft een projectmedewerker Athletics Champs aan dat er grote verschillen waren tussen regio's. De regio's waar problemen waren hebben Athletics Champs dan ook snel omarmd:

“Op een gegeven moment is een probleem geconstateerd. Het gaat niet goed met pupillen, met de deelname aan wedstrijden en sowieso het aantal pupillen. Dat was in een aantal regio's het geval. Daar is een oplossing voor gezocht en vervolgens is dat in die regio's uitgezet. In die regio's is het ook heel snel omarmd. (...). Je had natuurlijk ook regio's waar die problemen helemaal niet voortkwamen.” (G1, interview 1, projectmedewerker Athletics Champs)

Waarden

De Atletiekunie poogt middels Athletics Champs ook een waardenverandering te realiseren. De opzet van de “klassieke” pupillenwedstrijden sloot niet langer aan bij de waarden die de Atletiekunie landelijk wilde uitdragen op het gebied van pupillenatletiek. De Atletiekunie streeft ernaar dat de focus van lidverenigingen bij pupillenatletiek komt te liggen op ‘kindgerichte ontwikkeling’ in plaats van individuele prestatiegerichtheid. In onderstaand citaat legt een projectmedewerker Athletics Champs dit uit:

“Er is op een gegeven moment gezegd naar we gaan eens heel goed kijken naar de jeugd, hoe moet je jeugd dan bedienen en in dit geval met atletiek. Ook in andere sporten zie je dat dit zo bekeken is. Toen is er gekeken naar de leeftijd van pupillen, die moet je op een bepaalde manier aanpakken. Ze moeten veel bewegen, ze moeten veel pogingen kunnen doen. Er waren een aantal dingen in de traditionele wedstrijden, die niet goed aansloten bij wat een kind op die leeftijd eigenlijk zou moeten krijgen vanuit atletiek. Dat is de reden geweest om te zeggen, we gaan het anders doen. Dat die kinderen gewoon op een veel betere manier aan atletiek kunnen doen. Als je gewoon als ouder kijkt en je kind gaat naar een wedstrijd en na drie keer een hoogte niet halen is zitten en een kwartier of twintig minuten niks doen. Dan komen die kinderen niet voor. En die kinderen hebben op die leeftijd een enorme bewegingsdrang, dat is onderzocht, en dat is gewoon een feit. Dan is het eigenlijk jammer als je ze vervolgens in zo’n wedstrijd misschien tachtig procent van de tijd laat zitten als ze wat minder zijn. Op die leeftijd is het belangrijk dat ze allemaal succes hebben en dus niet dat je na drie keer gaat zitten. Allemaal van dat soort dingen, de achtergrond daarvan, de jeugdvisie hebben we, wat daaronder zit, dat gaat een bond wel bekijken maar een regio doet dat niet.” (G1, interview 1, projectmedewerker Athletics Champs)

In onderstaand citaat noemt de projectleider van Athletics Champs dit een cultuurverandering en erkent dat zo’n cultuurverandering jaren nodig kan hebben:

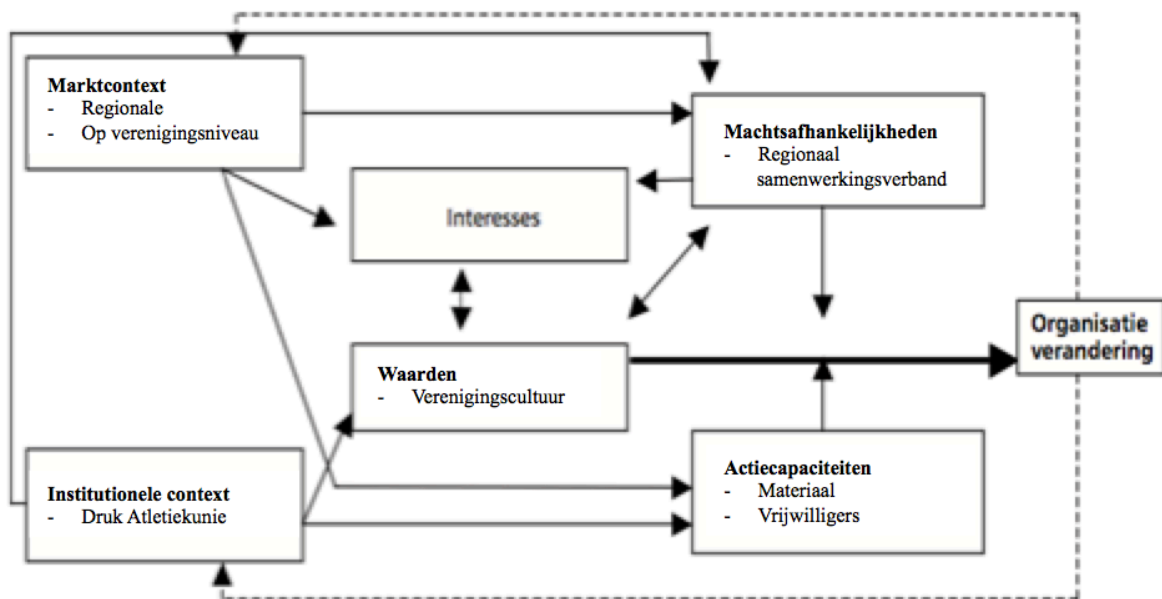
“Athletics Champs, het is zo’n grote verandering eigenlijk binnen de Atletiek. Want je verandert wel een manier van wedstrijd organiseren maar eigenlijk waar we het net al over hadden, de beeldvorming die er is van atletiek, individuele prestatieve sport, die gaat ook aan de kant. Dus het is een beetje een cultuurverandering. En een cultuurverandering is toch iets wat jaren nodig heeft.” (G1, interview 2, projectleider Athletics Champs)

De landelijke marktcontext en beoogde waardenverandering waren voor de Atletiekunie aanleiding om aan de gang te gaan met pupillenatletiek. In samenwerking met een aantal atletiekvereniging werd een nieuwe competitievorm ontwikkeld, Athletics Champs. Bij de uitvoering van Athletics Champs is de Atletiekunie echter machtsafhankelijk van de lidverenigingen. Om die reden wordt in de volgende paragraaf beschreven welke betekenissen lidverenigingen geven aan Athletics Champs.

