

...maar welk proces kom ik hier eigenlijk begeleiden...?

Een onderzoek naar procesbegeleiding bij twee voetbalverenigingen.



Marieke Reitsma
Studentnummer: 5907632

Afstudeerscriptie ter afronding van de master Sportbeleid en Sportmanagement
Utrechtse School voor Bestuur- en Organiseringswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht
Juli 2018, Utrecht

Scriptiebegeleider: Inge Claringbould
Tweede lezer: Niels Hermens

Samenvatting

Veiligheid binnen de sportvereniging is een belangrijk thema. Door meldingen van excessen en incidenten is de aandacht voor het thema de afgelopen jaren enorm gegroeid. De overheid reageerde hierop met het actieplan *naar een veiliger sportklimaat* (Ministerie van VWS, 2011). Inmiddels ontvangen we signalen dat het sportklimaat op verschillende manieren veiliger is geworden (Romijn & van Kalmthout, 2017). De focus binnen het VSK programma verschuift naar sportplezier in ruimere zin en borging van de interventies. Procesbegeleiding van de KNVB is een VSK interventie die zich richt op de zelfredzaamheid van de voetbalclub. Een procesbegeleider wordt gekoppeld aan een vereniging en begeleidt daar het proces om tot een veiliger sportklimaat te komen. Dit onderzoek wil in kaart brengen hoe procesbegeleiding wordt ervaren en welke betekenis dit heeft voor een veiliger sportklimaat.

Dit gebeurt door de beantwoording van de onderzoeksvraag: *‘Hoe verloopt de procesbegeleiding bij verenigingen X en Y volgens betrokken actoren en wat is de betekenis voor een veilig sportklimaat?’*. Voor de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor een etnografische aanpak met bijpassende kwalitatieve dataverzamelingmethoden. Interviews zijn afgenomen met betrokkenen van twee verenigingen. In aanvulling hierop zijn observaties gedaan en zijn documenten geraadpleegd. Voor het weergeven van de resultaten is een data-gestuurde aanpak gebruikt.

Ten eerste blijkt de procesbegeleiding vooral directe betekenis te hebben voor de dynamiek binnen de vereniging en voor de directe doelgroep (de kaderleden met wie hij werkt). Aan de hand van zes bevindingen wordt deze betekenis toegelicht. Zo vervult de procesbegeleider bijvoorbeeld de rol van ‘stok achter de deur’ voor bestuurders. Ten tweede blijkt dat er aanwijzingen zijn dat procesbegeleiding van betekenis is voor een veilig sportklimaat, maar dat deze relatie niet altijd zichtbaar is en er soms helemaal niet is. Het doet echter geen recht aan de procesbegeleiding om uitsluitend naar de opbrengsten voor VSK te kijken. De procesbegeleiding als instrument heeft de potentie om in veel bredere zin bij te dragen aan veranderprocessen binnen verenigingen. Deze bevinding heeft implicaties voor de manier waarop procesbegeleiding als interventie gewaardeerd, beoordeeld, aangepast en opgevolgd moet worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	10
1.1. Aanleiding	10
1.2. Het actieplan <i>naar een veiliger sportklimaat (VSK)</i>	11
1.3. De procesbegeleiding	11
1.4. Probleemstelling en onderzoeksvraag	12
1.5. Context	13
1.5.1. Maatschappelijke context	13
1.5.2. Bestuurlijke context	14
1.5.3. Organisatorische context	14
1.6. Maatschappelijke relevantie	15
1.7. Wetenschappelijke relevantie	15
1.8. Leeswijzer	16
2. Literatuurverkenning	17
2.1. Verenigingsondersteuning	17
2.2. Veranderprocessen	18
2.2.1. Organisatieverandering in sportverenigingen	18
2.2.2. Organisatieverandering met behulp van extern advies	19
3. Theoretisch kader	21
3.1. Betekenisgeving	21
3.1.1. Betekenisgeving en organisatieverandering	22
3.1.2. Operationalisering van de concepten	23
3.2. Interaction ritual chains theory	23
3.2.1. Ingrediënten en opbrengsten	24
3.2.2. Emotional energy	25
3.2.3. Operationalisering van de concepten	25
4. Methoden	26
4.1. Kwalitatief interpretatief onderzoek	26
4.2. Etnografisch onderzoek	26
4.3. Casestudie	27

4.4. De onderzoeksobjecten	28
4.4.1 Cases	28
4.4.2. Procesbegeleider en verenigingsondersteuner	28
4.4.3. Leden	28
4.5. Methoden van dataverzameling	29
4.5.1 Semigestructureerde interviews	29
4.5.2 Directe observaties	29
4.5.3 Documenten en andere bronnen	30
4.5.4. Overzicht data	30
4.6. Methode van analyse	31
4.7. Validiteit en betrouwbaarheid	31
5. Casusbeschrijving	33
5.1. Illustratie caseverenigingen	33
5.1.1. Vereniging X	33
5.1.2. Vereniging Y	35
5.2. Tijdelijk procesbegeleiding en aanloop	37
5.2.1. Vereniging X	37
5.2.2. Vereniging Y	37
6. Resultaten	39
6.1. De procesbegeleiding is van betekenis voor de dynamiek in de vereniging	39
6.1.1. De procesbegeleider heeft de functie van katalysator en ‘stok achter de deur’	39
6.1.2. De procesbegeleider creëert veiligheid voor bestuur en commissieleden	41
6.1.3. De procesbegeleider begeleidt het proces, maar voert niet uit	42
6.1.4. De procesbegeleider als buitenstaander	43
6.1.5. De zichtbaarheid van de procesbegeleider	44
6.1.6. De procesbegeleiding heeft opvolging nodig	45
6.2. Verandering naar een veiliger sportklimaat bij de caseverenigingen	46
6.2.1. Vrijwilligers ondersteunen	47
6.2.2. Professionele hulp binnen de vereniging	48
6.2.3. Bewustwording creëren	49
6.2.4. Betrokkenheid tonen	50
6.3. De betekenis van de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat	51
6.3.1. Een link tussen procesbegeleiding en een veiliger sportklimaat?	51
6.3.2. Geen link tussen procesbegeleiding en een veiliger sportklimaat?	54

6.3.3. De hulpvraag	56
6.4. Samenvattende paragraaf	57
7. Analyse	59
7.1. Betekenisgeving bij de onderzochte verenigingen	59
7.2. Interaction ritual chains bij de onderzochte verenigingen	61
7.3. Reflectie op de analyse	64
8. Conclusie	65
8.1. Conclusie	65
8.1.1. Directe betekenis van de procesbegeleider	65
8.1.2. Betekenis voor een veiliger sportklimaat	66
8.1.3. Dus...	66
8.2. Aandachtspunten	67
9. Discussie en reflectie	69
9.1. Discussiepunten	69
9.2. Suggesties voor verder onderzoek	70
9.3. Beperkingen van het onderzoek	70
Literatuurlijst	72
Bijlagen	76
Bijlage 1: Lijst met VSK producten	76
Bijlage 2: Topiclijst interview procesbegeleider	77
Bijlage 3: Topiclijst interview betrokkene casevereniging	78
Bijlage 4: Codeboom	80

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is in 2011 gestart met het actieplan *naar een veiliger sportklimaat* (VSK). De media aandacht voor het thema veiligheid op de sportvelden steeg enorm in 2012. Toen overleed grensrechter Richard Nieuwenhuizen nadat hij langs de lijn van het voetbalveld werd aangevallen (NRC, 2013a). Dit ongeval fungeerde als trigger. Steeds meer gevallen van onveiligheid, agressie en excessen in de sport kwamen naar buiten. Een groot deel hiervan vond plaats in het voetbal (oa. NRC, 2013b; Trouw, 2013).

Als reactie hierop besloot het ministerie het budget voor het VSK programma flink te verhogen. De focus lag op het sterk verminderen van excessen op de korte termijn (Romijn, Kalmthout, Breedveld & Lucassen, 2013). De jaren daarna ontwikkelde het VSK programma zich snel. Eind 2013 was al een daling van het aantal excessen binnen het voetbal te zien, als gevolg van de nieuwe aanpak (NRC, 2013c). Deze daling van het aantal excessen heeft de jaren daarop doorgezet. De focus van het programma VSK is geleidelijk verschoven van de aanpak van excessen naar het stimuleren van sportplezier.

In eerste instantie werden binnen VSK vooral producten ontwikkeld die zich richtten op excessen, spelregels en gedragsregels. Het aanbod bestond onder andere uit een spelregelcursus, een tool voor het opstellen van huisregels of het opzetten van een meldpunt voor wanordelijkheden (Romijn et al, 2013). Later werden daar producten aan toegevoegd die zich meer richtten op sportplezier voor iedereen, zoals de week van de scheidsrechter, de module positief coachen of de workshop ‘homo-acceptatie in onze vereniging’ (Romijn & van Kalmthout, 2017).

De laatste jaren zet VSK ook in op de borging van de interventies, met het oog op het einde van het programma in 2018. Het ministerie vindt het belangrijk dat sportverenigingen zelf in staat zijn om een veilig sportklimaat te creëren (Romijn & van Kalmthout, 2017). Eén van de producten binnen het VSK aanbod richt zich specifiek op die zelfredzaamheid van sportverenigingen. Dit is de procesbegeleiding van de KNVB. Procesbegeleiding is een intensieve begeleiding voor voetbalverenigingen die kampen met uitdagingen op het gebied van een veilig sportklimaat. Het idee is dat de vereniging na het traject zelf in staat is op de ingezette weg door te gaan.

Omdat het idee achter procesbegeleiding aansluit bij de huidige focus op borging van het VSK programma, is het interessant meer te weten te komen over deze interventie. Procesbegeleiding is daarom het onderwerp van deze studie. Later in dit hoofdstuk wordt verder toegelicht waarom dit thema het onderzoeken waard is. Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van het VSK programma en de interventie procesbegeleiding, om de lezer van de nodige achtergrondinformatie te voorzien. Vervolgens komen we tot de probleemstelling, hoofdvraag en subvragen. Deze vragen dienen als leidraad voor de rest van

het onderzoek. Dan gaan we in op de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context waarin het onderzoek plaatsvindt. Tot slot worden de maatschappelijke en de wetenschappelijke relevantie toegelicht.

1.2. Het actieplan naar een veiliger sportklimaat (VSK)

Het actieplan *naar een veiliger sportklimaat* is een langlopend programma waarmee wordt ingezet op het verbeteren en bevorderen van het sportklimaat in Nederland. Het programma liep tot 2016, maar is door minister Schippers verlengd tot en met 2018. De uitvoering van het programma is belegd bij de nationale sportkoepel NOC*NSF. Het doel is het stimuleren van sportplezier voor alle betrokkenen: spelers, ouders, trainers, coaches, bestuurders, scheidsrechters en juryleden. Iedereen moet zich veilig en prettig voelen in de sport (VSK, 2017).

Om uitvoering aan het programma te geven is budget beschikbaar. Dit budget komt uit de begroting van VWS en wordt door NOC*NSF beheerd. De KNVB, KNHB en NOC*NSF zijn trekkers van het programma. In totaal zijn twaalf sportbonden aangesloten bij het VSK programma (VSK, 2017).

De sportvereniging vormt in het actieplan een belangrijke schakel. Bijna een derde van de Nederlanders sport nog steeds bij een vereniging en brengt tijd door op de club (SCP/CBS 2016). Daarom is het sportklimaat op de vereniging belangrijk. Waardering voor spelers en positief coachen door de trainer draagt bij aan een veilig klimaat, terwijl een agressieve ouder langs de lijn bijdraagt aan een onveilig klimaat. Ook bestuursleden en kaderleden kunnen belangrijke invloed uitoefenen hebben op het klimaat bij een vereniging. NOC*NSF reikt die betrokkenen bij sportverenigingen handvatten aan om de veiligheid en de positieve sfeer rondom het sportveld te bevorderen (NOC*NSF, 2017).

Vanuit het budget zijn VSK- producten ontwikkeld voor verschillende thema's. Dit zijn vaak kant en klare documenten, filmpjes, workshops of tools waarmee de vereniging aan de slag kan. Er wordt onderscheid gemaakt tussen producten voor 1) bestuurders, 2) begeleiders, trainers & coaches, 3) scheidsrechters & officials en 4) ouders. Een voorbeeld is het thema ongewenst gedrag langs de lijn, waar best practices en tips & trucs voor ouders zijn uitgewerkt. Een ander voorbeeld is de toolkit met 4 inzichten voor de trainer (VSK, 2017). In bijlage 1 is een lijst van alle VSK producten opgenomen. Een ander deel van het budget verdeelt NOC*NSF onder de deelnemende bonden. Met dit geld kunnen bonden zelf uitvoering geven aan het VSK programma, bijvoorbeeld door de ontwikkelde producten, workshops en bijscholingen te promoten onder het ledenbestand.

1.3. De procesbegeleiding

Zoals hierboven beschreven, bestaat het grootste deel van het VSK aanbod uit min of meer kant en klare producten. Niet alle verenigingen kunnen met behulp van dit aanbod zelf de juiste stappen naar een veilig sportklimaat zetten. Vanuit die gedachte biedt de KNVB

procesbegeleiding aan. Dit is meer intensieve begeleiding voor voetbalverenigingen die daar behoefte aan hebben.

De KNVB is al langere tijd (sinds 2010) bezig met de begeleiding op maat bij voetbalclubs die hulp kunnen gebruiken. In 2012 ontstond vanuit de KNVB het platform back2basics. Back2basics begon als platform dat informatieve filmpjes maakte over het verenigingsleven en die verspreidde onder besturen van voetbalclubs. Inmiddels omvat back2basics een netwerk bestaande uit sportprofessionals die sportverenigingen willen ondersteunen (Back2Basics, 2017). De professionals uit dit netwerk worden door de KNVB ingezet als procesbegeleider bij een voetbalvereniging. De procesbegeleider start dan een traject waarbij hij de vereniging gedurende een bepaalde periode gaat begeleiden.

Voetbalclubs die kampen met problemen op het gebied van sportiviteit en respect zijn vaak al bij de bond in beeld en komen via deze weg in aanmerking voor procesbegeleiding. De bond is immers probleemeigenaar als koepelorganisatie van alle verenigingen. De bond wil ondersteuning bieden aan deze clubs en heeft dan de mogelijkheid ze een traject van procesbegeleiding aan te bieden. Het komt ook voor dat verenigingen zelf aangeven behoefte te hebben aan begeleiding. Ze stellen dan een hulpvraag aan de verenigingsadviseur van de KNVB. De verenigingsadviseur kan dan voorstellen een procesbegeleider in te schakelen.

Hoe de procesbegeleider het traject precies invult, staat niet van te voren vast. Het doel is samen met de club een plan van aanpak op te stellen om de problemen binnen de vereniging op te lossen. Meestal richt de procesbegeleider zich op het bestuur. Na nadruk ligt in ieder geval specifiek op het eigen vermogen tot verandering, oftewel de zelfredzaamheid van een vereniging (KNVB, 2017). De procesbegeleider heeft een training gehad om de vereniging hierbij te helpen. De bedoeling is nadrukkelijk dat de procesbegeleider het proces van verandering begeleidt en na verloop van tijd weer vertrekt. De titel van dit rapport “*maar welk proces kom ik hier eigenlijk begeleiden?*” verwijst naar een uitspraak van één van de geïnterviewde procesbegeleiders. Hij vond dat een goede procesbegeleider de vraag teruglegt bij het bestuur. Hij stelt de vraag welk proces hij moet komen begeleiden, zodat het bestuur gedwongen wordt zelf de gewenste richting te bepalen.

1.4. Probleemstelling en onderzoeksvraag

De procesbegeleider moet als het ware het bestuur op het goede spoor helpen. Het bestuur wil veranderingen in de vereniging doorvoeren om een veiliger sportklimaat te realiseren. Vaak is daarvoor veel nodig. Het bestuur moeten leden betrekken bij de plannen en moet vrijwilligers gemotiveerd krijgen om bepaalde taken uit te gaan voeren. Minstens zo belangrijk is dat een ingezette verandering geborgd wordt, waardoor verbeteringen blijvend zijn.

De procesbegeleiding heeft als doel de vereniging te helpen bij die veranderingen naar een veiliger sportklimaat. De interventie heeft dus de potentie een belangrijke bijdrage te leveren aan het sportklimaat. Het is echter niet bekend in hoeverre deze bijdrage ook echt tot stand

komt. Het is heel moeilijk weer te geven welke waarde de procesbegeleiding heeft voor voetbalverenigingen.

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de bijdrage van de procesbegeleiding aan een veilig sportklimaat. Om dit te kunnen doen, richten we ons op de betekenis die voetbalverenigingen geven aan de procesbegeleiding. Deze betekenissen vertellen ons hoe de procesbegeleiding wordt gewaardeerd en op welke manier de procesbegeleiding mogelijk verandering in de vereniging teweegbrengt. Op basis van deze informatie kan beter worden begrepen wat procesbegeleiding betekent voor een veilig sportklimaat. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij twee voetbalverenigingen die procesbegeleiding ontvangen. De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

“Hoe verloopt de procesbegeleiding bij verenigingen X en Y volgens betrokken actoren en wat betekent dit voor een veilig sportklimaat?”