4.3.2 LOKALE INTERPRETATIE

In deze subparagraaf worden de betekenissen die lidverenigingen geven aan Athletics Champs beschreven. Het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) is gebruikt om de betekenisgevingen van de lidverenigingen te verklaren. De betekenisgeving is uniek per lidvereniging. Dé interpretatie van de atletiekvereniging bestaat dus niet. Desondanks is op basis van de negen interviews met lidverenigingen gepoogd een beeld te schetsen welke betekenis atletiekverenigingen

geven aan Athletics Champs. Dit beeld is middels het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 5: Betekenisgevingen van de lidverenigingen middels het neo-institutioneel model (Greenwood & Hinings, 1996)

Marktcontext

De regionale marktcontext kan druk uitoefenen op lidverenigingen om uitvoering te geven aan Athletics Champs. Hierin is het succes van de regionale pupillencompetitie de belangrijkste maatgever. Uit onderstaand citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat Athletics Champs voor een aantal regio's mogelijk een oplossing is. Terwijl lidverenigingen in regio's met een succesvolle pupillencompetitie weinig druk voelen om uitvoering te geven aan Athletics Champs.

“In het Noorden was de pupillenatletiek ook helemaal dood. Dat leefde daar helemaal niet meer dus daar moest toen iets gebeuren. (...). Andere regio's, andere ontwikkelingen. Sinds de jaren zeventig is er in onze regio een super competitie draaiende. Dus hier is de urgentie om iets te doen minder hoog.” (G2, interview 7, verenigingsbestuurder)

Daarnaast kan de marktcontext op verenigingsniveau druk uitoefenen op lidverenigingen om uitvoering te geven aan Athletics Champs. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat de lidvereniging sinds 2008 te maken heeft met een wachtlijst. Het succes van de pupillenafdeling is voor de verenigingsbestuurder reden om juist niet te willen veranderen.

“Sinds 2008 zitten wij op het maximum aantal pupillen wat wij aankunnen. We kunnen niet met een grotere groep naar wedstrijden want dan is de wedstrijd volledig gevuld. Dat hebben wij in een paar jaar tijd opgebouwd en tot op de dag van vandaag hebben wij nog steeds een

wachtlijst. We kunnen niet groter groeien anders blazen wij alles op. En vanuit dat succes komt ook mijn weerstand. Want Athletics Champs zit heel erg op: ledenaantallen lopen terug en men vindt wedstrijden te lang. Al die argumenten golden niet voor ons.” (G1, interview 5, vereniging)

De druk op lidverenigingen om uitvoering te geven aan Athletics Champs ontstaat vanuit de regionale marktcontext en de marktcontext op verenigingsniveau. Dit houdt in dat lidverenigingen in een regio met een slechtlopende regionale competitie en lidverenigingen met een krimpende jeugdafdeling meer druk voelen om te veranderen. Deze lidverenigingen zullen eerder uitvoering geven Athletics Champs dan lidverenigingen in een regio met een succesvolle regionale competitie en lidverenigingen met een succesvolle jeugdafdeling.

Institutionele context

Druk vanuit de institutionele context om uitvoering te geven aan Athletics Champs komt voornamelijk vanuit de Atletiekunie. De Atletiekunie oefende bij de introductie van Athletics Champs ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) uit op lidverenigingen om uitvoering te geven aan Athletics Champs.

Verenigingsbestuurders blijken echter verschillende betekenissen te geven aan de ‘*institutionele druk*’. In onderstaande citaat geeft een verenigingsbestuurder aan weinig ‘*institutionele druk*’ vanuit de Atletiekunie te hebben ervaren.

“Ik heb niet zo heel veel gemerkt vanuit de bond om echt een beetje dwingend te sturen.” (G1, interview 13, verenigingsbestuurder)

Maar er zijn ook dus ook lidverenigingen die aangeven dat de Atletiekunie veel ‘*institutionele druk*’ heeft uitgeoefend op lidverenigingen. In onderstaand citaat beschrijft een verenigingsbestuurder welk gevoel de lidvereniging hierdoor kreeg.

“En dat het eigenlijk een soort opgelegde nieuwe stijl werd waarvan we iets hadden van waarom moet dit en waarom wordt dit zo opgelegd?” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

De ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) van de Atletiekunie op lidverenigingen is vergelijkbaar. Desondanks blijken verenigingsbestuurders verschillende betekenissen te geven aan de ‘*institutionele druk*’.

Machtsafhankelijkheden

De regionale pupillencompetitie wordt van oudsher regionaal georganiseerd. De beslissing om de regionale pupillenwedstrijden te organiseren middels het concept Athletics Champs wordt genomen op

regionaal niveau. Dit betekent dat lidverenigingen in de regio onderling van elkaar afhankelijk zijn. Grote lidverenigingen blijken binnen de regio meer macht te hebben. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat grote lidverenigingen meer invloed hebben binnen de regio dan kleine lidverenigingen:

“Het is ook nog eens zo dat in onze regio ook nog eens de grote verenigingen mensen hebben zitten met de grootste mond. Dat heb je zelf misschien wel ervaren laatste keer. Maar die schreeuwen het hardst. En die kleinere verenigingen die denken, nah, prima, zeg het maar. Wij doen het wel zoals de uitkomst is.” (G2, interview 3, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat poogt een verenigingsbestuurder te verklaren waarom grote lidverenigingen meer invloed zouden hebben binnen de regio dan kleine lidverenigingen:

“Dus ik zou mij goed voor kunnen stellen dat als die grote verenigingen zeggen van wij hebben het goed staan dus waarom zouden wij iets gaan veranderen want wij doen het al goed? Dat dan de kleine verenigingen daarnaast denken van, ja maar als wij iets anders gaan doen maar die hele grote vereniging hiernaast gaat dat niet doen, dan moeten wij in ons eentje wedstrijden doen terwijl zij altijd met zoveel atleten erbij komen wat het juist leuk maakt voor ons. Dus dat zij een beetje meegaan met die grote verenigingen.” (G2, interview 14, verenigingsbestuurder)

Binnen de regio zijn er ook individuen die veel invloed uit kunnen oefenen op de regio. Dit kan worden verklaard doordat deze individuen gerespecteerd worden door de regio. Deze individuen zijn belangrijke stakeholders omdat zij veel invloed uit kunnen oefenen op het resultaat. In onderstaand citaat beschrijft een ontwikkelaar van Athletics Champs hoe één persoon de uitkomst van een regionaal overleg 180 graden draait.

“Maar één persoon heeft gezegd: wat hebben wij hier te verliezen met zijn allen? Dit moeten wij gaan proberen. En toen sloeg die vergadering om. Maar er zaten ook vijftien van één vereniging, dat gaan we niet doen, dat moeten we niet doen, dat willen we niet doen. Het heeft op een zijden draadje gehangen van één persoon die toevallig het spul de goede kant heeft uitgekregen, met aanzien, met respect, waarnaar geluisterd werd. Je hebt soms ook geluk nodig.” (G2, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

In veel regio's is sprake van verdeeldheid over vorm waarin de regionale pupillencompetitie moet plaatsvinden. Een deel van de lidverenigingen wil de regionale pupillencompetitie organiseren middels de aspecten van Athletics Champs en een deel wil vasthouden aan de “klassieke” pupillencompetitie.

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat de verdeeldheid in de regio ten koste gaat van de communicatie en samenwerking binnen de regio:

“Dus ik denk dat wel dat er binnen de regio, die communicatie en samenwerking nog veel kan verbeteren. Volgens mij komt dat gewoon niet van de grond omdat er een aantal partijen zitten die pertinent tegen zijn. En die toch ook een beetje het regio-overleg controleren zeg maar.” (G2, interview 3, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat beschrijft een verenigingsbestuurder dat tijdens een regionaal overleg een aantal lidverenigingen een soort ‘machtsblok’ vormden waardoor zij veel invloed hebben uitgeoefend op een regionaal overleg:

“Want alles wat maar enigszins in richting van Athletics Champs zou lijken gezegd te worden, dat werd gelijk door drie of twee verenigingen helemaal van de tafel geveegd als een soort machtsblok. Terwijl er volgens mij ook verenigingen om de tafel zaten die er wel gewoon over wilde praten en die er wel interesse in hadden. En dat was gewoon echt onbespreekbaar. (...). We hoeven niet alleen maar tegen te zijn omdat een paar grote monden in de vergadering tegen zijn zeg maar. Laten we het er gewoon over hebben.” (G1, interview 7, verenigingsbestuurder)

Wanneer er verdeeldheid is kan de regio worden gezien als een ‘arena’, waarin actoren vechten om posities, rechten en plichten (De Ruijter, 1988). Uit onderstaand citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat een aantal lidverenigingen al jaren ‘samenspannen’ om te ageren tegen Athletics Champs. Lidverenigingen proberen hun positie binnen de regio te ‘veroveren’:

“Het is niet zo dat ik, dat ik of wij als vereniging, eigenlijk kan ik zelfs zeggen wij als regio, want het gros daarvan spant eigenlijk al jaren samen tegen Athletics Champs.” (G1, interview 10, verenigingsbestuurder)

De Atletiekunie biedt lidverenigingen de mogelijkheid om aan te haken bij een buurregio wanneer de lidvereniging wil deelnemen aan een pupillencompetitie middels de aspecten van Athletics Champs maar besluit om vast te houden aan de “klassieke” pupillencompetitie. Weliswaar is in meerdere regio’s sprake van verdeeldheid, desondanks is er nog geen één lidvereniging geweest die van de mogelijkheid gebruik heeft gemaakt om aan te sluiten bij een buurregio. De lidverenigingen lijken veel waarde te hechten aan de regionale samenwerkingsverbanden. In onderstaand citaat legt de projectleider van Athletics Champs uit dat lidverenigingen kunnen aansluiten bij een buurregio:

“Als er een vereniging is die interesse heeft en de eigen regio wil niet. Dan moet hij ook kunnen aansluiten bij een buurregio. Dus dat kan. Uiteindelijk is het nu nog nooit voorgekomen.” (G1, interview 2, projectleider Athletics Champs)

De pupillencompetitie wordt van oudsher regionaal georganiseerd. Dit maakt dat lidverenigingen in de regio onderling afhankelijk zijn om uitvoering te geven aan een pupillencompetitie middels het concept Athletics Champs. Uit het onderzoek blijkt dat grote lidverenigingen meer invloed hebben binnen de regio. Wanneer er verdeeldheid is, kan de regio worden gezien als een ‘arena’, waarin actoren vechten om posities, rechten en plichten (De Ruijter, 1988). De regio als ‘arena’ wordt bevestigd doordat lidverenigingen samenspannen om te hun positie binnen de regio te versterken. De Atletiekunie biedt lidverenigingen de mogelijkheid om aan te haken bij buurregio waar uitvoering wordt gegeven aan Athletics Champs.

Actiecapaciteiten

Lidverenigingen geven aan dat een gebrek aan actiecapaciteiten een drempel kan zijn om uitvoering te geven aan Athletics Champs. Een gebrek aan vrijwilligers is hier een goed voorbeeld van. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat dit voor lidverenigingen wellicht een struikelblok kan zijn:

“Het nadeel van Athletics Champs is dat je heel veel vrijwilligers nodig hebt, heel veel vrijwilligers. En dat is misschien ook een struikelblok omdat op dit moment ervaart haast iedere vereniging dat dat zo ontzettend moeilijk is om dat bij elkaar te krijgen.” (G2, interview 9, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat het aanschaffen van Athletics Champs materiaal veel geld kost:

“Het kost een klap geld om het allemaal aan te schaffen. Wij als grote vereniging hebben dat ook in een paar jaar tijd aangeschaft. Maar dat is veel geld.” (G1, interview 12, verenigingsbestuurder)

Maar uit het onderstaande citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat lidverenigingen op zoek gaan naar (creatieve) oplossingen om deze drempel weg te nemen:

“Dat als je zelf heel enthousiast bent maar geen geld hebt om die hele kar aan te schaffen en dan hebben we dus nu een compromis kunnen sluiten met een aantal verenigingen.” (G2, interview 9, verenigingsbestuurder)

De mate waarin lidverenigingen beschikken actiecapaciteiten zoals vrijwilligers en geld verschilt per vereniging. Lidverenigingen lijken echter op zoek te gaan naar (creatieve) oplossingen om deze drempel weg te nemen. Dit lijkt dan ook zelden reden voor lidverenigingen om geen uitvoering te geven aan Athletics Champs.