Vier subvragen zijn opgesteld:

1. *Hoe wordt invulling gegeven aan de procesbegeleiding bij verenigingen X en Y?*
2. *Hoe wordt een veiliger sportklimaat gerealiseerd bij verenigingen X en Y?*
3. *Welke betekenis heeft de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat bij verenigingen X en Y?*
4. *Wat zijn succesfactoren en verbeterpunten van de procesbegeleiding?*

Aan de hand van deze subvragen worden de resultaten van het onderzoek geclusterd. Uiteindelijk leiden ze tezamen tot het antwoord op de hoofdvraag.

1.5. Context

1.5.1. Maatschappelijke context

De overheid vindt de publieke functie van sportverenigingen steeds belangrijker. Gemeenten zien de sportvereniging vaker als instrument om doelen in het publieke domein te bereiken. Meer sociale cohesie, integratie en terugdringen van eenzaamheid zijn voorbeelden van deze doelen (Breedveld et al., 2016). Naast het inzetten van de sportvereniging als middel, is sporten als doel op zich ook erg belangrijk in maatschappelijk opzicht. Sport heeft een positief effect op de gezondheid en sport kan een belangrijke sociale functie vervullen (Peters & van der Tuin, 2017).

Om mensen op een prettige manier de voordelen van sport te laten ervaren, is het belangrijk dat op sportverenigingen een veilig sportklimaat heerst. Dit betekent bijvoorbeeld dat sporters daar fijn kunnen sporten, kaderleden prettig taken kunnen uitvoeren en iedere bezoeker zich welkom voelt. Kortom, de sportvereniging moet een prettige en veilige omgeving bieden. Dit onderschrijft het belang van het actieplan *naar een veiliger sportklimaat* (Romijn & Van Kalmthout, 2017).

Uit de jaarlijkse monitoring van het VSK programma blijkt dat het aantal afgenomen VSK producten stijgt. In 2017 namen ruim 10.000 sportverenigingen minstens één VSK product af. Dit is meer dan het dubbele ten opzichte van 2014 (Romijn en Van Kalmthout, 2017). Bestuurders van verenigingen vinden het blijkbaar steeds belangrijker om aandacht te besteden aan een veilig sportklimaat. Dit is ook terug te zien in het aantal verenigingen dat een speciale commissie voor sportiviteit en respect of een vertrouwenscontactpersoon aanstelt (Romijn en Van Kalmthout, 2017).

De KNVB geeft aan dat de afgelopen jaren veel is bereikt op het gebied van sportiviteit en respect, maar dat dit thema binnen het voetbal nog steeds veel aandacht behoeft (Sport en Strategie, 2016). Ondanks een daling van het aantal excessen (184 in seizoen 2016/2017 ten opzichte van 305 in seizoen 2015/2016), blijft voetbal namelijk de sport waarin de meeste excessen plaatsvinden (Romijn & Van Kalmthout, 2017).

1.5.2. Bestuurlijke context

Het Ministerie van VWS financiert het VSK-programma. Oorspronkelijk liep de financiering voor het programma tot en met 2016. In de voortgangsbrief sport van november 2015 (Rijksoverheid, 2015) kondigde minister Schippers aan dat de financiering van het programma met twee jaar verlengd zou worden, tot en met 2018. De aanleiding hiervoor was het feit dat er weliswaar positieve resultaten zichtbaar waren, maar dat excessen en ongewenst gedrag ook nog steeds plaatsvonden. Borging wordt een van de belangrijkste speerpunten, zodat de sportbonden ook na de stop van het programma het belang van sportiviteit en respect blijven onderstrepen (Rijksoverheid, 2016). Ook komt in de extra twee jaar de nadruk te liggen op sportplezier. Het actieprogramma moet zich niet alleen richten op het verminderen van excessen, maar moet vooral ook uitgaan van de positieve kracht van sport. Dit is onder meer terug te zien in de naam van de website, die tegenwoordig www.sportplezier.nl is (VSK, 2017).

Naast de verlenging van het actieplan zelf, werd ook de jaarlijkse monitoring door het Mulier Instituut met diezelfde periode verlengd (Romijn et al., 2016). VWS heeft daarbij aangegeven ook geïnteresseerd te zijn in meer kwalitatieve beschrijvingen van de opbrengsten, naast de jaarlijks gerapporteerde cijfermatige voortgang. Daarom worden aan de VSK monitor in 2018 drie kwalitatieve studies naar VSK producten toegevoegd. Eén daarvan betreft de procesbegeleiding van de KNVB. Deze scriptie is onderdeel van die kwalitatieve studie.

5.1.3. Organisatorische context

De KNVB is als koepelorganisatie van alle voetbalverenigingen in Nederland gebaat bij zoveel mogelijke vitale clubs waar sportief en met respect wordt gevoetbald. Zoals genoemd is de bond vanaf de start trekker van VSK, samen met de hockeybond en NOC*NSF. De bond met het grootste aandeel is de KNVB. Die bond ontvangt inmiddels de helft van het totale VSK budget, zo'n 7 miljoen euro (Sport en Strategie, 2016). Zelf investeert de bond echter ook veel. Zoals directeur amateurvoetbal bij de KNVB Jan-Dirk van der Zee zegt: *"De impact van VSK is nergens beter zichtbaar dan in het voetbal, laten we daar eerlijk over zijn. Dat weten de collega's van andere sportbonden ook. Wij hebben ontzettend veel geïnvesteerd in dit proces."* (Sport en Strategie, 2016).

De KNVB wil met het oog op de toekomst graag dat de procesbegeleiders ook na het aflopen van het VSK programma hun expertise kunnen inzetten voor een veiliger sportklimaat (Sport en Strategie, 2016). Daarom wil de bond de komende periode inzetten op samenwerking met andere bonden, zodat de opgeleide procesbegeleiders ook in andere takken van sport kunnen worden ingezet. Daarnaast beschikt de KNVB inmiddels over veel kennis die gedeeld kan worden met andere bonden.

1.6. Maatschappelijke relevantie

Deze studie is van toegevoegde waarde als ondersteuning bij de VSK Monitor van 2018. De KNVB ontvangt financiering voor de procesbegeleiding van het Ministerie van VWS, via het VSK budget. VWS wil daarom inzicht in de opbrengsten en effectiviteit van de ingezette middelen. Door de kwalitatieve opbrengsten van procesbegeleiding te beschrijven in de jaarlijkse monitor, krijgt het Ministerie hier inzicht in.

Daarnaast ligt de focus van de procesbegeleiding op het bevorderen van duurzame veranderingen binnen een vereniging. Het is de bedoeling dat de vereniging na verloop van tijd zelf in staat is de ingezette verandering voort te zetten. Het is nuttig in kaart te brengen wat daarbij goed gaat en wat nog minder goed gaat, omdat dit als input voor nieuwe trajecten van procesbegeleiding kan dienen. De begeleiding is intensief en kostbaar, en moet dus zo effectief mogelijk zijn. Een onderzoek naar het precieze verloop van een traject kan daarom van meerwaarde zijn voor de opleiding, bijscholing en inzet van nieuwe procesbegeleiders bij verenigingen. Kortom, de KNVB kan profijt hebben van de inzichten over het verloop van de begeleiding en eventuele succesfactoren en verbeterpunten. Deze casestudie kan daarmee wellicht bijdragen aan het verbeteren van de procesbegeleiding.

Tot slot is de studie ook interessant voor NOC*NSF en voor andere sportbonden. NOC*NSF kan een rol spelen bij het informeren en helpen van de andere bonden. Het delen van kennis en ervaringen is, zoals eerder genoemd, één van de speerpunten van de KNVB voor de komende jaren. Ook de inzet van procesbegeleiders voor andere sporten behoort tot de toekomstplannen.

1.7. Wetenschappelijke relevantie

De VSK interventies, waaronder de procesbegeleiding, gaan eigenlijk over verandering, bij mensen en bij organisaties (sportverenigingen). Het doel is het verbeteren van het sportklimaat. De procesbegeleider moet hiervoor een verandering stimuleren, zodat binnen de organisatie een veilig sportklimaat ontstaat. Over organisatieverandering in de sport is al een en ander bekend (oa. Klenk, Egli & Schlesinger, 2017; Thiel & Mayer, 2008; Van der Roest, 2015). Een nadere verkenning van het veld volgt in hoofdstuk 2. De wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek is vooral dat door een casestudie zeer gedetailleerde informatie kan worden verkregen over het veranderingsproces dat ontstaat in de context van de procesbegeleiding. Het onderzoek levert daarmee een bijdrage aan de al bestaande kennis

over processen in sportverenigingen. Een casestudie biedt de mogelijkheid diep in te gaan op de processen die in de verenigingen ontstaan. Yin (1981) beschrijft dat een casestudie een goede manier is om een 'hoe' vraag te onderzoeken. Omdat meerdere actoren binnen één context bevraagd worden, wordt een extra verdieping gegeven aan het onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de opzet van de casestudie.

1.8. Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit negen hoofdstukken. Een verkenning van de literatuur brengt de lezer op de hoogte van de stand van zaken in de wetenschap rondom de thema's verenigingsondersteuning en veranderprocessen in sportverenigingen (hoofdstuk 2). Hier is ook aandacht voor wat nog niet onderzocht is en hoe deze studie daarin een rol kan vervullen. In hoofdstuk 3 worden de theoretische concepten uiteengezet die later in bij de analyse gebruikt worden. Dan volgt een methodisch hoofdstuk, waarin de lezer meer informatie krijgt over de precieze onderzoeksaanpak. Omdat de karakteristieken van de cases van belang zijn voor de interpretatie van de data, is ervoor gekozen een hoofdstuk te wijden aan een beschrijving van de onderzochte sportverenigingen (hoofdstuk 5). De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 6. Dan volgt een analytisch hoofdstuk, waarin de theoretische concepten worden gebruikt om de resultaten te duiden (hoofdstuk 7). In het concluderende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag (hoofdstuk 8). Het stuk wordt afgesloten met een discussiehoofdstuk, waarin aandachts- en discussiepunten worden geformuleerd. Ook is aandacht voor de beperkingen van het onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek (hoofdstuk 9).

2. Literatuurverkenning

Het onderzoek is gestart met een verkenning van de literatuur. In deze verkenning wordt de stand van zaken gegeven rondom het onderzochte thema. Hierbij is gebruikt gemaakt van wetenschappelijke artikelen, artikelen in vakliteratuur en recente onderzoeken.

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het thema verenigingsondersteuning. Procesbegeleiding is immers een vorm van verenigingsondersteuning. Daarna komt het thema veranderprocessen aan bod. We richten ons binnen dit brede thema vooral op organisatieverandering bij sportverenigingen en extern advies bij sportverenigingen. Deze keuze is gemaakt, omdat het idee achter procesbegeleiding is dat met behulp van externe inmenging (de procesbegeleider) een verandering bij een vereniging in gang wordt gezet.

2.1. Verenigingsondersteuning

Sportverenigingen krijgen vanuit verschillende hoeken ondersteuning. Op lokaal niveau ondersteunen veel gemeenten hun plaatselijke sportverenigingen. Hiervoor is vaak een verenigingsondersteuner in dienst. Ook werken veel gemeenten met een buurtsportcoach of combinatiefunctionaris, die zich als deel van hun takenpakket bezighouden met de ondersteuning van sportverenigingen (Van Lindert et al, 2017). Op landelijk niveau is de overkoepelende sportbond van de specifieke sport vaak een ondersteuner voor de sportvereniging. De relatie tussen de sportvereniging en sportbond is tweezijdig. Enerzijds is de sportbond een vereniging van alle losse sportverenigingen. De organisatie bestaat dus bij gratie van de verenigingen en houdt zich bijvoorbeeld bezig met het organiseren van de competitie en de handhaving van de sport-specifieke regels. Anderzijds nemen sportbonden steeds meer een servicegerichte houding aan. Ze ontwikkelen programma's om sportverenigingen op allerlei vlakken te ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over maatschappelijke betrokkenheid, ondersteuning van bestuurders of het aanbieden van trainingsmateriaal (Van Lindert et al, 2017).

Een groot deel van de sportbonden heeft haar verenigingen de afgelopen jaren ondersteund in het kader van het VSK programma. Bij de start van het programma waren 42 bonden aangesloten bij VSK. Inmiddels is het aantal aangesloten bonden al teruggelopen naar 17 in 2016 en 12 in 2017 (Sport en Strategie, 2016; Romijn & van Kalmthout, 2017). Bonden die initiatief tonen en zich intensief willen inzetten, ontvangen het grootste gedeelte van het beschikbare budget. Hierbij hoort dat bonden de helft van de financiering zelf moeten dragen. De bond met het grootste aandeel is de KNVB. Die bond ontvangt inmiddels de helft van het totale VSK budget, zo'n 7 miljoen euro (Sport en Strategie, 2016).

De door NOC*NSF ontwikkelde VSK producten worden door de bonden aangeboden aan hun verenigingen. Veel bonden hebben hiervoor inmiddels medewerkers in dienst die zich specifiek bezighouden met VSK. De procesbegeleiding is één van de producten die onder de paraplu van VSK door de voetbalbond wordt ingezet. In dit geval is het product niet

ontwikkeld door NOC*NSF, maar komt het uit de koker van de KNVB zelf (het back2basics netwerk).

2.2. Veranderprocessen

2.2.1. Organisatieverandering in sportverenigingen

Over veranderprocessen in sportverenigingen is door verschillende auteurs geschreven. Sportverenigingen zijn in de afgelopen decennia geconfronteerd met een veranderende omgeving. Hierdoor zijn verenigingen zelf vaak gedwongen geweest om mee te veranderen. In deze paragraaf worden een aantal ontwikkelingen beschreven, die sportvereniging dwingen om te veranderen.

Individualisering en informatisering zijn processen die zich in de samenleving voltrekken (Schnabel, 2004). Door de individualisering kiezen mensen er vaker voor hun leven flexibel en gericht op zichzelf in te richten. Ze gaan dan bijvoorbeeld liever naar de sportschool dan naar de sportvereniging met vaste trainingstijden. Sportverenigingen worden daardoor gedwongen ook een meer flexibel sportaanbod te verzorgen. Verschillende bonden ondersteunen hun verenigingen hierin, bijvoorbeeld de KNZB die zich steeds meer richt op de individuele zwemmer (KNZB, 2018). Het lijkt alsof de sporter steeds hogere eisen stelt aan het lidmaatschap van een sportvereniging, in ruil voor de betaling van contributie (Van der Roest, 2015). Leden verwachten bijvoorbeeld dat de ballen bij de training zijn opgepompt en dat de kantine altijd open is. Van der Roest (2015) beschrijft dat het lid van de sportvereniging zich steeds meer gedraagt als consument.

Gemeenten verwachten tegenwoordig vaak een zekere mate van maatschappelijke activiteit van de sportvereniging, in ruil voor subsidies, gereduceerde tarieven en ondersteuning. Dit heeft te maken met de decentralisering die in 2015 heeft plaatsgevonden. Taken rondom zorg, jeugdzorgen, werk en inkomen zijn toen door de rijksoverheid bij de gemeenten neergelegd. Om deze nieuwe taken te kunnen invullen, zijn veel gemeenten gaan nadenken via welke wegen de doelgroepen te bereiken zijn. De sportvereniging biedt daar mogelijkheden voor. Overheden beschouwen de sportvereniging daarom meer en meer als instrument bij het behalen van doelen in diverse domeinen (Van Waardenburg, 2016). Dit vraagt van verenigingen dat ze inspanningen leveren om deze maatschappelijke taak in te vullen.

Tot slot is er de toenemende roep naar cultuurverandering binnen de sportvereniging. Gevallen van seksuele intimidatie, ongelijkheid, agressie en onveiligheid op en rond sportvelden hebben de afgelopen jaren de media gehaald. De problemen worden toegeschreven aan de verkeerde cultuur die heerst bij sportverenigingen (NRC, 2017). Romijn en Steenberg (2018) beschrijven in 'van goede bedoelingen naar goed gedrag' dat de bestuurder een centrale rol vervult bij het inzetten van een cultuurverandering richting een veilig sportklimaat. Deze ontwikkelingen leggen druk bij verenigingen om zich met dit thema te gaan bezighouden.

De hierboven beschreven ontwikkelingen (individualisering, consumentisme, instrumentalisering en de roep om cultuurverandering) zetten de sportvereniging als organisatie onder druk. Het lijkt erop dat verenigingen meer gedaan moeten krijgen met minder mensen. Om dat te kunnen bewerkstelligen is verandering nodig. Volgens Van der Roest (2015) beginnen deze ontwikkelingen altijd bij het bestuur. In zijn proefschrift beschrijft hij dat de samenstelling en activiteit van het bestuur bepalend kan zijn voor 'succesvol organiseren'. Het hebben van veel hoog opgeleiden binnen het bestuur en het experimenteren met flexibel sportaanbod zijn hier voorbeelden van.