Interesses en waarden

Bij Athletics Champs ligt de focus meer op ‘kindgerichte ontwikkeling’ in plaats van ‘individuele prestatiegerichtheid’. In onderstaand citaat legt een ontwikkelaar van Athletics Champs uit dat doel van Athletics Champs nog steeds is om zo ver, zo hoog en zo snel mogelijk te lopen, springen, werpen. Uit praktische redenen is gekozen om te meten in wat grotere marges:

“Alle kinderen willen zo goed mogelijke prestatie neerzetten, zo ver, zo hoog mogelijk springen, zo snel mogelijk lopen. Dus dat meten wij ook wel. We meten dat in iets minder nauwkeurige of in ieder geval in wat grotere marges en we besteden iets minder aandacht aan de allerbesten. Maar het meten van de prestaties, zo ver, zo snel en zo hoog mogelijk, zowel individueel als dat je individueel je bijdrage levert aan het team, zit er gewoon in.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

Maar het meten in grotere marges leidt tot verdeeldheid bij lidverenigingen. Dit zegt veel over de heersende waarden binnen de lidverenigingen. In onderstaand citaat geeft een respondent aan dat het meten in grotere marges een struikelblok vormt om uitvoering te geven aan Athletics Champs. Omdat het exact meten van prestaties een belangrijk onderdeel is van atletiek als wedstrijd sport:

“Ik heb een sessie bijgewoond waarin ze inderdaad vertelden dat kinderen vooral heel speels willen trainen en dat soort zaken. En daar ben ik het allemaal helemaal mee eens. Daar zaten ze volledig op het spoor dat ik zeg van, je hebt helemaal gelijk. Maar atletiek is wel een wedstrijd sport. En uiteindelijk gaat het om wedstrijden, waar ze presteren en waar we exact willen registreren hoe die kinderen performen.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

Het meten van prestaties blijkt ook een soort aangeleerd gedrag te zijn. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dat wanneer er gestopt zou worden met het exact meten van prestaties, dit voor de huidige pupillen lastig zal zijn. Maar voor de nieuwe groepen zou dit geen probleem zijn:

“Als wij als trainer zeggen, het maakt niet meer uit de PR's [persoonlijke records] en de afstanden en wij meten niet. Dan zal nu de groep zijn die het nu nog gewend is, die zal er

misschien nog een jaartje last van hebben dat ze dat missen. Maar de nieuwe groep natuurlijk niet meer.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

Maar niet bij alle lidverenigingen vinden het belangrijk om de exacte prestaties te meten. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder aan weinig commentaar te hebben gehad:

“Maar ik heb wel het punt gemaakt van er wordt niet meer exact gemeten. Nou, daar heb ik eigenlijk geen commentaar op gehoord.” (G2, interview 9, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat geeft een ontwikkelaar van Athletics Champs aan dat de cultuur verschilt per vereniging. Hierna te noemen de verenigingscultuur:

“Een reden is ook gewoon dat de cultuur bij een vereniging. En die cultuur verschilt per vereniging en misschien ook wel per regio.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

In onderstaand citaat geeft een ontwikkelaar van Athletics Champs aan dat de waarden van Athletics Champs beter aan sluiten bij lidverenigingen met kindgerichte verenigingsculturen dan bij prestatiegerichte verenigingsculturen:

“Dat er hele prestatieve selectiegerichte culturen zijn maar ook wel culturen zijn waar iets meer wordt gekeken naar het kind plezier, ontwikkeling en dat soort thema's. En Champs sluit gewoon wat beter aan op de ene [kindgerichte] cultuur dan op de andere [prestatiegerichte] cultuur.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder ook aan dat Athletics Champs minder goed aansluit op prestatiegerichte verenigingen. Bovendien impliceert de verenigingsbestuurder dat grote lidverenigingen eerder een prestatiegerichte verenigingscultuur hebben:

“[Vereniging] is een vereniging die veel meer op prestatie gericht is, omdat ze dat van oudsher al zijn. Ze zijn een grote vereniging. Ze hebben ook mensen in de landelijke top, ook bij de senioren. Dus daar wordt je veel meer opgeleid om te presteren. En daarom zullen zij tegen zijn. En [vereniging] hebben veel meer de situatie waarin Athletics Champs veel beter past. En als je hier kijkt binnen, wij zitten er een beetje tussenin, wij zijn nu groter dan [vereniging] maar we zijn kleiner dan [vereniging]. (G1, interview 3, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat poogt een verenigingsbestuurder te verklaren waarom grote lidverenigingen eerder een prestatiegerichte verenigingscultuur hebben. Een prestatiegerichte verenigingscultuur zou onder meer veroorzaakt worden door (het soort) trainers en talentgroepen:

“We zien vaak misschien ook dat grotere verenigingen zitten meer prestatietrainers, de talenttrainers gaan naar grotere verenigingen, daar ontstaan talentgroepen en die geven misschien ook wel richting aan de cultuur op een vereniging. Terwijl de kleine verenigingen, die moeten het toch vooral hebben van samen met elkaar, jeugd, een beetje meer misschien het dorpsgevoel ofzo zeg maar, dus ik denk dat het daar wel mee te maken heeft.” (G2, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

Het blijkt voor lidverenigingen, veelal met een lange historie, moeilijk om de verenigingscultuur te veranderen. Hiervoor is de institutionalisering noodzakelijk. De institutionalisering kan worden beschreven als het proces waarin de legitimiteit van gevestigde of geïnstitutionaliseerde organisatiepraktijken eroderen of discontinueren (O'Brien & Slack, 1999). Uit het onderstaande citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat deze lidvereniging de keus voor Athletics Champs als veel makkelijker heeft ervaren omdat de lidvereniging nog geen historie had:

“Wij hebben geen historie en geen... Dus wij kunnen heel open naar de dingen kijken. Wij hoeven niks los te laten terwijl andere verenigingen dingen moeten loslaten.” (G1, interview 6, verenigingsbestuurder)

4.3.3 VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN

Er ontstaan verschillen tussen de betekenis die de Atletiekunie geeft en de betekenissen die lidverenigingen geven aan de zes aspecten van het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996). De Atletiekunie heeft Athletics Champs ontwikkeld naar aanleiding van de landelijke marktcontext en een beoogde waardenverandering. De druk op lidverenigingen komt vanuit de regionale marktcontext en de marktcontext op verenigingsniveau.

Uit het onderzoek blijkt het belangrijkste verschil de ‘waarden’ te zijn. De betekenisgeving is per lidvereniging verschillend en is afhankelijk van de verenigingscultuur. De Atletiekunie beoogt middels Athletics Champs een waardenverandering te bewerkstelligen bij pupillenwedstrijden met focus op kindgerichte ontwikkeling in plaats van individuele prestatiegerichtheid. Hierdoor past Athletics Champs minder bij lidverenigingen met een prestatiegerichte verenigingscultuur. Zeker voor lidverenigingen met een lange historie is het moeilijk om deze verenigingscultuur los te laten. Er zijn verschillen tussen de waarden van Athletics Champs en de verenigingscultuur van lidverenigingen. Deze verschillen resulteren in een ‘beleidskloof’ tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de

lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen. Dit houdt in dat ongeveer de helft van de lidverenigingen pupillenwedstrijden organiseren middels het concept Athletics Champs. De overige lidverenigingen houden echter vast aan de “klassieke” pupillencompetitie of hanteren één van de tussenvormen die inmiddels zijn ontstaan. In deze tussenvormen worden aspecten van Athletics Champs en “klassieke” wedstrijden gecombineerd.