Ook andere auteurs hebben onderzocht hoe veranderingen in sportverenigingen verlopen. Balduck, Lucidarme, Marlier & Willem (2014) deden onderzoek onder ruim 500 Vlaamse sportverenigingen. Ze onderzochten welke rol leden, accommodatie, bestuur en financiën spelen in de mate waarin de sportverenigingen succesvolle veranderingen inzetten. Eén van de bevindingen was dat vrijwilligers een cruciale rol spelen, vanwege het sociale netwerk dat ze hebben binnen de vereniging. Thiel en Mayer (2009) beschrijven de kenmerken van een efficiënt bestuur bij sportverenigingen. Uit hun onderzoek blijkt dat de afwezigheid van duidelijke doelen het veranderingsproces veel moeilijker maakt. Schulz (2005) schrijft over het betrekken van betaalde krachten bij sportverenigingen. Hij deed onderzoek bij sportverenigingen in Australië en Engeland. Daar uit blijkt dat betaalde krachten een andere inbreng hebben en daardoor mogelijkheden bieden voor nieuwe manier van veranderingen in sportverenigingen.

Hierboven is geschreven over een aantal factoren die volgens verschillende onderzoeken van belang zijn voor veranderprocessen bij sportverenigingen. De procesbegeleiding, die in dit onderzoek centraal staat, richt zich ook op het inzetten van bepaalde veranderingen bij sportclubs (richting een veiliger sportklimaat). De procesbegeleiding kenmerkt zich doordat iemand van buitenaf wordt betrokken om te helpen bij het veranderproces. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt beschreven wat er bekend is over organisatieverandering in sportverenigingen met behulp van extern advies.

2.2.2. Organizatieverandering met behulp van extern advies

In de literatuur over veranderprocessen in organisaties vinden we vaker de rol van extern adviseur of 'verandermanager' terug. Korsten (2017) noemt dit de 'organisatieadviseur'. Hij vraagt zich af waarom een organisatieadviseur voor een bepaalde aanpak kiest en waarvan deze aanpak afhankelijk is. Hij stelt dat die aanpak verschilt per situatie en daarom niet voorspeld kan worden. Ook auteurs als Reitsma (2014), en de Caluwe & Vermaak (1999) schrijven dat de rol van de externe adviseur belangrijk kan zijn bij veranderprocessen.

Sportverenigingen maken al regelmatig gebruik van externe adviseurs op ad hoc basis. Voorbeelden zijn verenigingsadviseurs van de gemeente, van sportservice bedrijven of van sportbonden. Deze geven meestal één of meerdere keren advies op een bepaald thema. De procesbegeleider van de KNVB kan beschouwd worden als extern adviseur of 'verandermanager'. Deze adviseur geeft in de rol van procesbegeleider geen inhoudelijk advies, maar biedt ondersteuning in het proces.

In de context van organisatieverandering in sportverenigingen is nog weinig geschreven over de rol van extern advies. Klenk et al (2017) deden wel recentelijk onderzoek naar sportverenigingen die gebruik maken van extern advies. Ze voerden casestudies uit bij 11 Zwitserse voetbalverenigingen. Die verenigingen nemen deel aan een overheidsprogramma dat door middel van extern advies het vrijwilligersbeleid bij sportverenigingen wil verbeteren. Ze onderzochten welke factoren belangrijk zijn bij het implementeren het externe adviestraject. Ze keken daarbij naar drie voorwaarden: het ontvangen en verwerken van extern advies door verenigingen, het adopteren en overbrengen van extern advies binnen verenigingen en de structurele borging van extern advies door verenigingen. De resultaten van het onderzoek laten zien dat een extern adviestraject bij een sportvereniging een heel complex proces is. Geen van de drie voorwaarden was bepalend voor het succes van het traject. Verder blijkt dat de interne motivatie van een vereniging om te veranderen cruciaal is.

Afgezien van de studie van Klenk et al (2017) is nog geen onderzoek gedaan naar de rol van extern advies bij veranderprocessen in sportverenigingen. De auteurs benoemen dat meer onderzoek naar dit thema nodig is: *“Accordingly, future research should focus on the execution and quality of advisory processes in enhancing the positive effect on participating clubs and their outcomes.”* (Klenk et al, 2017: 88). Een casestudie is volgens hen een geschikte vorm om meer zicht te krijgen op de processen die ontstaan bij sportverenigingen als gevolg van extern advies.

Dit onderzoek kan bijdragen aan het uitbreiden van de kennis over veranderprocessen in sportverenigingen en de betekenis van extern advies hierin. De procesbegeleiding wijkt af van het externe advies zoals bedoeld in het onderzoek van Klenk et al (2017), omdat de procesbegeleiding zich niet richt op het geven van inhoudelijk advies, maar op het begeleiden van een veranderingsproces.

Om iets te kunnen zeggen over de betekenis van die begeleiding voor organisatieverandering, moeten de principes achter betekenisgeving en organisatieverandering helder zijn. Het volgende hoofdstuk gaat daarom in op de theoretische concepten die in de analyse worden gebruikt om de betekenis van de procesbegeleiding beter te kunnen begrijpen.

3. Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een aantal theoretische concepten, die in dit hoofdstuk besproken zullen worden. Een theoretische lens kan helpen bij het ontdekken van patronen in de data. Door het gebruik van theoretische concepten kan iets gezegd worden over hetgeen dat in de praktijk is waargenomen.

In dit onderzoek staat de procesbegeleiding in sportverenigingen centraal. We onderzoeken hoe betrokkenen bij verenigingen die begeleiding ervaren en welke betekenis ze hieraan geven. De theoretische concepten worden gebruikt om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen betekenisgeving over procesbegeleiding en veranderingsprocessen in de verenigingen.

Zo kan het concept betekenisgeving in organisaties, zoals door Weick (1995) beschreven, een perspectief bieden op de ervaringen van betrokkenen met de procesbegeleiding. In dit onderzoek wordt bovendien gebruik gemaakt van het concept *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). Daarnaast wordt de theorie van Collins (2004) over *interaction ritual chains* gebruikt.

3.1. Betekenisgeving

In het sociaal constructivisme wordt gesteld dat de werkelijkheid bestaat uit sociale constructen. Dit houdt in dat er niet één objectieve werkelijkheid is. De werkelijkheid wordt gevormd door interactie tussen mensen. Dit betekent dat de werkelijkheid onderzocht kan worden door sociale constructen te bestuderen (Edwards & Skinner, 2009).

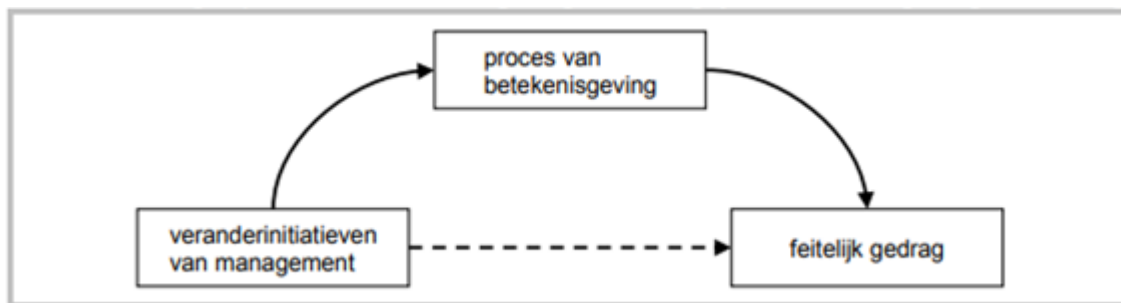
Een theorie die behoort tot het sociaal constructivisme is die over betekenisgeving. Weick (1995) beschrijft betekenisgeving als het proces waarin mensen betekenis geven aan gebeurtenissen, acties en gesprekken. Deze gebeurtenissen, acties en gesprekken zijn sociale constructen, ze ontstaan door interactie tussen mensen. Volgens de theorie van het sociaal constructivisme vormen deze sociale constructen onze werkelijkheid. Betekenisgeving is altijd retrospectief (Dunford & Jones, 2000). Wanneer mensen betekenis geven, scheppen ze eigenlijk achteraf orde in de chaos van de werkelijkheid.

Mensen geven dus voortdurend betekenis aan wat ze zien gebeuren. Deze betekenissen zijn verschillend per individu en kunnen veranderen in context en tijd. De betekenis geeft weer hoe iemand of een bepaald moment een bepaalde sociale situatie ervaart. Hiervoor is ook de achtergrond van de betekenisgever van belang. Voor de onderzoeker is het belangrijk bewust te zijn van het feit dat een betekenis identiteitsgebonden is (Weick, 1995).

De betekenissen die mensen geven, zijn bepalend voor de manier waarop ze gaan handelen. Dit handelen, op basis van de betekenisgeving, leidt weer tot nieuwe interacties tussen mensen. Die nieuwe interacties vormen weer nieuwe sociale constructen. Dit leidt tot een nieuwe sociale werkelijkheid, waaraan door mensen weer betekenissen worden gegeven. Het handelen op basis van betekenisgeving is dus de basis voor verandering (Weick, 1995).

3.1.1. Betekenisgeving en organisatieverandering

Verschillende denkers hebben dit begrip ‘betekenisgeving’ van Weick verder ontwikkeld (oa. Currie & Brown, 2003; Watson, 1998). Homan (2005) ontwikkelde een model om weer te geven hoe betekenisgeving een rol kan spelen in organisatieverandering (zie figuur 3.1). Het model laat zien dat betekenisgeving bepalend is voor de mate waarin veranderinitiatief leidt tot een feitelijke verandering. Een ‘veranderinitiatief van het management’ kan bijvoorbeeld zijn dat een sportbond wil dat sportverenigingen zich gaan ontwikkelen tot open club. Of een vereniging zich ook daadwerkelijk gaat ontwikkelen tot open club (feitelijk gedrag), is afhankelijk van de betekenis die ze geven aan het zijn van een open club. Die betekenis vormen ze op basis van wat ze zien en horen over open clubs (sociale constructen). Homan (2005) beschrijft dat betekenisgeving de basis is voor gedragsverandering (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1: Proces van betekenisgeving - Homan (2005)

Gioia en Chittipeddi (1991) gaan ook uit van de principes van Weick, maar voegen hier een nieuw principe aan toe. In een etnografische studie bij een grote universiteit in de Verenigde Staten onderzoeken ze de strategische verandering die het management wil doorvoeren. Om de cruciale rol van de CEO van de universiteit te kunnen begrijpen, onderscheiden ze de termen *sensemaking* en *sensegiving*. Met *sensemaking* wordt de betekenisgeving van Weick (1995) bedoeld. De betekenissen zijn gebaseerd op interacties en liggen ten grondslag aan nieuw handelen. Met *sensegiving* wordt het proces bedoeld waarbij men probeert een bepaalde gedachte of betekenis over te brengen op een ander. De achterliggende gedachte hierbij is dat de ander deze betekenis overneemt (*sensemaking*). Gioia en Chittipeddi beschrijven dit onderscheid als volgt: “*Sensegiving is the process whereby managers seek to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organisational reality* (1991: 442).” In dit onderzoek wordt uitgegaan van de termen *sensegiving* en *sensemaking* zoals ze hier zijn beschreven.

Ook Ericson (2001) onderscheidt de begrippen *sensemaking* en *sensegiving*. Hij deed onderzoek naar strategische veranderingen in een ziekenhuis. De managers in het ziekenhuis wilden een nieuwe visie overbrengen (*sensegiving*). Ericson onderzocht hoe dit leidde tot betekenisgeving (*sensemaking*) bij het personeel en wat dit betekende voor het veranderproces. Hij ontwierp een conceptueel model om dit proces inzichtelijk te maken (zie figuur 3.2).

Bracketing degree	High	Disparate meaning "Vision behind the overall changes"	Collective meaning
	Low	Fragmentary meaning "The idea behind the further development"	Enclave-meaning
		Heterogeneous	Homogeneous
Cognitive profile			

Figuur 3.2: 4 ideaaltypen van betekenisgeving - Ericson (2001)

Het model van Ericson (2001) bevat twee dimensies (een horizontale en een verticale) die volgens hem vier ideaaltypen van betekenisgeving opleveren. Op de horizontale as staat een *cognitief profiel*. Binnen een organisatie kan een homogeen of heterogeen cognitief profiel bestaan. Een homogeen profiel betekent dat iedereen in de organisatie op dezelfde manier over een bepaalde visie denkt. Een heterogeen profiel betekent dat er verschillend over wordt gedacht. De verticale as verwijst naar de *bracketing degree* (koppelingsgraad). Deze koppelingsgraad kan laag of hoog zijn. En lage graad betekent dat weinig mensen de koppeling tussen de visie en hun eigen gedrag maken. Een hoog niveau betekent dat veel mensen een koppeling tussen de visie en hun eigen gedrag maken. Volgens het model bepaalt de score op deze dimensies welke van de vier ideaaltypen van betekenisgeving binnen een organisatie plaatsvindt. Bij collectieve betekenisgeving correspondeert de betekenisgeving van het ziekenhuispersoneel het meest met de visie van het management (*sensegiving*). Collectieve betekenisgeving is volgens Ericson een goede basis voor een geslaagd veranderingsproces.

3.1.2. Operationalisering van de concepten

De concepten *sensegiving* en *sensemaking* worden in dit onderzoek samen met het conceptuele model van Ericson gebruikt. In dit hoofdstuk is beschreven wat wordt verstaan onder het concept *sensegiving*. In de analyse brengen we in beeld hoe procesbegeleiders hier invulling aan geven bij de twee casusverenigingen en hoe ze dit er precies uit ziet. Ook is in dit hoofdstuk beschreven wat we verstaan onder *sensemaking*. In de analyse wordt dit als uitgangspunt gebruikt, om vervolgens te beschrijven hoe betrokkenen bij de verenigingen betekenis geven aan procesbegeleiding. Tot slot wordt het conceptuele model van Ericson gebruikt. We beschrijven wat er bij de casusverenigingen gebeurt rondom betekenisgeving en het daadwerkelijk inzetten van veranderprocessen.

3.2. Interaction ritual chains theory

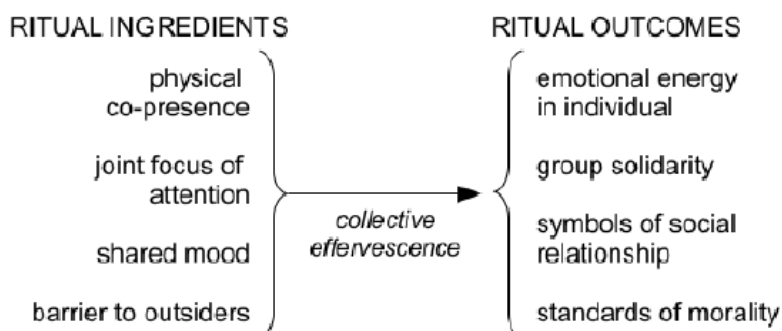
Waar het gaat om veranderingsprocessen bij de sportvereniging als gevolg van procesbegeleiding, zijn ook de perspectieven van Randall Collins in dit onderzoek van toepassing. Hij deed onderzoek naar sociale fenomenen en ontwikkelde de *interaction ritual chains* theorie (IR theorie). Interacties tussen mensen vormen volgens hem de bron van de sociale werkelijkheid. Dit uitgangspunt past bij het eerder besproken sociaal constructivisme

(zie paragraaf 3.1). Voor Collins staat daarbij de situatie centraal, en niet het individu. *Interaction rituals* en *emotional energy* zijn de centrale begrippen in zijn theorie (Collins, 2004).

Een *interaction ritual* ontstaat door interacties tussen één of meerdere personen. Deze rituelen zijn bepalend voor hoe de sociale werkelijkheid eruit ziet. Collins beschrijft dat vaak herhaalde rituelen tezamen een ketting van rituelen kunnen vormen: de *interaction ritual chains*. Een ritueel kan bijvoorbeeld succesvol zijn en een blijvend ritueel opleveren. Een ritueel kan ook niet succesvol zijn, wat ervoor kan zorgen dat er geen blijvende verandering in gang wordt gezet (Collins, 2004). Een voorbeeld van een succesvolle *interaction ritual chain* is het verloop van een voetbalwedstrijd, waarin alle betrokkenen op een bepaalde manier met elkaar omgaan. Die manier wordt als ‘gewoon’ beschouwd. Onderdeel van dat ritueel is dat 22 spelers op het veld staan, waarvan de helft hetzelfde shirt aan heeft en dezelfde kant op speelt. Ze volgen dezelfde regels, die worden gehandhaafd door een 23e aanwezige (de scheidsrechter). Deze rituelen zijn vaak herhaald en worden geaccepteerd door alle betrokkenen. Volgens Collins is er dan een succesvolle *chain* ontstaan. Binnen deze *chain* weet iedereen hoe hij zich hoort te gedragen.