4.3.4 SPANNINGSVELD REGULEREN VERSUS FACILITEREN

De ‘beleidskloof’ leidt tot een spanningsveld, wat betreft de rol van de Atletiekunie, tussen reguleren en faciliteren. In onderstaand citaat geeft een ontwikkelaar van Athletics Champs aan dat de Atletiekunie streeft naar uniformiteit rondom Athletics Champs omdat dit ten goede zou komen aan de herkenbaarheid van de atletieksport:

“En dan moet het ook allemaal zoveel mogelijk op één manier en op zich is dat begrijpelijk. Omdat zij graag een uniform beeld hebben van jeugdathletiek, van wat Athletics Champs is. Maar aan de andere kant is de ene regio anders dan de andere regio qua deelnemersaantallen en hoe ver ze zijn in het proces om naar meer kindgerichte atletiek te gaan.” (G2, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

Uit onderstaand citaat van een verenigingsbestuurder blijkt dat atletiekverenigingen, in tegenstelling tot de Atletiekunie, weinig waarde hechten aan de herkenbaarheid van de atletieksport. Dit bewijst dat de belangen van sportverenigingen en sportbonden niet altijd en automatisch in elkaars verlengde liggen (Janssens, 2011). In termen van Najam (2000) is er sprake van een doelverschil:

“Hoe herkenbaar moet het zijn? Hoeveel keuze heeft een atleet, een pupil of een ouder met een pupil om van een vereniging te kiezen? Je hebt in Hilversum heb je er één, in Baarn heb je er één en iedereen doet het op zijn eigen manier. Is dat dan erg? Nee.” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

Een deel van de lidverenigingen is van mening dat de rol van de Atletiekunie moet zijn om lidverenigingen te faciliteren. Hierbij zou de Atletiekunie niet langer meer proberen om Athletics Champs uit te laten voeren door lidverenigingen. In onderstaande citaat geeft een verenigingsbestuurder aan dit de beste optie is omdat het reguleren van de pupillenwedstrijden gaat leiden tot ontevredenheid bij voorstanders van het Athletics Champs concept of de opzet voor “klassieke” pupillenwedstrijden:

“Het zou voor ons niet fijn zijn om weer die Athletics Champs los te moeten laten. Dan maak je ons weer niet gelukkig. En als je die andere partijen zegt van je moet en zal Athletics Camps gaan doen zijn die ook niet gelukkig.” (G1, interview 6, verenigingsbestuurder)

In onderstaand citaat vraagt een verenigingsbestuurder zich af waarom de Atletiekunie zou willen dat lidverenigingen met een goedlopende pupillenafdeling uitvoering geven Athletics Champs:

“Dus faciliteer gewoon dat er gekozen mag worden. En als jullie nou dit specifieke probleem hebben dan is Athletics Champs een oplossing. Als je dat probleem nou niet hebt, waarom zou je dan de boel waar het goed draait, waarom zou je dat willen omturnen?” (G1, interview 5, verenigingsbestuurder)

Desondanks zijn er ook lidverenigingen voorstander voor een regulerende rol van de Atletiekunie. Uit het onderzoek blijkt dat verenigingen uniformiteit binnen de regio belangrijk omdat dit ten goede zou komen aan de regionale pupillencompetitie. In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder echter aan ook waarde te hechten aan de landelijke uniformiteit:

“Enerzijds laat je veel vrij maar daardoor krijg je ook onduidelijkheid binnen heel Nederland over wat voor soort wedstrijden.” (G1, interview 13, verenigingsbestuurder)

Er zou een balans gevonden moeten worden wat betreft de rol van de Atletiekunie in het spanningsveld tussen reguleren en faciliteren. In onderstaand citaat geeft een ontwikkelaar van Athletics Champs aan dat de Atletiekunie uitgangspunten zou kunnen formuleren voor Athletics Champs. Daardoor is de uniformiteit van de wedstrijdvorm minder van belang:

“De vraag is wel of Champs daarvoor overal hetzelfde moet zijn. Ik zie Champs meer als een middel, een middel om richting te geven aan een jeugdcultuur. Een jeugdcultuur waarbij het gaat om ontwikkeling voor prestatie, plezier staat voorop, ook samen sporten, veel bewegen, het leggen van een breed fundament, dat zijn kenmerken die ik graag wil terugzien in een jeugdcultuur. Dus volgens mij zou meer moeten worden gekeken naar de uitgangspunten van Athletics Champs dan alleen maar het format zeg maar waarbinnen je moet kleuren.” (G1, interview 11, ontwikkelaar Athletics Champs)

In onderstaand citaat geeft een verenigingsbestuurder in andere woorden ook aan dat er een balans gevonden moet worden wat betreft de rol van de Atletiekunie in het spanningsveld tussen reguleren en faciliteren.

“De diversiteit moet ook niet te groot worden. Het is goed dat verenigingen hun eigen beleid, jeugdbeleid of wat dan ook goed bekijken, hun eigen wedstrijden, maar ik denk wel dat je

allemaal binnen een bepaald kader dezelfde kant op moet uiteindelijk.” (G1, interview 14, verenigingsbestuurder)

Samenvatting paragraaf 4.3

De Atletiekunie heeft Athletics Champs ontwikkeld naar aanleiding van de landelijke marktcontext, er was sprake van teruglopende pupillenaantallen en in vergelijking met andere sporten een relatief lage wedstrijddeelname. Druk op lidverenigingen ontstaat echter vanuit de regionale marktcontext en de marktcontext op verenigingsniveau. Lidverenigingen in regio's met een slechtlopende regionale competitie en krimpende pupillenafdeling ervaren meer druk om uitvoering te geven aan Athletics dan lidverenigingen in regio's met een succesvolle regionale competitie en een groeiende pupillenafdeling. Er ontstaan verschillen tussen betekenis die Atletiekunie geeft aan de marktcontext en de betekenissen die lidverenigingen geven aan de marktcontext.