3.2.1. Ingrediënten en opbrengsten

Een succesvol ritueel bestaat volgens Collins (2004) uit vier ingrediënten. Wanneer deze ingrediënten aanwezig zijn, ontstaat volgens zijn theorie een succesvol ritueel. Dit ritueel kan weer leiden tot vier mogelijke opbrengsten (*ritual outcomes*). In figuur 3.3 zijn de ingrediënten en de opbrengsten van een geslaagd ritueel weergegeven.



Figuur 3.3: Ingrediënten en opbrengsten van rituelen - Collins (2004)

Ten eerste is lichamelijke aanwezigheid van de betrokken individuen noodzakelijk voor het vormen van een ritueel. Het tweede ingrediënt is de aanwezigheid van een barrière of grens voor outsiders. Hierdoor is het voor insiders duidelijk wie er wel en niet betrokken zijn bij de situatie. De derde en vierde ingrediënten zijn volgens Collins het meest cruciaal. Dit zijn een gezamenlijke focus van aandacht en een gedeelde ervaring of gemoedstoestand. Wanneer deze ingrediënten aanwezig zijn, is de weg vrij om een geslaagd ritueel te vormen. Een geslaagd ritueel kan verschillende dingen opleveren (de *ritual outcomes*). Collins noemt solidariteit in de groep, symbolen van sociale relaties en het ontwikkelen van morele standaarden. Hierbij kan in het geval van de voetbalwedstrijd bijvoorbeeld worden gedacht aan een groepshug voor de wedstrijd (solidariteit), het dragen van een rouwband in een geval

van overlijden (symbool) of het tonen van respect richting de scheidsrechter (morele standaarden). Een vierde mogelijke opbrengst van een geslaagd ritueel is *emotional energy* (Collins, 2004). Hier wordt nog wat uitgebreider op ingegaan.

3.2.2. Emotional energy

Collins (2004) introduceert het begrip *emotional energy* als een mogelijke opbrengst van een succesvol ritueel. Een succesvol ritueel kan een gevoel van gezamenlijkheid opleveren. Denk aan het voorbeeld van de voetbalwedstrijd waarin het dragen van dezelfde shirts ervoor zorgt dat de elf spelers zich samen een team voelen. Er ontstaat dan *emotional energy*. Hoe hoger het niveau van *emotional energy*, hoe prettiger de situatie voor het individu. Een individu zal zich fijn voelen bij een ritueel waar een hoog niveau van *emotional energy* uit voortkomt. Volgens de theorie proberen individuen zich te bewegen van en naar situaties waarin de *emotional energy* hoog is (Collins, 2004). Het gevoel van saamhorigheid, dat bijvoorbeeld het spelen van een voetbalwedstrijd met je teamgenoten kan opleveren, is voor veel voetballers heel prettig. Daarom komen ze elke week weer terug om met hun teamgenoten op het veld te staan. Een geslaagde ritueel kan op deze manier, via het creëren van *emotional energy*, aan de basis van een geslaagd veranderingsproces staan. Andersom kan een mislukt ritueel zorgen voor het uitblijven van *emotional energy*. Deze situaties zijn niet aantrekkelijk voor individuen en zullen daarom niet vaak herhaald worden. Dit betekent dat een *interaction ritual chain* waarschijnlijk niet ontstaat. Een veranderingsproces blijft dan uit.

3.2.3. Operationalisering van de concepten

De IR theorie van Collins (2004) wordt in dit onderzoek gebruikt als aanvulling op de concepten over betekenisgeving. De gedachtegang van Collins is dat interacties leiden tot *interaction rituals*. De rituelen kunnen vervolgens leiden tot diverse opbrengsten, waaronder *emotional energy*. Deze energie is een mogelijke basis voor veranderingsprocessen binnen organisaties. Deze opvatting over interacties wordt als uitgangspunt voor de analyse gebruikt. Daarin willen we ontdekken welke rituelen ontstaan bij de verenigingen met procesbegeleiding. We proberen te beschrijven welke invloed ze hebben op de vereniging, hoe procesbegeleiders daar een rol in spelen en hoe nieuwe dynamieken ontstaan. Tot slot kijken we naar de betekenis van dat alles voor een veilig sportklimaat bij de verenigingen.

4. Methoden

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Eerst worden de keuzes voor de onderzoeksvorm toegelicht. Dan komen de onderzoeksgroep, de methoden van dataverzameling en de methode van analyse aan bod. Tot slot ga ik in op de validiteit, betrouwbaarheid en eventuele beperkingen van het onderzoek.

4.1. Kwalitatief interpretatief onderzoek

In dit onderzoek wordt een sociale context bestudeerd, namelijk twee voetbalverenigingen waar procesbegeleiding plaatsvindt. Om die context goed te bestuderen is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Door middel van kwalitatief onderzoek is het mogelijk veel informatie te krijgen over wat mensen ervaren, denken en vinden (Boeije, 2005).

Het onderzoek richt zich op interacties bij de verenigingen. We willen meer te weten komen over deze interacties en over hoe betrokkenen die interacties ervaren in het kader van de procesbegeleiding. Dit betekent dat het onderzoek een interpretatief karakter heeft. In interpretatief onderzoek wordt namelijk geprobeerd de betekenis van sociale constructies en sociale interacties te achterhalen (Wahyuni, 2012).

Het gaat hier om de betekenis die mensen zelf geven aan die constructies en interacties. Deze betekenissen vormen voor iemand de sociale werkelijkheid. Iedereen heeft een eigen ervaring van de sociale werkelijkheid. Skinner & Edwards (2005) beschrijven hoe we, met behulp van die betekenissen, sociale contexten beter kunnen begrijpen:

“By contrast, interpretive approaches hold that social life is based on social interactions and socially constructed meaning systems. For interpretive researchers social reality is based on people’s definitions of it. A person’s definition of a situation tells him or her how to assign meaning in constantly shifting conditions.” (Skinner & Edwards, 2005: 406)

In dit onderzoek proberen we dus met behulp van betekenissen van betrokkenen de sociale context, waarin de procesbegeleiding plaatsvindt, beter te begrijpen.

4.2. Etnografisch onderzoek

De betekenisgeving van betrokkenen komt tot uiting in zowel de manier waarop zij spreken over procesbegeleiding als in hun gedrag. Het onderzoek wil daarom de processen en interacties in de verenigingen blootleggen. Dit geeft een beter begrip van de sociale context (de vereniging). Om die processen en interacties in de verenigingen bloot te leggen, is gekozen voor een etnografische studie.

Etnografisch onderzoek is een geschikte manier om menselijk gedrag in de eigen omgeving te onderzoeken (Graton, Jones & Robinson, 2011). Etnografie betekent letterlijk ‘het beschrijven

van mensen' (ethnos = mensen, grafie= schrijven). Volgens Sparkes en Smith (2014: 28) kenmerkt het zich door “*a commitment to the first-hand experience and exploration of a particular or cultural setting on the basis of (though not exclusively by) participant observation*”.

Gekozen is voor het gebruik van meerdere vormen van dataverzameling, met de nadruk op interviews. Dit sluit aan bij de werkwijze in veel etnografische studies. Zo beschrijven Devault en McCoy (2006) de waarde die interviews kunnen hebben binnen etnografisch onderzoek. Ze stellen dat interviews, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, niet alleen informatie kunnen opleveren over persoonlijke ervaringen, maar ook over processen binnen organisaties en instituten. Dat is ook wat dit onderzoek beoogt. De methode sluit uit bij de vraag hoe procesbegeleiding verloopt en hoe door betrokkenen betekenis wordt gegeven aan die procesbegeleiding.

4.3. Casestudie

De casestudie is een manier om invulling te geven aan etnografisch onderzoek. In dit onderzoek is gekozen voor de casestudie, omdat op die manier de procesbegeleiding tijdens de uitvoering in de sociale context van de voetbalvereniging onderzocht kan worden. De casestudie is geschikt voor het bestuderen van een fenomeen in het heden, dat niet los gezien kan worden van de context (Yin, 1981). Yin beschrijft de kenmerken van de casestudie: “*As a research strategy, the distinguishing characteristic of the case study is that it attempts to examine: (a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*” (Yin, 1981:59).

Bij een casestudie zit de waarde vooral in de diepte van de informatie, en minder in de breedte. Een specifieke fenomeen wordt bestudeerd, waardoor vergelijking met andere cases of zelfs generalisering niet mogelijk is. Een casestudie biedt echter wel zeer gedetailleerde informatie over het betreffende fenomeen. Bovendien kunnen binnen een specifieke context meerdere perspectieven belicht worden (Ritchie & Lewis, 2003). In dit onderzoek wordt diepte in de cases aangebracht door de ervaringen met de procesbegeleiding vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Er wordt gesproken met betrokkenen die verschillende perspectieven hanteren. Bovendien zorgt het gebruik van meerdere methoden van dataverzameling voor verschillende perspectieven op de procesbegeleiding.

Yin (1981) maakt onderscheid tussen de *single case study* en de *multiple case study*. In het laatste geval worden onderzoeksconclusies getrokken op basis van een groep cases. In dit onderzoek is sprake van een *multiple case study* die bestaat uit het onderzoeken van twee cases: twee voetbalverenigingen. Ze zijn ieder apart als case onderzocht tijdens de fase van dataverzameling, maar met de focus op hetzelfde fenomeen (de procesbegeleiding). In de analyse wordt de informatie uit de twee cases met behulp van het conceptueel kader aan elkaar gekoppeld.

4.4. De onderzoeksobjecten

4.4.1 Cases

Het onderzoek bestaat uit twee losse casestudies. Het gaat om twee voetbalverenigingen waar sprake is van procesbegeleiding, zoals aangeboden door het back2basics platform van de KNVB. De twee verenigingen zijn geselecteerd naar aanleiding van gesprekken met zes procesbegeleiders. Die procesbegeleiders zijn voorgedragen voor het onderzoek door de KNVB. Zij vertelden over de verenigingen waar ze op het punt stonden te starten met een traject. Op basis van die informatie is de keuze voor twee verenigingen gemaakt. De overwegingen hierbij waren de problematiek die speelde bij de verenigingen, de hulpvraag van de vereniging aan de KNVB, het punt in het traject waarop de club zich bevond, de bereidheid van de verenigingen zelf en de mening van de procesbegeleider.

Het traject bij de ene vereniging (vereniging X) is opvallend, omdat de procesbegeleider al eerdere trajecten bij de vereniging heeft gedaan. In het verleden waren er uitdagingen op het gebied van sportiviteit en respect. De procesbegeleiding is nu in een meer afsluitende fase. Dat biedt de mogelijkheid tot terugblikken. Tenslotte gaf de procesbegeleider aan dat zowel hijzelf als de vereniging open stonden voor deelname aan het onderzoek. Het traject bij de andere vereniging (vereniging Y) kenmerkt zich door het centrale thema normen en waarden. In het gesprek met de procesbegeleider bleek dat de vereniging op dit gebied voor uitdagingen staat. Bovendien gaf de procesbegeleider aan dat zowel hijzelf als de vereniging open stond voor het onderzoek en dat het traject zich in een interessante, opstartende fase bevond. In hoofdstuk 5 wordt een uitgebreide beschrijving van de twee verenigingen gegeven.

4.4.2. Procesbegeleider en verenigingsondersteuner

De procesbegeleider vanuit het back2basics netwerk en de verenigingsondersteuner vanuit de KNVB spelen een belangrijke rol bij de implementatie van de procesbegeleiding, zoals beschreven in inleiding. Per casus zijn zij geïnterviewd. Daarnaast zijn bijeenkomsten bijgewoond waarop zij aanwezig en actief waren.

4.4.3. Leden

Bij de procesbegeleiding zijn verschillende leden betrokken. Voor het onderzoek is de keuze gemaakt een deel van deze betrokkenen te bevragen. De selectie van de respondenten vond plaats op basis van de *sneeuwbalmethode*. Deze methode houdt in dat aan mensen, die al zijn geïnterviewd, gevraagd wordt wie nog meer geschikt zou zijn om te interviewen. Op basis van die informatie worden nieuwe respondenten benaderd (Ritchie & Lewis, 2003). Bij vereniging X zijn interviews afgenomen met bestuursleden, commissieleden (van de sponsorcommissie, van de vrijwilligerscommissie en de kantinecommissie) en oud-kaderleden. Bij vereniging Y zijn interviews afgenomen met bestuursleden, commissieleden (van de normen en waardencommissie, van de jeugdcommissie en de activiteitencommissie) en oud-kaderleden. Bovendien zijn bijeenkomsten bijgewoond waarop zij aanwezig en actief waren

4.5. Methoden van dataverzameling

Casestudies kenmerken zich vaak door het gebruik van meerdere vormen van dataverzameling (Yin, 1981). In dit onderzoek is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en directe observaties. Daarnaast zijn informele gesprekjes gevoerd en zijn documenten, e-mail verkeer en de websites van de vereniging geraadpleegd. De combinatie van deze kwalitatieve methoden geeft vanuit verschillende perspectieven zicht op het onderzochte fenomeen: de procesbegeleiding. De methoden worden hieronder toegelicht.

4.5.1 Semigestructureerde interviews

Het doel was te achterhalen hoe betrokkenen de procesbegeleiding ervaren en welke betekenis ze eraan geven. Daarom is gekozen voor het afnemen van interviews. Interviews geven de mogelijkheid om zicht te krijgen op mechanismen die anders onzichtbaar zouden blijven (Weiss, 1994).

De keuze voor semigestructureerde interviews is gemaakt, omdat deze vorm volgens de onderzoeker het beste past bij het onderzoek. Het was de bedoeling zicht te krijgen op de verschillende perspectieven van de betrokkenen op hetzelfde fenomeen: de procesbegeleiding. Een semigestructureerd interview sluit hierbij aan. Een topiclijst werd gebruikt als leidraad voor de gesprekken. Deze topics waren gebaseerd op de deelvragen van het onderzoek. Dit bood de interviewer de mogelijkheid om vooraf te bepalen welke onderwerpen in ieder geval besproken moesten worden. Het half open karakter van dit type interview bood echter ook de mogelijkheid om uit te wijden en te improviseren indien nodig (Fontana & Frey, 2000).

Bij vereniging X zijn zeven interviews afgenomen: één met de verenigingsadviseur van de KNVB, één met de procesbegeleider, twee met bestuursleden, één met een commissielid, één met een oud-kaderlid en één met een vrijwilliger. Bij vereniging Y zijn ook zeven interviews afgenomen: één met de verenigingsadviseur van de KNVB, één met de procesbegeleider, één met een bestuurslid, twee met commissieleden, één met een oud-kaderlid en één met een vrijwilliger. Voor de interviews met de procesbegeleiders en de verenigingsadviseur is een andere interviewleidraad gebruikt (zie bijlage 2) dan voor de interviews met de kaderleden van de verenigingen (zie bijlage 3).

Alle interviews duurden ongeveer 60 tot 75 minuten en zijn geheel opgenomen met behulp van een voicerecorder. Elf interviews zijn afgenomen bij de accommodatie van de betreffende vereniging, in de bestuurskamer of in de kantine. Eén interview is afgenomen bij de geïnterviewde thuis en drie interviews zijn afgenomen op de werkplek van de geïnterviewde. In alle gevallen was er sprake van een rustige omgeving. De interviews zijn afgenomen in de maanden maart en april van 2018.

4.5.2 Directe observaties

Naast de interviews vormen directe observaties een bron van informatie. De observaties bestonden uit het bijwonen van bijeenkomsten die werden georganiseerd in het kader van de procesbegeleiding. De bijeenkomsten duurden allemaal tussen de twee en de drie uur en vonden plaats in maart en april 2018. De invulling van deze avonden was verschillend per

keer. Van alle bijeenkomsten zijn gedetailleerde observatieverslagen gemaakt. Van te voren was steeds een itemlijst opgesteld. Er is onder andere gelet op de accommodatie, de sfeer, de aanwezigheid, de inhoud van de avond, de rol van de procesbegeleider, de opbrengst van de bijeenkomst en de verbale en non-verbale communicatie.

Bij vereniging X zijn twee van de vier thema-avonden bijgewoond die de procesbegeleider samen met het bestuur organiseerde. De eerste ging over vrijwilligers en de tweede over samenwerking met de sponsorcommissie. Ook is er een wedstrijddag bezocht. Van de sfeer, gang van zaken en gebeurtenissen op die dag zijn *thick notes* gemaakt. Daarnaast zijn op die dag verschillende informele gesprekken gevoerd met mensen op de vereniging. Ook hiervan zijn notities gemaakt. Bij vereniging Y is een bijeenkomst bijgewoond van de procesbegeleider en de normen en waarden commissie. Tijdens deze bijeenkomst zette de procesbegeleider werkvormen in om toe te werken naar een normen en waardenbeleid voor de club. Ook bij deze vereniging is een wedstrijddag bezocht. Van de sfeer, gang van zaken en gebeurtenissen op de dag zijn *thick notes* gemaakt, evenals van de informele gesprekken die op die dag gevoerd zijn. In totaal heeft de onderzoeker ongeveer 12 uur geobserveerd (drie bijeenkomsten en twee wedstrijddagen) en zijn ongeveer zeven informele gesprekken gevoerd.

4.5.3 Documenten en andere bronnen

Als aanvulling op de interviews en observaties is voor beide casussen gebruikt gemaakt van verschillende documenten. Bij vereniging X ging dit om een plan van aanpak, opgesteld door de procesbegeleider, en om verschillende draaiboeken voor bijeenkomsten. Daarnaast is de website meerdere malen bezocht om informatie te verkrijgen. Bij vereniging Y ging dit om het document met het huidige normen en waardenbeleid en een PowerPoint presentatie van de commissie. Ook hier is de website gebruikt als informatiebron.

4.5.4. Overzicht data

In onderstaand schema wordt een overzicht gegeven van de verzamelde data binnen het onderzoek:

	Vereniging X	Vereniging Y
Semigestructureerde interviews (14)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesbegeleider 2. Verenigingsadviseur 3. Bestuurslid 4. Bestuurslid 5. Commissielid 6. Oud kaderlid 7. Vrijwilliger 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesbegeleider 2. Verenigingsadviseur 3. Bestuurslid 4. Commissielid 5. Commissielid 6. Oud kaderlid 7. Vrijwilliger
Observaties en informele gesprekken (+- 12 uur)	2 thema-avonden Wedstrijddag	Bijeenkomst commissie Wedstrijddag
Documenten	Plan van aanpak Draaiboeken thema-avonden Website	Beleidsdocument Presentatie Website

Tabel 4.1: Overzicht data

4.6. Methode van analyse

De vijftien interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en vervolgens woordelijk getranscribeerd. De transcripten van de interviews en de gedetailleerde observatie verslagen van bijeenkomsten zijn ingevoerd in het codeerprogramma MAXQDA.

Hierin is in eerste instantie axiaal gecodeerd (Boeije, 2005). Dit betekent dat tijdens het lezen codes zijn toegekend aan opvallende passages. Deze codes zijn per passage vrij gekozen. Vervolgens is de lange lijst aan codes die was ontstaan geclusterd op thema. Toen een concept van een codeboom ontstond, is in tweede instantie selectief gecodeerd (Boeije, 2005). Uiteindelijk is een codeboom met zeven hoofdcodes en meerdere subcodes ontstaan (zie bijlage 4). Aan de hand van deze codering heeft de analyse plaatsgevonden.

Per hoofdcode is een uitdraai van MAXQDA gemaakt. Deze bestanden zijn per code doorgenomen. Met behulp van markeren en strepen is de onderzoeker tot een basisstructuur voor het resultatenhoofdstuk gekomen. Het resultaten- en analysehoofdstuk zijn toen geschreven door steeds de coderingen te raadplegen.

4.7. Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de validiteit en betrouwbaarheid in het onderzoek gewaarborgd zijn. Ook wordt beschreven hoe aandacht is besteed aan de privacy van respondenten.

De validiteit is gewaarborgd door vooraf goed na te denken over de manier van dataverzameling. Door deze werkwijze is vorm gegeven aan de inhoudsvaliditeit. Dit is een vorm van validiteit waarbij de onderzoeker zichzelf de vraag stelt: ‘wordt er gemeten wat ik wil meten?’ (Babbie, 2010). Het gaat erom dat de juiste vragen worden gesteld, om iets te kunnen zeggen over het concept waar het onderzoek zich op richt. In dit geval gaat het erom dat de verkregen data daadwerkelijk iets zegt over de ervaringen met procesbegeleiding en de betekenis voor een veilig sportklimaat. Interviews, observaties en documentanalyse bleken methoden die goed pasten bij het uitvoeren van een etnografische (case)studie (zie paragraaf 4.5). Bovendien heeft de onderzoeker tussentijds gereflecteerd op de interviews. Een aantal keer is op basis van die reflectie een aanpassing in de vraagstellingen gedaan richting het volgende interview.

Het is in dit onderzoek moeilijk de betrouwbaarheid geheel te waarborgen. Betrouwbaarheid gaat over de kwaliteit van de meetmethode. De vraag is of dezelfde resultaten verkregen worden wanneer het onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt (Babbie, 2010). Het onderzoek bestaat uit casestudies, waarbij een fenomeen in het heden wordt bestudeerd, dat niet los gezien kan worden van de context (Yin, 1981). Het is vrijwel onmogelijk het onderzoek bij de verenigingen nogmaals op dezelfde manier uit te voeren, omdat de context steeds verandert. Bovendien wordt in het onderzoek gevraagd naar betekenisgeving. Die betekenisgeving is persoonsgebonden. De selectie van respondenten is daarom bepalend voor het verkregen

beeld. De onderzoeker is zich hiervan bewust. Het moet in het achterhoofd worden gehouden bij het doen van concluderende uitspraken.

Tenslotte is aandacht besteed aan de privacy van de onderzochte verenigingen en de respondenten. Alle namen van respondenten zijn geanonimiseerd. In de tekst en in quotes worden personen benoemd bij hun functie in de vereniging. Onderscheid wordt gemaakt tussen de functies *procesbegeleider*, *bestuurslid*, *commissielid*, *kaderlid*, *oud-kaderlid* en *supporter*. De verenigingen zelf worden niet bij naam genoemd. Naar de clubs wordt verwezen als *vereniging X* en *Y*. In hoofdstuk 5 wordt een casebeschrijving van de verenigingen gegeven. Hierin worden de vereniging gekarakteriseerd, zonder de anonimiteit te schaden. De hierboven beschreven wijze van anonimiseren is vóór publicatie van deze scriptie voorgelegd aan zowel de procesbegeleider als bestuursleden van beide verenigingen. Zij zijn allen akkoord gegaan met het voorstel.

5. Casusbeschrijving

Het onderzoek bestaat uit twee afzonderlijke casestudies. Beide cases gaan over een voetbalvereniging waar een procesbegeleider actief is. Dit hoofdstuk biedt illustraties van de twee verenigingen. Tevens wordt het verloop van de procesbegeleiding bij de verenigingen in kaart gebracht aan de hand van een tijdlijn. Het doel is om een kader te schetsen voor de bevindingen van het onderzoek.

5.1. Illustratie caseverenigingen

5.1.1. Vereniging X

De eerste vereniging is een voetbalclub in het oosten van het land. Het is een grote vereniging met ruim 1200 leden. De club is één van de twee grote voetbalverenigingen in de omgeving. De wedstrijden worden altijd op zaterdag gespeeld. Het ledenbestand is divers en een doorsnede van de inwoners in het gebied. Met ongeveer 800 jeugdspelers is de jeugd goed vertegenwoordigd. De club is actief op zowel recreatief als competitief niveau. In de jeugd en de senioren wordt gewerkt met selectieteams. De vereniging heeft een aantal meiden- en damesteams. Deze tak is groeiende.

Op een doorsnee wedstrijd dag is het in de kantine druk en een mengelmoes van mensen. Kinderen die net hebben gevoetbald lopen rond met de tas in de hand, op zoek naar hun ouders. Ouders staan met elkaar te kletsen over voetbal of over het weer. Wanneer de ouders eenmaal gevonden zijn, krijgen bijna alle kinderen wat te drinken, een ijsje of een bakje friet. Tegelijkertijd zie je volwassenen die hebben gefloten of gevlagd of die zelf nog moeten voetballen. Ook zij hebben de handen gevuld met eten en drinken. Sommigen drinken een sportdrankje, anderen eten een frikandel. Buiten de kantine is het minstens net zo druk. Op het hoofdveld spelen de allerkleinsten wedstrijdjes op een kwart veld. Ouders staan langs de zijlijn te kijken. Op de drie andere velden aan deze kant van de kantine wordt ook gevoetbald. Langs elke zijlijn hetzelfde recept: ouders, broertjes en zusjes. Op het tweede veld speelt een G-team. Daar is de belangstelling het grootst. Aan de andere zijde van de kantine liggen nog twee oudere velden. Hier is de aanloop beduidend minder.

De vereniging heeft een modern complex. Een aantal jaar geleden zijn de oude voorzieningen vervangen door een nieuwe kantine en nieuwe velden op dezelfde locatie. De nieuwbouw heeft wat voeten in de aarde gehad. De oplevering was een belangrijke mijlpaal voor de vereniging. Tegelijk met het nieuwe onderkomen slopen ook op andere plekken veranderingen in de vereniging. De nieuwbouw wordt regelmatig aangehaald als referentiepunt en ter illustratie van het reilen en zeilen van de club. Zo beschrijft één van de oudere leden, vroeger bestuurslid en tegenwoordig fervent supporter:

“Toen met de nieuwbouw moest een klein groepje mensen alles doen. Die hebben wel echt hart voor de club, dat vind ik mooi om te zien.” (oud-bestuurslid, vereniging X)

De uitspraak illustreert misschien wel tegelijk het sterke en het zwakke punt van de vereniging. Enerzijds loopt een aantal mensen rond met een groot hart voor de vereniging. Zij stoppen al jarenlang flink wat uurtjes vrije tijd in hun geliefde cluppie. Die toewijding komt voort uit het plezier dat ze beleven aan de vereniging. Ze doen er bijvoorbeeld sociale contacten op of halen voldoening uit het opleveren van een nieuw onderkomen. Dit resulteert in een verantwoordelijkheidsgevoel voor het wel en wee van de vereniging bij de actieve vrijwilligers. Anderzijds leert de uitspraak dat een klein groepje mensen zoveel doet, omdat anderen het niet doen. Dit beschrijft een vrijwilliger in het licht van het klussen aan de nieuwe kantine:

“Toen heeft een klein groepje mensen bijna alles alleen gedaan, de hele kantine ingericht en weken lang lopen klussen. Niemand anders bood hulp aan, ze moesten alles zelf doen. En een hele grote groep leden heeft daar geen idee van en die heeft daar geen waardering voor. Die komen hier gewoon lekker voetballen en contributie betalen.” (vrijwilliger, vereniging X)

Een tekort aan vrijwilligers wordt zonder uitzondering benoemd als grootste uitdaging voor deze vereniging. Dit zorgt namelijk voor overbelasting van de huidige vrijwilligers en een kantine die soms gesloten blijft. Het grootste deel van de 1200 leden doet geen vrijwilligerswerk (naar schatting 1000). Dit betekent een tekort aan handjes, maar volgens bestuursleden ontbreekt het vooral aan binding met de vereniging. Ze willen graag een groter gevoel van verbondenheid creëren. Dat zou dan vanzelf meer vrijwilligers moeten opleveren. Om die reden heeft het bestuur de slogan ‘verbinden en uitbouwen’ als thema voor 2018 gekozen.

Het huidige bestuur staat ongeveer anderhalf jaar aan het roer. Bij aantreden werd het oude bestuur bijna geheel vervangen. Ze hebben toen bewust ingezet op een diverse bestuursamenstelling. Dit is redelijk gelukt, met twee 20-ers waarvan één vrouw op een totaal van zes bestuursleden. Een groot deel van het bestuur is ervaren in het bedrijfsleven en benadert het runnen van een voetbalclub deels op dezelfde wijze. *“Het is net een bedrijf”* is een vaker genoemde uitspraak. Het afgelopen jaar is de maatschappelijke activiteit van de vereniging één van de speerpunten geweest. De kantine wordt overdag door verschillende organisaties gebruikt en op het terrein worden maatschappelijke activiteiten ontplooid, zoals scholing aan mensen met een taalachterstand en vrijwilligerswerk door mensen met een verstandelijke beperking. Deze activiteiten hebben bijgedragen aan het maatschappelijk betrokken imago van de club.

De kaderleden zijn blij met dit positieve imago. Ze hebben hier de afgelopen jaren hard voor moeten werken. Ruim twee jaar geleden werd de vereniging geconfronteerd door een sterfgeval op het complex. Dit heeft grote impact gehad op alle leden. De onvermijdelijke media aandacht die erop volgde, heeft het imago van de club geen goed gedaan. Daarom is het belangrijk voor ze om het imago in positieve zin te zien veranderen, zeker ook richting gemeente en externe partijen.

Tot slot heeft de vereniging in de loop der jaren veel sponsors aan zich weten te binden. Dit is te zien aan de vele sponsorborden die langs het hoofdveld hangen. Het gaat overwegend om kleinere, lokale bedrijven die de club sponsoren. Vaak hebben deze bedrijven banden met leden, familieleden of bekenden van de club. De vereniging geeft zelf aan behoefte te hebben aan enkele grotere sponsors. De bedoeling is dat sponsors zelf meer profijt hebben van het sponsorschap. Ze hebben nu niet het gevoel dat het sponsorschap iets oplevert voor hun bedrijf.

Deze grote voetbalclub in het oosten van Nederland wordt door verschillende betrokkenen (intern en extern) beschreven als een sterke vereniging. Het ledenbestand is groeiende, er is veel jeugd, er is een energiek bestuur en de club is actief op het maatschappelijk vlak. Een groot deel van de leden beschouwt de contributiebijdrage echter als ruilmiddel voor het voetballen. Door de minder mate van betrokkenheid en het tekort aan vrijwilligers dreigt het verenigingsleven te verdwijnen. Het bestuur ziet het binden en behouden van vrijwilligers als de grootste uitdaging op korte termijn. Dit is een belangrijke factor geweest in de hulpvraag richting de KNVB.

5.1.2. Vereniging Y

De tweede vereniging is een voetbalvereniging in het zuiden van het land. De vereniging heeft 1150 leden, waarvan het grootste deel in de jeugd voetbalt. Ze hebben geen vrouwenvoetbal. Dat vindt de vereniging zelf jammer. Wel heeft de club ook een zaalvoetbaltak. Elke leeftijdscategorie kent meerdere teams die uitkomen op verschillende niveaus. Het eerste seniorenteam speelt in de eerste klasse van het amateurvoetbal. De jeugd voetbalt standaard op zaterdag, de senioren op zondag.

Door sommige leden wordt de vereniging getypeerd als ‘echte volksclub’, door anderen als ‘een vereniging waar iedereen komt’. De club is gelegen in een van oudsher volkswijk. Inmiddels is het een multiculturele wijk geworden. Die ontwikkeling is terug te zien in het ledenbestand van de vereniging, en het verklaart dat ‘iedereen er komt’. De kaderleden benadrukken dat het grootste deel van het ledenbestand uit de wijk zelf of directe omgeving komt.

Gezelligheid en betrokkenheid zijn belangrijke waarden voor de vereniging. Het voelt voor velen als een soort familie. Veel mensen kennen elkaar en hebben op de vereniging een groot deel van hun sociale contacten. Een van de kaderleden beschrijft de club als volgt. Ze is zelf lid sinds haar jeugd, en is nog lang niet van plan te vertrekken:

“Nou, het is gewoon een heel fijne club. Een beetje familieachtig. Je kent elkaar, je kunt plezier maken met elkaar en je kunt serieus zijn met elkaar. [...] Weetje, het verloop is ook best groot soms. Maar dat maakt het ook wel weer leuk, want dan zie je ook weer nieuwe mensen. We hebben heel veel vrijwilligers. En je kent elkaar hier, ik bedoel, het voelt hier gewoon vertrouwd. Ik kom hier heel graag, een warm nest zeg maar.” (commissielid, vereniging Y)

Ook een ander kaderlid beschrijft het familiale gevoel bij de club. Hij benoemt hierbij ook welke keerzijde dat soms heeft:

“Ik vind het een warme, betrokken familie eigenlijk. Een hele grote familie, waarbij dezelfde krachtenvelden spelen als in families. Als er iets is, dan heeft iedereen gelijk. Maar ja dat is ook een beetje Nederlands he, wij moeten het hebben van de meningen hier, meningen, meningen, meningen. En dan maken we heel veel ruzie, en dan komen we wel tot een compromis. Zo gaat dat in een familie ook.” (commissielid, vereniging Y)

Uit de eerste beschrijving blijkt ook dat er veel vrijwilligers zijn. In tegenstelling tot veel andere verenigingen kampt deze vereniging niet met een vrijwilligerstekort. Betrokkenen geven aan dat er over het algemeen genoeg trainers, leiders en commissieleden zijn.

De vereniging heeft in het verleden te maken gehad met incidenten en ongewenst gedrag. Mede hierdoor is een traject met bureau Halt en de KNVB gestart, die een veiligheidsanalyse op het complex hebben uitgevoerd. Ook is een normen en waardencommissie (N&W) in het leven geroepen. Deze commissie is belast met het afhandelen van incidenten. De commissie is nog steeds actief, maar wil de focus verleggen naar een preventief beleid op het gebied van normen en waarden.