De Atletiekunie beoogt met Athletics Champs de focus te leggen op 'gezamenlijke ontwikkeling' in plaats van 'individuele prestatiegerichtheid'. Hierdoor past Athletics Champs minder bij lidverenigingen met een prestatiegerichte verenigingscultuur. Het is voor lidverenigingen met een lange historie moeilijk om heersende waarden los te laten. Er ontstaan verschillen tussen de waarden van Athletics Champs en de mate waarin deze aansluiten op de verenigingscultuur van lidverenigingen.

Deze verschillen resulteren in een 'beleidskloof' tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen. Dit houdt in dat ongeveer de helft van de lidverenigingen pupillenwedstrijden organiseren middels het concept Athletics Champs. De overige lidverenigingen houden echter vast aan de "klassieke" pupillencompetitie of hanteren één van de tussenvormen die inmiddels zijn ontstaan. In deze tussenvormen worden aspecten van Athletics Champs en "klassieke" wedstrijden gecombineerd. Dit leidt tot een spanningsveld, wat betreft de rol van de Atletiekunie, tussen reguleren versus faciliteren.

5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de deelvragen één voor één beantwoord. De eerste drie deelvragen zijn beantwoord op basis van de resultaten. Vervolgens wordt het antwoord op de centrale vraag beschreven. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan ten aanzien van sportbonden en de Atletiekunie in het bijzonder.

Deelvraag 1: *Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er over interorganisatorische samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen?*

De ontwikkeling van de georganiseerde sport is eind 19^{de} eeuw op gang gekomen en dit heeft in vrijwel iedere sport geleid tot eenzelfde piramidale opbouw van sportorganisaties. Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm en opereren ‘relatief autonoom’ omdat het instituties zijn met hun eigen regulerende en normerende functie die de sport als autonome wereld overstijgt (Van Bottenburg, 2007). Sportverenigingen worden vertegenwoordigd door sportbonden. Dit maakt dat het bestaansrecht van sportbonden wordt ontleend aan de belangbehartiging en ondersteuning van sportverenigingen (Van het Verlaat, 2010).

Door ontwikkelingen in de georganiseerde sport is de samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen meerdere keren onder druk komen te staan. Het takenpakket van sportbonden is verruimd (Stokvis, 1989) en sportbonden zijn steeds meer gaan aansturen bij beleidsuitvoering (Van het Verlaat, 2010). De huidige beweging ‘Transitie in de Sport’ lijkt deze ontwikkelingen alleen maar te versterken. Maar sportbonden kunnen er niet automatisch vanuit gaan dat sportverenigingen samen willen werken bij de uitvoering van centraal beleid. Want binnen sportverenigingen is ‘competitie’ de dominante kernwaarde (Skille, 2011). Sportverenigingen zijn dus alleen bereid centraal beleid te overwegen als het bijdraagt aan de eigen lokale doelen en uitvoering van sportactiviteiten (Skille, 2008).

Om inzicht te verkrijgen in de onderlinge samenwerking tussen sportbonden en sportverenigingen kan het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) als analysekader worden gebruikt. Dit model maakt onderscheid tussen zes aspecten: de institutionele context, de marktcontext, interesses, waarden, actiecapaciteiten en machtsafhankelijkheden. De overeenkomsten en verschillen in betekenissen die sportbonden en sportverenigingen geven aan deze aspecten is interessant omdat het succes van samenwerking wordt bepaald door de mate waarin organisaties overeenkomen wat betreft doelen en strategievoorkeuren (Najam, 2000).

Deelvraag 2: *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge samenwerking rondom Athletics Champs?*

De Atletiekunie en lidverenigingen hebben gedurende het proces invloed op elkaar uitgeoefend. Bij de introductie van Athletics Champs oefende de Atletiekunie middels een top-down benadering ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) uit op verenigingen. Dit leidde tot een reactie van lidverenigingen en omdat lidverenigingen op microniveau de vrijheid hebben om weerstand te bieden aan deze druk. Weerstand is de ondermijning van een dominante machtsrelatie (Foucault, 1983). De lidverenigingen reageerden middels verschillende reactiepatronen zoals *berusten, tegemoetkomen, ontwijken, tartten en manipuleren* (Oliver, 1991). De laatste drie reactiepatronen zijn weerstand met minder of meer actieve vormen van verzet. De Atletiekunie heeft zich hierdoor gerealiseerd dat er sprake is van ‘beperkte macht’ ten opzichte van de lidverenigingen. Dit inzicht heeft geleid tot een strategiewijziging van de Atletiekunie, van een top-down naar een bottom-up benadering.

Bij de analyse van het aspect ‘machtsafhankelijkheden’ uit het *neo-institutioneel model* (Greenwood & Hinings, 1996) blijkt dat zowel de Atletiekunie als de lidverenigingen afhankelijk zijn van de regio’s. Dit komt omdat de regionale pupillencompetitie van oudsher regionaal wordt georganiseerd. Lidverenigingen bepalen per regio of de regionale pupillencompetitie wordt georganiseerd middels het concept Athletics Champs of dat er wordt vastgehouden aan de “klassieke” pupillenwedstrijden. Uit het onderzoek blijkt dat de regio kan worden gezien als een ‘arena’, waarin actoren vechten om posities, rechten en plichten (De Ruijter, 1988). Een goed voorbeeld hiervan is dat verenigingsbestuurders samen spannen om een betere positie binnen de regio te verwerven.

Deelvraag 3: *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de verschillen en overeenkomsten rondom Athletics Champs?*

Uit dit onderzoek blijkt dat er verschillen en overeenkomsten zijn in de betekenissen die de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan de aspecten van het *neo-institutioneel model* van Greenwood en Hinings (1996). De betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen verschillen vooral wat betreft marktcontext en waarden.

De Atletiekunie heeft Athletics Champs ontwikkeld naar aanleiding van de landelijke marktcontext. Er was sprake van teruglopende pupillenaantallen en in vergelijking met andere sporten een relatief lage wedstrijddeelname. Lidverenigingen hechten meer waarde aan de regionale marktcontext, hoe succesvol is de regionale pupillencompetitie, en de marktcontext op verenigingsniveau, hoe succesvol is de pupillenafdeling.

De Atletiekunie poogt middels Athletics Champs een waardenverandering te verwezenlijken. De focus moet liggen op ‘kindgerichte ontwikkeling’ in plaats van ‘individuele prestatiegerichtheid’. Terwijl lidverenigingen kijken hoe de waarden van Athletics Champs passen binnen de verenigingscultuur. De waarden van Athletics Champs passen minder bij lidverenigingen met een prestatiegerichte verenigingscultuur. Het is voor lidverenigingen moeilijk om de verenigingscultuur aan te passen omdat sportverenigingen organisaties zijn met een hoge veranderingsresistentie (Janssens, 2011).

De verschillende betekenissen resulteren in een ‘beleidskloof’ tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen. Dit houdt in dat ongeveer de helft van de lidverenigingen pupillenwedstrijden organiseren middels het concept Athletics Champs. De overige lidverenigingen houden echter vast aan de “klassieke” pupillencompetitie of hanteren één van de tussenvormen die inmiddels zijn ontstaan. In deze tussenvormen worden aspecten van Athletics Champs en “klassieke” wedstrijden gecombineerd.

Centrale vraag: *Welke betekenissen geven de Atletiekunie en lidverenigingen aan de onderlinge samenwerking bij beleidsuitvoering?*

Voordat de onderlinge samenwerking wordt beschreven, wordt eerst ingegaan worden op de relatie tussen Atletiekunie en lidverenigingen. Deze ligt namelijk ten grondslag aan de samenwerking tussen de Atletiekunie en lidverenigingen.

Uit dit onderzoek blijkt dat er sprake is van een meervoudige relatie tussen de Atletiekunie en lidverenigingen. Dit is aangetoond doordat er verschillen en overeenkomsten zijn in de betekenissen die de Atletiekunie en lidverenigingen geven aan de aspecten van het *neo-institutioneel model* van Greenwood en Hinings (1996). De betekenissen van de Atletiekunie en lidverenigingen verschillen vooral wat betreft marktcontext en waarden. Als voorbeeld, de Atletiekunie heeft Athletics Champs ontwikkeld naar aanleiding van de landelijke marktcontext. Er was sprake van teruglopende pupillenaantallen en in vergelijking met andere sporten een relatief lage wedstrijddeelname. De Atletiekunie poogt middels Athletics Champs een waardenverandering te verwezenlijken. De focus moet liggen op ‘kindgerichte ontwikkeling’ in plaats van ‘individuele prestatiegerichtheid’. De samenwerking van de Atletiekunie met een lidvereniging waar sprake is van een krimpende pupillenafdeling en recreatieve verenigingscultuur zal normaliter succesvoller zijn dan de samenwerking met een lidvereniging met een prestatiegerichte verenigingscultuur en een florierende pupillenafdeling.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat er sprake is van ‘beperkte macht’ van de Atletiekunie ten opzichte van de ‘relatief autonome verenigingen’ (Van Bottenburg, 2007). Lidverenigingen hebben

op microniveau de vrijheid om weerstand te bieden aan de ‘institutionele druk’ (Scott, 2014). De lidverenigingen reageren middels verschillende reactiepatronen zoals *berusten*, *tegemoetkomen*, *ontwijken*, *tarten* en *manipuleren* (Oliver, 1991). Dit resulteert in een ‘beleidskloof’ tussen het centrale beleid van de Atletiekunie en de lokale uitvoeringspraktijken van lidverenigingen. Dit houdt in dat ongeveer de helft van de lidverenigingen pupillenwedstrijden organiseren middels het concept Athletics Champs. De overige lidverenigingen houden echter vast aan de “klassieke” pupillencompetitie of hanteren één van de tussenvormen die inmiddels zijn ontstaan. In deze tussenvormen worden aspecten van Athletics Champs en “klassieke” pupillenwedstrijden gecombineerd.

Dit gaat ten koste van de uniformiteit van de atletieksport naar buiten toe. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen reguleren en faciliteren wat betreft de rol van de Atletiekunie in de samenwerking met lidverenigingen. Moet de Atletiekunie een regulerende rol of faciliterende rol op zich nemen?

De Atletiekunie zou de regulerende rol los moeten laten. Want een meervoudige relatie tussen Atletiekunie en lidverenigingen houdt in dat lidverenigingen verschillen in de mate waarin ze overeenkomen en verschillen met de Atletiekunie. Dit werkt door in de samenwerking omdat het succes van samenwerking afhangt van de mate waarin organisaties overeenkomen wat betreft doelen en strategievoorkeuren (Najam, 2000). Het gevolg is de Atletiekunie met lidverenigingen op bepaalde gebieden wel en andere niet samengewerkt. Dit gaat wellicht ten koste van het beeld van de atletieksport naar buiten toe maar hiermee is de Atletiekunie wel in staat om verenigingen optimaal te faciliteren. En sportbonden onttelen immers hun bestaansrecht aan de belangenbehartiging en ondersteuning van lidverenigingen (Van het Verlaat, 2010).

5.1 AANBEVELINGEN

In deze subparagraaf zijn aanbevelingen gedaan ten aanzien van sportbonden en de Atletiekunie in het bijzonder om de samenwerking met lidverenigingen te verbeteren.

- 1) Uit dit onderzoek blijkt dat er sprake is van ‘beperkte macht’ van de Atletiekunie ten opzichte van lidverenigingen. Dit maakt dat het uitoefenen van ‘*institutionele druk*’ (Scott, 2014) op lidverenigingen weinig lidverenigingen beweegt om uitvoering te geven aan het centrale beleid van de Atletiekunie. Daarentegen leidt het tot een hoop weerstand en verzet (Oliver, 1991). De strategiewijziging van de Atletiekunie van een top-down naar een bottom-up benadering is in dat kader de juiste keus geweest. De aanbeveling aan de Atletiekunie is om weinig ‘*institutionele druk*’ op lidverenigingen te blijven uitoefenen.

- 2) Uit dit onderzoek blijkt dat lidverenigingen eerder bereid zijn om uitvoering te geven aan centraal beleid wanneer zij bij het ontwikkelingsproces betrokken zijn geweest. De Atletiekunie zou in de toekomst dan ook bij de ontwikkeling van centraal beleid meer lidverenigingen moeten betrekken bij de het proces. Het zou een overweging kunnen zijn om met name ‘bepalende’ lidverenigingen bij de beleidsontwikkeling te betrekken. Deze vinden het namelijk nog belangrijker om bij het proces betrokken te worden.
- 3) Centraal beleid impliceert veelal dat lidverenigingen moeten veranderen. Sportbonden moeten zich ervan bewust van zijn dat lidverenigingen organisaties zijn met een hoge veranderingsresistentie (Janssens, 2011). Zeker wanneer de veranderingen in strijd zijn met dominante kernwaarde ‘competitie’ (Skille, 2011). Door de hoge veranderingsresistentie van lidverenigingen concludeert Janssens (2011) dat wanneer door lidverenigingen geen dwingende noodzaak wordt gevoeld, veranderingen vooral kans maken wanneer deze gefaseerd worden doorgevoerd. De aanbeveling aan sportbonden is om bij centraal beleid waar mogelijk in te zetten op evolutionaire in plaats van revolutionaire veranderingen.