De vereniging heeft beschikking over een groot complex met vijf voetbalvelden. Op hetzelfde complex is een aantal andere sportverenigingen en een onderwijsinstelling gehuisvest. Te midden van de velden ligt het kantinegebouw, met daar aan vast een sporthal. De kleedkamers zitten beneden in het gebouw, direct aan de velden. Voor de kantine moet je naar boven. Op een zondagmiddag rond een uur of 1 loop je direct al veel mensen tegen het lijf. Langs de lijn staat een handjevol te kijken, maar wanneer je de trap naar boven op loopt, wordt het echt druk. Bovenaan de trap bevindt zich het rookterras. Het staat vrij vol met oude en jonge mensen, in trainingspak of niet. De meesten hebben een biertje of frisje en sigaret in de hand. Er wordt luid gepraat en gelachen. Ze kijken nauwelijks naar het voetbal op het veld, ze zijn vooral druk in gesprek. Vanuit de kantine klinkt muziek. In de kantine heerst een soortgelijke sfeer. Het is druk en donker. Er staan en zitten zeker 50 mensen verspreid over de ruimte. Direct links hangt een groot beamerschermbord, hierop is een voetbalwedstrijd te zien. Aan de rechterkant is een grote glazen wand die uitkijkt op het hoofdveld. In het midden is een grote bar. Er wordt veel gepraat en gelachen. Hier en der halen mensen een frietje of kroketje aan de bar. Op bijna elke statafel staan glazen of kannen bier.

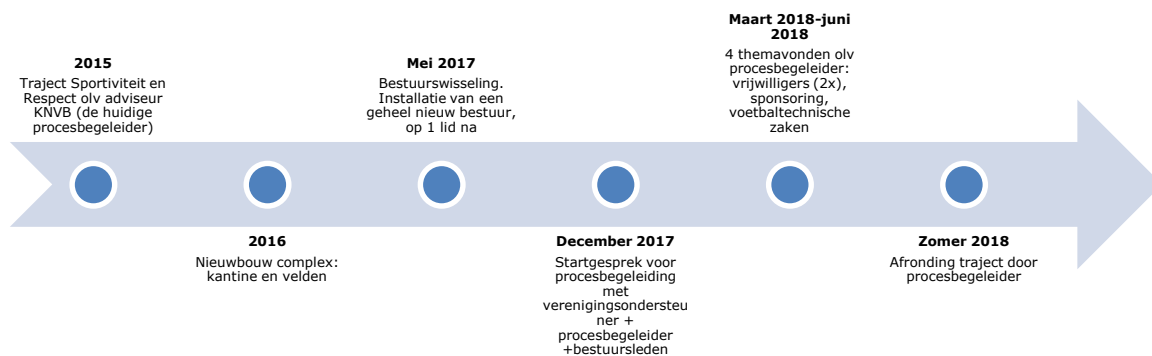
Deze grote, moderne kantine lijkt goed te lopen. Het is druk en er heerst een gezellige sfeer. Van betrokkenen hoor ik dat ze dit inderdaad zo ervaren, maar wel pas sinds een aantal jaar. Een jaar of vijf geleden is de kantine geheel nieuw gebouwd. In de periode daarna had de vereniging moeite er een gezellige en drukbezochte plek van te maken. De nieuwbouw had veel voeten in de aarde en kostte veel geld. Er was weinig geld over voor een mooie en aantrekkelijke inrichting. Senioren bleven niet meer hangen na de training of na wedstrijden, de kantine was leeg. Volgens betrokkenen heeft een combinatie van factoren er voor gezorgd

dat het tij is gekeerd. Zo kwam er een nieuw bestuur, nieuwe uitbaters voor de kantine en een streng financieel beleid, waardoor langzaam weer meer mogelijk werd.

Deze grote voetbalvereniging in het zuiden van het land wordt omschreven als een warme club met betrokken mensen. De moeilijke tijd die de vereniging heeft gekend, zowel financieel als sportief, is nog niet vergeten. Velen benoemen echter de gezellige sfeer die nu in de kantine heerst en de vele betrokken vrijwilligers. De organisatiestructuur is een speerpunt voor het bestuur. Het doel is verandering aan te brengen in vastgeroeste systemen, zoals te veel bestuurslagen en -functies en inefficiënte communicatieprocessen. Een onderdeel daarvan is de nieuwe preventieve aanpak tegen ongewenst gedrag die ze willen realiseren. In het kader van deze hulpvraag is de procesbegeleider betrokken bij deze vereniging.

5.2. Tijdslijn procesbegeleiding en aanloop

5.2.1. Vereniging X

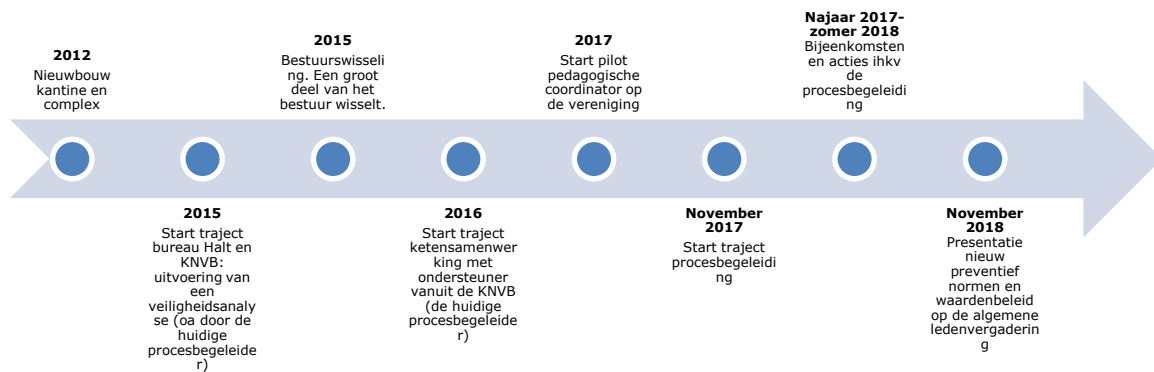


De hulpvraag van de vereniging gaat voornamelijk over het betrekken en behouden van vrijwilligers. Achterliggend probleem is de verminderde betrokkenheid van een groot aantal van de leden. Bestuurs- en kaderleden hebben het gevoel dat het ‘verenigingsgevoel’ bij sommigen ontbreekt. In overleg met de verenigingsadviseur van de KNVB, de procesbegeleider en een aantal bestuursleden is een aantal thema’s gekozen waarop de procesbegeleiding zich moet richten. Dit zijn vrijwilligers, sponsoring en voetbaltechnische zaken. In dit kader wordt een viertal thema-avonden georganiseerd. Per avond maakt de procesbegeleider samen met het verantwoordelijke bestuurslid een plan van aanpak. Dit plan wordt ter voorbereiding rondgestuurd naar de genodigden. Tijdens de avonden zelf varieert de rol van de procesbegeleider van actief en leidend naar passief en afwachtend. Na afloop van iedere thema-avond maakt de procesbegeleider een kort verslag en koppelt hij terug naar de verenigingsadviseur van de KNVB.

5.2.2. Vereniging Y

De hulpvraag is gericht op de normen en waardencommissie. De commissie is belast met het afhandelen van incidenten op de vereniging. Dit kan een misdraging op het veld of elders op de vereniging zijn, bijvoorbeeld een rode kaart, schelden tegen de scheidsrechter, of misdragingen in de kantine. Deze commissie bestaat al jaar of acht, maar er is ontevredenheid over het functioneren. Het bestuur heeft aangegeven de commissie graag in een wat actievere

rol te zien met een preventief beleid op het gebied van sportiviteit en respect. Daarnaast wil het bestuur naar een efficiëntere organisatiestructuur toe, waarin de N&W commissie een centrale en zichtbare rol moet spelen.



Met deze hulpvraag in het achterhoofd, heeft een lid van de N&W commissie de aanvraag voor procesbegeleiding geschreven. Het traject is eind 2017 van start gegaan. Het traject bestaat uit bijeenkomsten met de commissieleden en de procesbegeleider, soms aangevuld met bestuursleden, de jeugdvoorzitter of andere betrokkenen. De eerste paar bijeenkomsten waren gericht op de kennismaking en het achterhalen van de juiste vragen. Daarna volgden sessies waarin het DNA van de vereniging, de normen en waarden en bijbehorende gedragsregels werden bepaald. De volgende stap is het betrekken van de leden bij de voornemens van de commissie. Het doel is op de algemene ledenvergadering in november 2018 een gedragen normen en waardenbeleid te presenteren.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzameling gepresenteerd. Het doel hiervan is vat te krijgen op de betekenis van de procesbegeleiding bij de onderzochte clubs in termen van een veilig sportklimaat. Het hoofdstuk is ingedeeld aan de hand van de opgestelde deelvragen. Eerst bespreken we de directe betekenis van de procesbegeleiding volgens betrokkenen. Daarna volgt een verdieping naar de veranderingen richting een veiliger sportklimaat bij de clubs. Tenslotte wordt gereflecteerd op de rol die de procesbegeleiding speelt bij die veranderingen.

6.1. De procesbegeleiding is van betekenis voor de dynamiek in de vereniging

In deze paragraaf bespreken we de directe betekenis die de procesbegeleiding heeft voor de onderzochte verenigingen. De ervaringen van de betrokkenen schetsen een aantal terugkerende kenmerken van de procesbegeleiding. Deze worden uiteengezet en geïllustreerd aan de hand van quotes of beschrijvingen van observaties. Opvallend is dat de directe betekenis van de procesbegeleiding niet altijd direct te koppelen is aan het veilig sportklimaat. Deze betekenissen worden door betrokkenen wel als waardevol ervaren. Ze impliceren dat procesbegeleiding, een VSK product, misschien juist op een ander terrein van grote waarde is.

6.1.1. De procesbegeleider heeft de functie van katalysator en ‘stok achter de deur’

De procesbegeleider kan de functie van katalysator vervullen. Door zijn toedoen ontstaat een bepaalde energie. Deze energie zet acties in gang. Betrokkenen gaan nadenken, discussies worden gevoerd of situaties ontstaan waarin mensen positief geïnspireerd raken. Dit wordt door betrokkenen als zeer waardevol ervaren.

Actie in de normen en waardencommissie

Bij vereniging Y is dit te zien aan de dynamiek in de normen en waarden commissie. De commissie kreeg vanuit het bestuur de opdracht een preventief beleid op te stellen. Voor de zittende commissieleden bleek dit geen makkelijke opgave. Geen van hen had ervaring met een soortgelijk traject. Ze merkten dat de discussies in vergaderingen tot niets concreets leidden. In de sessies met de procesbegeleider lukte het wel stappen te maken. De procesbegeleider heeft de commissie laten inzien dat ze eerst terug moesten naar het DNA en de normen en waarden van de vereniging om tot een preventief beleid te komen. Hij heeft hiervoor speciale bijeenkomsten georganiseerd. Daar was de ruimte om te praten over de thema's die normaal niet tot de vaste agendapunten van de commissie behoren. Een commissielid geeft aan dat de procesbegeleider af en toe net dat ene zetje geeft om een bepaalde discussie op gang te brengen. Hij zorgt ervoor dat de juiste stappen worden gezet. Een commissielid beschrijft waar ze eerst tegenaan liepen:

“We hebben heel veel vergaderingen gespendeerd. Wat is beleid? [...] Maar ik vond het gewoon heel moeilijk, want ik snapte die bewoording niet zo van, beleid, beleid,

waar moet ik dan aan denken? En dan werd dat weer uitgelegd, en zo werd er stap voor stap ingegaan, als wij iets niet snapten.” (commissielid, vereniging Y)

In deze situatie helpt de procesbegeleider de commissieleden een bepaalde denkstap te maken. Zij ervaren daardoor dat een preventief beleid niet zomaar geschreven kan worden en dat een aantal voorbereidende stappen nodig is. De commissie is nu beter in staat de opdracht van het bestuur te vertalen en uit te voeren.

Een vibe creëren

Bij vereniging X is de katalyserende functie van de procesbegeleider zichtbaar door het opwekken van enthousiasme en het creëren van energie. Een commissielid beschrijft hoe dit ging bij het schrijven van een voetbaltechnisch beleidsplan:

“Dus als er mensen zijn die dat oppakken, en dat is wel iets wat zo'n procesbegeleider van de KNVB brengt, er komt wat los. Neem bijvoorbeeld het voetbaltechnisch beleidsplan, dan wordt er gepraat, en dan zijn er veel mensen mee bezig geweest, en die zetten dat op papier. En dan heb je in een keer met mekaar ook wat bereikt. En dan komt er een soort vibe in de club van, we zijn lekker bezig met mekaar. [...] Ja, dan in 1 keer heb je 5, 6 mensen die er mee bezig gaan met zo'n plan. En die rond de velden lopen.” (commissielid, vereniging X)

In dit geval heeft de procesbegeleider gezorgd dat mensen met elkaar om tafel gingen. Het gesprek leidde ertoe dat dingen op papier werd gezet. Hieruit ontstond een document dat belangrijk was voor het voetbaltechnisch niveau van de club, iets wat veel voetballers belangrijk vinden. De presentatie van het beleidsplan zorgde voor de nodige aandacht. Het was een concreet product en het voelde als iets dat met elkaar was bereikt. Dat gevoel werkte aanstekelijk (de vibe), waardoor de leden van de vereniging enthousiast werden en wilden bijdragen aan de uitvoering.

Bij dit proces kunnen enkele kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste blijkt bij doorvragen aan het genoemde commissielid dat het de vraag is in hoeverre het plan tot een daadwerkelijke verandering in de vereniging heeft geleid:

“Ik ben 7 jaar voorzitter geweest en dan fluit ik een wedstrijd en die jongens die kennen me echt niet. Terwijl ik ben 7 jaar [voorzitter geweest]. Dus van die voetbaltechnische mensen en in hoeverre dat tot de hele club heen bekend is? Nou, dat..” (commissielid, vereniging X)

Ten tweede ontstond het plan in dit geval vanuit de procesbegeleiding. Het is echter voor te stellen dat de ontmoeting anders ook had plaatsgevonden of dat er zonder deze specifieke ontmoeting ook een beleidsplan was geschreven. De mate waarin de procesbegeleiding hier bepalend is voor een succesvol proces en verandering in de vereniging is moeilijk vast te stellen.

De procesbegeleider als ‘stok achter de deur’

In het verlengde van de katalysator functie, lijken betrokkenen de procesbegeleider te zien als een soort stok achter de deur. Soms heeft de vereniging geen inhoudelijke ondersteuning nodig, maar vooral het zetje om iets op de agenda te zetten. Bestuursleden geven aan dat het besturen van een vereniging veel tijd en energie kost. Er gaat tijd op aan de dagelijkse gang van zaken en het blussen van brandjes. De tijd nemen om eens wat langer stil te staan bij een specifiek thema, bijvoorbeeld voor de langere termijn, schiet er daardoor vaak bij in. De bestuursleden weten echter meestal wel dat het goed zou zijn om bij die thema's stil te staan. Ze geven aan dat de aanwezigheid van de procesbegeleider een stimulans is om het ook echt te gaan doen. De voorzitter van vereniging X beschrijft de opbrengst van de bijeenkomst waarin ze samen met de procesbegeleider thema's hebben geprioriteerd:

“We hebben nu eigenlijk een soort paraplu. En dan is het gesprek met de procesbegeleider eigenlijk de stok achter de deur geweest om toch dingen te gaan oppakken. Uiteindelijk moet je het zelf doen, maar omdat iemand zei van hé, weet je nog, ik kan jullie helpen, en zullen we eens een keer om tafel gaan, is dat wel gaan lopen.” (bestuurslid, vereniging X)

De procesbegeleider heeft hier toegevoegde waarde door het bestuur aan tafel te krijgen en ze wat uitgebreider aan de slag te laten gaan met een bepaald thema. Hij was de ‘stok achter de deur’. Het bestuur heeft als gevolg hiervan de tijd genomen om aan de slag te gaan met thema-avonden. Een ander bestuurslid benoemt dat de thema-avonden er voor hebben gezorgd dat er nu ook daadwerkelijk vaart gezet wordt achter de uitvoering. Ook bij vereniging Y wordt benoemd dat de aanwezigheid van de procesbegeleider stimuleert om voor bepaalde thema's tijd te maken.

6.1.2. De procesbegeleider creëert veiligheid voor bestuur en commissieleden

Uit de gesprekken blijkt dat de procesbegeleider een veilige omgeving creëert door oog te hebben voor de samenstelling van de groep en ieders inbreng in het proces. De betrokkenen waarderen dit. Het is een opbrengst van de procesbegeleiding die niet gaat over een veilig sportklimaat, maar wel over het gevoel van veiligheid bij betrokken kaderleden.