6 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke vragen de belangrijkste conclusies van het onderzoek oproepen. Tevens worden suggesties gedaan voor mogelijk vervolg onderzoek.

In dit onderzoek is de samenwerking tussen sportbond en lidverenigingen onderzocht rondom beleidsuitvoering. De casus Athletics Champs stond centraal als voorbeeld van samenwerking tussen sportbond en lidverenigingen. Het is de vraag in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek hetzelfde zijn bij andere beleidsprojecten en sportbonden. Hiervoor zou dit onderzoek bij andere beleidsprojecten en sportbonden herhaald moeten worden.

Dit onderzoek bevestigt de constatering van Skille (2008) dat sportverenigingen overwegen centraal beleid te volgen op basis van de lokale context, de specifieke kenmerken van de organisatie en de levenswerelden van vertegenwoordigers van de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt echter ook dat sportverenigingen die betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van het beleid eerder overwegen om het beleid te volgen. Vervolgonderzoek waarin de methode en het effect van betrokkenheid nader wordt onderzocht kan eraan bijdragen om centraal beleid in de toekomst te verbeteren.

Dit onderzoek verwerpt de visie van Scott (2014) dat organisaties zich automatisch conformeren aan *'institutionele druk'*. Daarentegen sluit het aan op de visie van Oliver (1991), dat lidverenigingen de vrijheid om hebben op microniveau weerstand te bieden aan de *'institutionele druk'* van de sportbond. Uit dit onderzoek blijkt zelfs dat het bieden van weerstand tegen *'institutionele druk'* kan leiden tot vermindering van de *'institutionele druk'*.

Naast dat dit onderzoek antwoorden geeft, roept het ook vragen op. Binnen sportverenigingen is 'competitie' de dominante kernwaarde. Deze kernwaarde strookt niet met het verwezenlijken van sociale doelen. Skille (2008) concludeert daarom dat sportverenigingen ongeschikt zijn om sociale doelen te verwezenlijken. Uit dit onderzoek blijkt echter dat bij een deel van de sportverenigingen de kernwaarde 'competitie' minder dominant is. Deze sportverenigingen blijken bereid om een cultuurverandering te realiseren van 'individuele prestatiegerichtheid' naar 'kindgerichte ontwikkeling'. Dit onderzoek roept dan ook de vraag op in hoeverre kan worden gesteld dat *alle* sportverenigingen ongeschikt zijn om 'sport als middel' in te zetten voor het verwezenlijken van sociale doelen.

BIBLIOGRAFIE

- Atletiekunie. (n.d.). *Athletics Champs*. Opgeroepen op november 14, 2016, van <https://www.atletiekunie.nl/athletics-champs>
- Atletiekunie. (2013). *Visie op jeugdatletiek*. Opgeroepen op juni 29, 2017, van <https://www.atletiekunie.nl/sites/default/files/userfiles/thema/jeugd/documenten/Jeugdvisie%20dec2013.pdf>
- Beech, J., Chadwick, S., & van het Verlaat, M. (2012). *Sportmanagement*. Tweede Editie. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Meida.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a Sociology of Sport. *Sociology of Sport Journal* (5 (2)), 153-161.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- De Ruijter, A. (1988). *Invoegen en uitsluiten; de samenleving als arena*. Utrecht: Lemma.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* , 48(2), 147-160.
- Elias, N. (1971). The genesis of sport as a sociological problem. In E. Dunning, *The sociology of sport. A selection of readings*. Londen: Frank Cass.
- Foucault, M. (1983). Afterword: the Subject and Power. In & P. H. Dreyfus, *Michel Foucault, Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: Chicago University Press.
- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Boston: Pearson AB.
- Greenwood, R., & Hinings, B. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review* , 21(4), 1226-1230.
- Henn, M., Weinstein, M., & Foard, N. (2006). *A short introduction to social research*. Londen: Sage Publications Ltd.

- Janssens, J. (2011). De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. Amsterdam: HvA Publicaties.
- Kikulis, L. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sports Management* , 14(4), 293-320.
- Kuperus, M. (2005). De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ.
- Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector– Government Relations. *Nonprofit Management & Leadership* , 10 (4).
- NOC*NSF. (2016a). *Sportagenda 2017+*. *De kracht van sport voor een betere samenleving*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF. (2016b). *Sportbonden Monitor 2015. Ontwikkeling van organisaties in de sport*. Arnhem: NOC*NSF.
- NOS. (2017). *KNVB-plan gaat door, pupillen op kleinere veldjes*. Opgeroepen op juni 25, 2017, van <http://nos.nl/artikel/2154158-knvb-plan-gaat-door-pupillen-op-kleinere-veldjes.html>
- O'Brien, D., & Slack, T. (1999). Deinstitutionalising the Amateur Ethic: an Emperical Examination of Change in a Rugby Union Football Club. *Sport Management Review* , 2(1), 24-42.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* (16), 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal* , 18(9), 697-713.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* , 13(4), 563-588.
- Scott, W. (2014). Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities. Thousand Oakes: CA: Sage.
- Skille, E. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society* , 16 (2), 241-253.
- Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. *International Review for the Sociology of Sport* (43 (2)), 181-200.

- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations. *Sport Management Review* (2 (2)), 173-192.
- Stokvis, R. (2010). De sportwereld. Een inleiding. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Stokvis, R. (1989). De Sportwereld: een Sociologische Inleiding. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Telegraaf. (2016). *Mega-protest tegen plannen van KNVB*. Opgeroepen op juni 25, 2017, van http://www.telegraaf.nl/telesport/26886582/___Mega-protest_tegen_plannen_van_KNVB___html
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (p. 730). London: Sage.
- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld. In J. Duyvendak, C. Bouw, G. K. Gërxhani, & O. Velthuis, *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma.
- Van het Verlaat, M. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Oisterwijk: BOXPress.
- Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oakes: Sage Publications, Inc.
- Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology* , 13, 443-464.
- Zucker, L. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review* , 42(5), 726-743.