Bij vereniging Y leidt de procesbegeleider meerdere bijeenkomsten met de normen en waardencommissie waar vrijuit wordt gediscussieerd, bijvoorbeeld over normen en waarden. De commissie bestaat uit vier mannen en twee vrouwen. Een betrokkene beschrijft hoe de verhoudingen in de groep in de loop van het traject zijn veranderd:

“Dus zoals hij mensen dan toch in hun kracht zet. X bijvoorbeeld is best wel een onzekere vrouw. En ik hoor dat die wel loskomt. Ja, die zat er ook maar een beetje bij. Die had ook zoiets van, ja ik zit er wel in, maar wat doe ik eigenlijk? Met Y precies hetzelfde. Die toch op de een of andere manier gewaardeerd worden in het proces en in hun kracht worden gezet.” (commissielid, vereniging Y)

De procesbegeleider beschrijft zelf waarom en hoe hij in deze situatie aandacht heeft besteed aan een meer gelijkwaardige dynamiek in de groep:

“Er zitten twee andere leden aan tafel en voorheen was het zo, dan werd iedere keer de mond gesnoerd van die twee leden. En dan kan je je meer richten op die personen, dat die zeg maar een podium gaan krijgen om hun ding te doen. En dan zie je dat er in die groepsdynamiek iets gaat veranderen, waardoor die verandering die je in wil zitten, ook succesvol kan worden.” (procesbegeleider, vereniging Y)

Eén van de commissieleden waarover de procesbegeleider spreekt, geeft zelf ook aan een prettiger gevoel te hebben gekregen gedurende het traject. Haar gevoel tijdens de eerste paar bijeenkomsten was anders:

“De eerste gesprekken dacht ik van, wat moeten die mannen, en wat zijn die allemaal moeilijk aan het doen. Ik denk o mijn god, waar ben ik aan begonnen.” (commissielid, vereniging Y)

De procesbegeleider vindt het belangrijk dat de groepsdynamiek goed is, zodat een succesvolle verandering kan worden ingezet. Hij betreft de twee teruggetrokken commissieleden bij het proces en geeft ze een stem. Zij krijgen een sterker gevoel tot de insiders te behoren, waar ze eerder het gevoel van outsider hadden. In de nieuwe situatie mag iedereen z'n zegje doen.

6.1.3. De procesbegeleider begeleidt het proces, maar voert niet uit

Het idee achter de procesbegeleiding is ontstaan uit de back2basics filosofie van de KNVB (zie hoofdstuk 1). Back2basics hecht grote waarde aan de zelfredzaamheid van verenigingen. Het is niet gewenst om te veel ondersteuning in de uitvoering te bieden. Het risico bestaat dan dat de vereniging, na vertrek van de procesbegeleider, niet in staat blijkt de stijgende lijn door te zetten. De procesbegeleider richt zich daarom vooral op het begeleiden van het proces. Het doel is de vereniging tools te geven en hier en daar de weg te wijzen. Het werk moet echter door de vereniging zelf worden gedaan, zodat de kennis en kunde aanwezig is om de ingezette verandering ook na afloop van het traject te continueren. Die gedachte is terug te zien in de werkwijze van de procesbegeleiders in de onderzochte verenigingen. De betrokkenen geven aan zich er van bewust te zijn dat ze het uiteindelijk zelf moeten doen. Dit past goed bij de filosofie van back2basics. Een commissielid benoemt dat het niet de bedoeling is dat de procesbegeleider zelf de taken uitvoert:

“Hij legt het bij ons neer, dat het ons ding is. En hij bewaakt de voortgang. Dus dat is hartstikke fijn. Ja, natuurlijk is het fijn als wij gewoon in die stoel zitten, en laat hem het allemaal maar mooi doen. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Zou wel grappig zijn natuurlijk.” (commissielid, vereniging Y)

Ook betrokken bij vereniging X herkennen deze werkwijze. Enkelen benoemen echter dat er misschien wel behoefte zou zijn aan net een stapje meer dan alleen het begeleiden van het

proces. Ze doelen op meer hulp in de uitvoering of het organiseren van de uitvoering. Een commissielid beschrijft waar deze behoefte vandaan komt:

“Ik vind wat de procesbegeleider doet, die zit eerst op dat proces. Dat vind ik hartstikke goed. Maar dat dingetje daarna... Het specifieke voorbeeld van, hoe komen we erachter wat de ouders doen, dat ligt nu dood. Daar komen wij als club zelf niet uit. [...] Terwijl dat voor de club in het belang zou zijn dat het wel gebeurt. En als zo'n procesbegeleider zegt van weetje, maak een groepje van 2 of 3 mensen, die dat als tijdelijk taakje zouden willen doen. En dat dan opzetten..” (commissielid, vereniging X)

Hij geeft aan dat de vereniging vaak zelf goed weet wat er moet gebeuren. Het blijkt alleen lastig om het ook echt van de grond te krijgen. Bij die extra stap ziet hij een rol weggelegd voor de procesbegeleider.

De twee bovenstaande quotes geven verschillende beelden. Bij vereniging Y geeft het commissielid aan dat hij snapt dat de procesbegeleider zich beperkt tot het proces, en dat hij dat ook de juiste manier van ondersteuning vindt. Het commissielid bij vereniging X geeft ook aan dat hij snapt dat de procesbegeleider op het proces zit, maar dat hij meer uitvoerende ondersteuning een waardevolle toevoeging zou vinden.

6.1.4. De procesbegeleider als buitenstaander

Een ander punt dat in de gesprekken naar voren komt, is dat de procesbegeleider een buitenstaander is. Hij is geen lid van de vereniging. Dit heeft implicaties voor de rol die hij inneemt. Ook de procesbegeleiders zelf zijn zich hier van bewust.

Expertise en ervaring

Bij vereniging X wordt de expertise benoemd die de procesbegeleider als vertegenwoordiger van de KNVB met zich mee brengt. Het bestuur heeft veel aan best practices, tips van andere verenigingen en methodes vanuit de bond. Op die manier is de procesbegeleider voor hen een informatievoorzienaar:

“Meer ervaringen. Tijdens die thema-avonden kwam hij met voorbeelden van andere clubs. Die ervaringen, dat is voor ons natuurlijk lastig om allemaal te verzamelen, dan moet je iedereen gaan bellen. En hij weet dat natuurlijk wel. (bestuurslid, vereniging X)

Op dezelfde manier kan de procesbegeleider de opgedane ervaring bij de vereniging meenemen in trajecten bij volgende verenigingen. De bestuursleden denken dat veel verenigingen zitten met dezelfde vraagstukken als waar zij mee zitten. Als voorbeeld noemt de voorzitter het idee om een nieuw jeugdlid bij een welkomstgesprek een sjaaltje met de clubkleuren mee te geven. Dit was een idee van de procesbegeleider. Het komt gastvrij over en het jeugdlid krijgt direct een gevoel van verbondenheid met de club.

Zaken op scherp zetten

Het op afstand staan heeft ook een ander voordeel. Het geeft de procesbegeleider de mogelijkheid af en toe zaken op scherp te zetten. Hij hoeft immers niet op zondagochtend een praatje te maken langs de lijn. Vooral bij vereniging Y benoemen betrokkenen dat de procesbegeleider meer mogelijkheden heeft, omdat hij minder relaties en banden met de vereniging heeft:

“En als de procesbegeleider aan de boom schudt, ja dat is een leuke rol, want dan gaat ie na een uur weg. En als ik dat doe en ik moet daar zondags langs dat veldje staan, en de mensen beginnen met rotte tomaten te gooien omdat ik het roken afgeschaft heb bij wijze van spreken langs het voetbalveld, dat is niet zo'n aardige rol.” (commissielid, vereniging Y)

De betrokkenen geven over het algemeen een positieve betekenis aan het feit dat de procesbegeleider een buitenstaander bij de vereniging is. Hij geeft tips van buitenaf en kan dingen zeggen die tot scheve gezichten zouden leiden wanneer een insider dat zou doen. In de volgende paragraaf wordt echter beschreven dat het ook niet als prettig wordt ervaren wanneer de procesbegeleider helemaal een outsider is.

Match procesbegeleider en vereniging

De betrokkenen geven aan dat het prettig is als de procesbegeleider de vereniging goed kent. Bij beide onderzochte verenigingen zijn de procesbegeleiders al langer betrokkenen bij de club, door eerdere trajecten of om andere redenen. Dit speelde een rol bij de start van een traject. De match tussen procesbegeleider en de vereniging kwam tot stand, omdat er al contact was tussen beide partijen. Vervolgens is de hulpvraag nog wel bij de KNVB neergelegd, maar de match was eigenlijk al gemaakt. Dit kan positief uitwerken. De betrokkenen kennen elkaar en de procesbegeleider weet wat de gewoontes op de club zijn, waardoor hij snel kan schakelen. Een procesbegeleider geeft echter aan dat het goed is om na te gaan of dit niet ten koste gaat van de onafhankelijkheid en de open blik van de procesbegeleider. Bovendien kan het prettig zijn een onbekend iemand te hebben, bijvoorbeeld wanneer er over gevoelige zaken of moeilijke kwesties gesproken moet worden. We komen hier op terug bij de aandachtspunten.

6.1.5. De zichtbaarheid van de procesbegeleider

In het verlengde van de rol als buitenstaander is het interessant om te kijken naar de manier waarop de procesbegeleider zichzelf presenteert. Het ligt in lijn der verwachting dat hij niet erg op de voorgrond treedt, juist vanwege de focus op de zelfredzaamheid van de vereniging. De procesbegeleider moet immers gemakkelijk kunnen uitstappen wanneer het traject is afgerond.

De procesbegeleider blijkt bij de verenigingen inderdaad niet prominent aanwezig te zijn. Spelers, trainers en leiders zullen niet weten wie hij is. Af en toe lopen ze rond tijdens een wedstrijddag, maar ze dragen dan bijvoorbeeld geen herkenbaar jasje. Een bestuurslid bij

vereniging X kreeg pas in de gaten dat er een procesbegeleider bij de club betrokken was, toen hij bestuurslid werd.

“Nee, als lid zeg maar heb ik nooit.. Voor mij kwam hij helemaal nieuw hier eigenlijk. I: En het feit dat er verenigingsondersteuning vanuit de KNVB was, was dat ook nieuw? Ja. Dat wist ik absoluut niet.” (bestuurslid, vereniging X)

De procesbegeleider is voor ‘gewone’ verenigingsleden vrijwel onzichtbaar. Het feit dat er überhaupt ondersteuning is vanuit de KNVB, is vaak onbekend. De procesbegeleider is vooral (fysiek) zichtbaar voor de directe doelgroep; bestuursleden en bepaalde kaderleden. In de cases kwam echter naar voren dat de zichtbaarheid van de procesbegeleider door bestuurs- en kaderleden op verschillende manieren wordt ervaren.

Iemand beschrijft dat de procesbegeleider tijdens de thema-avonden soms een passievolle rol op zich lijkt te nemen. Hij is niet erg zichtbaar in het gesprek. Eén bestuurslid ziet dit als een gemiste kans. Hij had een actievere rol verwacht en zou ook meerwaarde zien in een meer sturende rol:

“En dan heb je natuurlijk altijd iets van, is dat dan conform verwachting? Het is misschien een bewuste keus van de procesbegeleider hoor, dat ie zich wat passiever opstelt en gewoon de groep maar z’n werk laat doen. Maar ik miste wel op die avond wat structuur eigenlijk. [...] Toen heb ik zelf niet echt gemerkt dat we daar hulp bij hebben gehad, dat het toegevoegde waarde had. Maar ja, dat is misschien ook omdat ik alleen maar bij die vergadering zit, dat is het enige moment dat ik hem zie. En dat ie misschien wel veel meer doet dan ik eigenlijk denk.” (bestuurslid, vereniging X)

Andere betrokkenen bij de vereniging herkennen deze passievolle rol tijdens de bijeenkomsten. Ze geven hier echter geen negatieve betekenis aan. Interessant is dat het bestuurslid benoemt dat de procesbegeleider misschien wel veel meer doet dan hij denkt, maar dat hij dat niet merkt. Dit blijkt ook uit een analyse van de voorbereiding van de bijeenkomsten. Voorafgaand aan elke avond vindt uitgebreid e-mailverkeer plaats tussen procesbegeleider en verantwoordelijk bestuurslid. In die mails stuurt de procesbegeleider bij op de inhoud van de avond. Hieruit blijkt een minder zichtbare, sturende rol van de procesbegeleider. De vraag is of deze rol niet te onzichtbaar is, omdat het risico bestaat dat deelnemers aan de bijeenkomsten de toegevoegde waarde missen (zoals in bovenstaand voorbeeld).

6.1.6. De procesbegeleiding heeft opvolging nodig

De afronding van het traject blijkt een belangrijk punt. Het doel is dat de vereniging na vertrek van de procesbegeleider in staat is de ingezette verandering te continueren. De betrokkenen bij de verenigingen zijn zich hiervan bewust, maar plaatsen wel vraagtekens. Ze denken dat continuering nog niet zo makkelijk is zonder de procesbegeleiding.

“Ik denk dat het wel belangrijk is om opvolging te hebben. [...] Dus dat hij mee blijft bewaken of die trein wel op dat spoort blijft rijden dat ooit afgesproken is. Want op een gegeven moment zakt dat in he, door de hectiek van alledag. Nu ben ik daar met de anderen heel enthousiast bezig. Maar als ik merk dat ik weet ik niet wat voor taken ga krijgen, ook gewoon in m’n eigen leven weer, dan kan het zijn dat ik denk van ja, ik schei er mee uit.” (commissielid, vereniging Y)

Het commissielid denkt dat een stok achter de deur bij zijn vereniging altijd nodig zal blijven. Bij de vereniging zijn vrijwilligers actief, en die kunnen altijd ineens besluiten hun activiteiten bij de club te verminderen of te stoppen, afhankelijk van hun privé leven. Dit vormt een risico voor de voorzetting van het veranderingsproces dat is ingezet. Een andere betrokkene beschrijft ook dat hij bang is dat de vereniging in oude patronen terugvalt wanneer de vereniging bijvoorbeeld onder financiële druk komt te staan. Volgens hem zal een thema als normen en waarden dan snel naar de achtergrond verdwijnen, omdat de financiële commissie dan even belangrijker is.

Dit mechanisme laat de kwetsbaarheid van het veranderingsproces zien. De inzet van de procesbegeleider verhoogt de kans op een succesvol proces, onder andere door het creëren van energie. Wanneer de procesbegeleider wegvalt, kan dit ten koste gaan van bijvoorbeeld de urgentie voor een thema, de ontmoeting tussen partijen of een veilige omgeving voor bestuursleden. Hieraan kleeft het risico dat het veranderingsproces vertraagt of stopt. Alle betrokkenen bij de verenigingen geven aan dat ze een bepaalde vorm van opvolging van de procesbegeleiding wenselijk vinden. Ze noemen bijvoorbeeld ‘terugkomdagen’, ‘het in contact blijven’, ‘overdracht naar een intern lid’ of ‘uitbreiden van de procesbegeleiding’. Opmerkelijk is dat een procesbegeleider die opvolging zelf niet als vanzelfsprekend beschouwt:

“I: Hoe probeer je ervoor te zorgen dat het werk dat je hebt gedaan gecontinueerd wordt?

Dat is dat ik van ze wil horen dat er sprake is van borging. En hoe die borging er is, daar wil ik graag iets over horen. Over het daadwerkelijke uitvoering van die borging, daar kan ik natuurlijk nooit vat op krijgen. Dat wordt voor mij het afsluitende rapportje richting de KNVB. [...] Dan zal ik in een bestuursbijeenkomst presenteren wat ik heb begrepen. Meer kan ik er niet aan doen.” (procesbegeleider, vereniging Y)

6.2. Verandering naar een veiliger sportklimaat bij de caseverenigingen

In de gesprekken bij de verenigingen zijn betrokkenen gevraagd naar hun ervaringen met de procesbegeleiding. Die betekenissen zijn in paragraaf 6.1 van dit hoofdstuk besproken.

In deze paragraaf wordt beschreven hoe veranderprocessen verlopen in de verenigingen en wat die betekenen voor een veiliger sportklimaat. Aan de hand van vier illustraties wordt zichtbaar hoe bepaalde acties en interacties leiden tot verandering. In paragraaf 6.3 zullen de

bevindingen uit paragraaf 1 en paragraaf 2 gekoppeld worden. Daarin staat de betekenis van de procesbegeleiding in termen van een veiliger sportklimaat centraal.

De verenigingen zijn bezig verandering. Soms hebben deze veranderingen te maken voetbaltechnische zaken, soms met de financiële positie en soms met het aanpakken van ongewenst gedrag. Sommige dingen hebben duidelijk een plek binnen het veilig sportklimaat, andere hebben dat minder. Het is daarom lastig een scheiding te maken tussen acties die leiden tot een veiliger sportklimaat en acties die tot iets anders leiden. Bovendien is *veilig sportklimaat* een breed begrip. Er zijn geïnterviewden die vinden dat een veilig sportklimaat raakvlakken heeft met alles wat in de vereniging gebeurt. Ook back2basics vindt dat er een directe relatie is tussen een veilig sportklimaat en een goede organisatiestructuur, waarin onder andere de financiële zaken, voetbaltechnische zaken en organisatieprocessen goed geregeld zijn.

6.2.1. Vrijwilligers ondersteunen

Bestuursleden benoemen dat ze het belangrijk vinden hun vrijwilligers te ondersteunen en te beschermen. Volgens hen is dit nodig om ze te behouden. Er komt tegenwoordig een heleboel op vrijwilligers af. Trainers moeten bijvoorbeeld omgaan met lastige kinderen of ouders die zich met hun taken bemoeien. Dit zet de vrijwilligers onder druk. Bestuursleden zijn bang dat vrijwilligers door deze druk op een gegeven moment zullen afhaken. De voorzitter van vereniging Y beschrijft hoe dit komt:

“Nou, het voetbalveld en op het sportpark, dat is het leven he. Dus die kinderen, als er thuis ruzie is, dan gaan ze de deur uit en dan gaan ze voetballen. En ja, dan komen ook vaak de dingen eruit als uitlaatklep. Daar vind ik, dan hebben wij een signaalfunctie met onze trainers [...] om de vrijwilliger op te vangen als die daar behoefte aan heeft, of te ondersteunen als ie daar behoefte aan heeft. Maar op een gegeven moment moet je gewoon zeggen, tot hier en niet verder. Want dan gaat het ten koste van die vrijwilliger.” (bestuurslid, vereniging Y)

Hij beschrijft vervolgens dat ze besloten hebben om in te zetten op vrijwilligersondersteuning. Een onderdeel hiervan is een avond voor trainers en leiders waarop wordt gesproken over het omgaan met gedragsproblematiek bij kinderen. Een ander kaderlid beschrijft op welke manier die avond bijdraagt aan de ondersteuning van trainers:

“Maar waarvan achteraf, als je het met voetbal verbindt, vinden ze het wel interessant. En dan is het transportmiddel weer voetbal, om duidelijk te maken, hoe ga je met bepaald gedrag om? Dus dat wordt allemaal met voetbalsituaties toegelicht. En worden die trainers daar ook een beetje spelenderwijs in onderwezen wat dat betreft.” (kaderlid, vereniging Y)

Hier komt mooi naar voren op welke manier het bestuur een bepaalde visie wil overbrengen aan de groep trainers. De betekenis die de trainers daar vervolgens aan geven, is bepalend voor het daadwerkelijke veranderingsproces. De trainers hebben moeite om te gaan met

gedragsproblematiek. Doordat de workshopleider gebruikt maakt van aansprekend lesmateriaal (voetbalsituaties), kunnen de trainers de koppeling maken met hun eigen handelen op het veld. Hierdoor ontstaat ruimte voor verandering. Dit betekent echter niet dat iedereen open staat voor de verandering. Het kaderlid geeft aan dat er altijd mensen sceptisch blijven of niet deelnemen.

In deze situatie is het ook belangrijk geweest dat de trainers überhaupt aanwezig waren en open stonden voor de aangeboden informatie. De bestuursleden hebben daar veel moeite voor gedaan. Ze hebben zelfs vervangende trainers in de vorm van stagiaires ingezet. Deze fysieke aanwezigheid was cruciaal. De setting met alle trainers bij elkaar en het gebruiken van voorbeelden uit het voetbal, zorgden voor een gezamenlijke ervaring. Dit waren belangrijke factoren voor het creëren van energie en het bereiken van de trainers. Het bestuur heeft gewerkt aan een belangrijke randvoorwaarde voor een veilig sportklimaat:

“Dus we zeggen, met deze tools, en als je moeilijkheden ervaart, er is een vangnet. Je kunt op het bestuur, jeugdbestuur, of op die coördinator terugvallen, dat wij je ondersteunen. Dus dat is ook een beetje, ja pampere is niet het juiste woord van die vrijwilliger. Maar om wel gereedschap meegeven waardoor hij het ook gewoon leuk vindt.” (kaderlid, vereniging Y)

6.2.2. Professionele hulp binnen de vereniging

Een andere manier waarop binnen vereniging Y stappen richting een veiliger sportklimaat zijn gezet, is het inzetten van professionele krachten. Het bestuur vindt dat een grote vereniging als zij aan een bepaald niveau van een veilig sportklimaat moet voldoen. Met alleen vrijwilligers is dit niveau niet te bereiken. De vereniging heeft onder andere een pedagogisch coördinator en een betaalde terreinknecht in dienst. Volgens de voorzitter is een goede terreinknecht belangrijk om een prettige omgeving voor kinderen en ouders te creëren:

“Nou, we weten allemaal, bij voetbalverenigingen, zijn de meest gekke mensen zeg maar terreinknecht he. Want je verdient niks en je werkt veel. Daar hebben wij ook wel van gezegd, daar moeten we geld voor uittrekken. Want daar moeten wij gewoon wel iemand neer hebben, die de mensen fatsoenlijk [opvangt], want dat is een visitekaartje voor ons als club.” (bestuurslid, vereniging Y)

Daarnaast is een pedagogisch coördinator actief bij de club. Een ander bestuurslid beschrijft wat de investering in de coördinator betekent voor het sportklimaat op de vereniging:

“Je hoort vaak van leiders en trainers terug, dat is een adhd-er, die schiet uit de bocht. Gebroken gezin, gescheiden dit. Dus al die problematiek he. Voetbal is een uitlaatklep. Nou goed, dan kan je best wel een keer naar die jongen toegaan, hand over z'n schouder, van hoe is het, gaat het? Maar daar zit vaak meer achter die voordeur. Dan is het wel prettig om op het moment dat je iets signaleert, dat je nu bij de coördinator terecht kunt. Om die jongen dan misschien door een paar kleine

dingetjes bij te sturen, of hem in contact te brengen met de juiste mensen.”
(bestuurslid, vereniging Y).

De vereniging heeft de keuze gemaakt om te investeren in professionele krachten, omdat ze een bepaalde visie hebben op wat ze als vereniging moeten bieden. Ze zijn op de hoogte van de problematieken die spelen en waar de vrijwilligers mee te maken krijgen. Anticiperend op de uitdagingen die dit kan opleveren, hebben professionele hulp ingeschakeld. Bovendien is de pedagogisch coördinator een schakel naar andere organisaties in de omgeving van de club, zoals jongerenwerk of welzijnsinstellingen, die ondersteuning kunnen bieden indien nodig.

6.2.3. Bewustwording creëren

Bij vereniging X staat het vrijwilligersprobleem bovenaan de prioriteitenlijst van het bestuur. De vereniging heeft moeite met het werven van vrijwilligers, omdat leden zich weinig verbonden voelen met de club. Een groot deel van de leden gedraagt zich als consument. Het bestuur wil het verenigingsgevoel meer terugbrengen. Om dit te bereiken willen ze leden bewust maken van het feit dat een vereniging niet kan bestaan zonder vrijwilligers. Ze doen de aanname dat veel leden gewoonweg niet weten wat er allemaal komt kijken bij het runnen van een vereniging en welke kleine poule van vrijwilligers dat op dit moment op zich neemt. Een bestuurslid, dat zelf ook voetbalt, ziet dit terug bij zijn teamgenoten:

“Daar merk ik dan wel, dat ze echt niet behoefte hebben om iets te doen voor de club, en dat ze ook niet echt beseffen hoe dat allemaal zit. Dat als je met elk lid allemaal 1 avondje een bardienst draait, dat het hele probleem opgelost is. Als je zegt van kun je niet een keer een bardienstje doen. ‘Ja, nee joh, moet ik weer, ben ik weer een avond kwijt.’ Maar ze beseffen dan misschien niet wat ze allemaal krijgen van de club.”
(bestuurslid, vereniging X)

Het bestuur vermoedt dat een groot deel van deze niet-vrijwilligers best bereid is om vrijwilliger te worden. Ze missen alleen het besef dat de vereniging een tekort heeft en dat het tekort kan worden opgelost door het verdelen van de taken over meerdere mensen. Bovendien melden deze potentiële vrijwilligers zich niet zelf aan, juist omdat ze zich niet bewust zijn van de noodzaak:

“Nou, ik denk dat heel veel mensen nog niet. Dat die het zelf nog niet weten dat ze het willen. Ja, dat klinkt dom, maar dat die er gewoon nog niet bij nagedacht hebben. En die gaan het niet zelf aanbieden, maar als je toch wat actiever bewust maakt, dat ze het wel doen.” (bestuurslid, vereniging X)

Het bestuur onderneemt een aantal acties om dat bewust maken in de praktijk te brengen. Ze hebben een enquête onder de leden verspreid met vragen als: ‘weet jij hoeveel vrijwilligers deze vereniging heeft?’. Ook is er een vrijwilligersavond georganiseerd en staan er vrijwilligersmarkten op de planning. Al deze activiteiten zijn een aanloop naar volgend seizoen. Dan wil het bestuur leden gaan verplichten om kleine vrijwillige taken te doen. Door

leden bewust te maken van het tekort, willen ze zorgen dat zo'n verplichtstelling makkelijker kan worden ingevoerd. De verschillende acties van het bestuur zijn hierop gericht:

“We hebben nu ook 1, 2, 3 momenten gehad dat mensen het hebben kunnen zien. Als ze nu ook die banenmarkt zien, ja dan is dat al het 4e moment. [...] Het is herhalen, herhalen, herhalen. Dat mensen denken, oja, dat zit zo. En dat kunnen mensen onthouden op een gegeven moment.” (voorzitter, vereniging X)

6.2.4. Betrokkenheid tonen

De besturen van beide verenigingen geven aan veel te bereiken door het tonen van betrokkenheid. Een persoonlijke aanpak helpt ze vaak bij het omgaan met gedragsproblemen op de vereniging. Bij vereniging X vertelt een bestuurslid dat er sprake was van een gespannen situatie rondom het tweede seniorenelftal. Dit elftal kampte met te weinig spelers, waardoor er vaak werd verloren. Dit kwam de sfeer niet ten goede. Het bestuurslid beschrijft dat hij het heeft kunnen oplossen via een persoonlijke aanpak en het investeren in de relatie met leden:

“Donderdagavond zaten we daar te overleggen met trainers van het 1e, 2e, en van de A1 om te kijken hoe de problemen met name bij het 2e, die hadden personele problemen. En dan in onderling overleg is er best wel heel veel mogelijk, en nu ze die wedstrijd dan ook gewonnen hebben he. Ja, trainer helemaal heppie, maar ook de spelers merken dat, de groep merkt dat. En dan maak je het helemaal af straks, dan krijgen ze 2 kannetjes bier van ons, wat geen gewoonte is, maar echt bij uitzondering wel. En daarmee koop je niet, maar het is wel een blijk van dat je er ook daadwerkelijk voor hun bent. Sowieso die persoonlijke benadering, daar krijg je eigenlijk wel het meest mee voor elkaar.” (bestuurslid, vereniging X)

Het bestuurslid geeft de spelers en begeleiding van het tweede team een belangrijk gevoel. Normaal spelen ze altijd in de schaduw van het eerste. Hij geeft het team een positieve ervaring door ze na de gewonnen wedstrijd vanuit de club kannetjes bier aan te bieden. Hier ontstaat een goede sfeer binnen het team en een gevoel van solidariteit met de club. Dit leidt tot meer wederzijds vertrouwen. De betrokkenen zullen de situatie de volgende keer sneller oplossen door met elkaar in gesprek te gaan in plaats van hun onvrede op andere manieren te uiten.

Ook bij vereniging Y is een betrokken houding een succesfactor om ongewenst gedrag op de vereniging te bestrijden of te voorkomen. De voorzitter vertelt dat ze een speciaal spreekuur hebben ingericht, waarop ieder lid van de vereniging mag binnen lopen met allerlei problemen. Hij beschrijft hoe dit heeft geleid tot een enorme verbetering in de communicatie en sfeer op de club:

“Ik heb het inloopspreekuur aangebracht. Kom lekker binnen. Heb je een vraag, leg het hier neer. Broodje aap verhalen, donderdag 7 uur tot half 8, kom binnen. Dat is bij elke vereniging, de wildste geruchten gaan de rondte. En het wordt de waarheid

voordat je er erg in hebt. Mensen komen binnen, in de bestuurskamer, deur dicht, en daar zitten ze dan te vergaderen. Nee, ik weet niet of je dat zelf gemerkt hebt, maar zoveel als kan proberen we gewoon iedereen als je mekaar tegen komt, een hand te geven. Ja, en ik merk ook nu, alle spelers van het eerste blijven. En dat is niet omdat wij het meeste betalen, maar die merken ook wel, er is een goede sfeer.” (voorzitter vereniging Y)

Ook hier is het tonen van betrokkenheid de grondslag voor verandering. Het inloopspreekuur en het handen schudden met leden zorgt voor persoonlijk contact. Leden voelen zich betrokken en serieus genomen, omdat de deur naar de bestuurskamer open staat. De open benadering zorgt voor duidelijkheid en een prettige sfeer. Dit verhoogt de gevoelens van solidariteit onder de leden, bijvoorbeeld bij de spelers van het eerste die blijven terwijl ze ergens anders wellicht meer kunnen verdienen. Het bestuur bij deze vereniging heeft door het tonen van betrokkenheid een veranderingsproces ingezet met een betere sfeer op de club als resultaat.

6.3. De betekenis van de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat

In deze derde paragraaf worden de bevindingen uit de eerste en tweede paragraaf gekoppeld. De centrale vraag is: ‘wat is de betekenis van de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat?’ We hebben hierbij aandacht voor zowel de aanwezigheid als de afwezigheid van betekenissen. De paragraaf eindigt met een notie over het belang van een duidelijke hulpvraag vanuit de vereniging.

6.3.1. Een link tussen procesbegeleiding en een veiliger sportklimaat?

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is de directe betekenis van de procesbegeleiding voor de verenigingen beschreven, zoals de functie van stok achter de deur. De tweede paragraaf ging over de veranderingsprocessen die leiden tot een veiliger sportklimaat bij de verenigingen, zoals het organiseren van informatiebijeenkomsten voor trainers. Het is voor te stellen dat de succesvolle activiteiten van de verenigingen richting een veilig sportklimaat niet geheel los staan van de inbreng van de procesbegeleider. Het is interessant te kijken hoe die twee met elkaar zijn verbonden. Dit wordt gedaan aan de hand van een drie illustraties:

De vernieuwingen in de normen & waarden commissie

Bij vereniging Y is sprake van uitdagingen op het gebied van ongewenst gedrag op en rond de voetbalvelden. Om die reden is een aantal jaar geleden een normen en waardencommissie in het leven geroepen. Deze commissie werkt vooral repressief en beschikte niet over een uitgedacht beleid. Een commissielid van het eerste uur beschrijft dit als volgt:

“In het verleden waren er gewoon heel veel incidenten die niet gemeld werden. En dat werd dan gewoon maar of in de doofpot gestopt, of zelf opgelost. En, dus vandaar dat ik ook zei, er staat ook niks echt goed op papier van de normen en waarden.”
(commissielid, vereniging Y)

Ook het bestuur vond dat de commissie niet uit de verf kwam. Het bestuur zou willen dat de commissie op proactieve wijze de normen en waarden van de club gingen bewaren. Ze wilden toe naar een preventief beleid, gericht op het voorkomen van ongewenst gedrag. Daarom gaf het bestuur de commissie de opdracht om te veranderen. Om die verandering in te zetten, is de hulp van de procesbegeleider ingeroepen. Samen met hem is de commissie gaan werken aan een preventief beleid en aan het innemen van een meer proactieve rol. De bijdrage van de procesbegeleider is hierin cruciaal geweest. De commissie liep op eigen kracht namelijk tegen muren aan. In paragraaf 6.1 is beschreven hoe de procesbegeleider de commissie verder hielp met het uitwerken van het beleid.

Volgens betrokkenen is het beleid van de normen en waardencommissie een belangrijke bijdrage aan een veiliger sportklimaat bij de vereniging. Een commissielid beschrijft dat het belangrijk is om als vereniging een duidelijk visie te hebben:

“Stel, er komt iemand zich melden als vrijwilliger. En op een gegeven moment hoor je dat iemand ergens ooit in de problemen is gekomen bij een andere club, omdat hij ongevraagd de kleedkamer in liep. Nou, dat is een voorbeeld waarom er een visie moet zijn. Doen we dat wel of doen we dat niet?” (commissielid, vereniging Y)

Een bestuurslid licht toe waarom het door de normen en waarden opgestelde DNA profiel van de club zo belangrijk is:

“Maar wat ik het mooie vind van zo 'n DNA profiel, is dat ik het verpak in de club. Want ik heb geen zin om te zeggen, dat is een chinees, dat is een marokkaan, dat is een turk. Nee, je bent verenigingslid.” (bestuurslid, vereniging Y)

Tot slot beschrijft een commissielid welke invloed het opstellen van gedragsregels volgens haar heeft op het sportklimaat:

“Gewoon, dat je mensen ook aan kunt spreken van, dit mag niet. En als ze het toch doen, kun je een sanctie opleggen. Je kunt er dan iets van zeggen. En nu kun je niks. En het is ook helemaal niet duidelijk.” (commissielid, vereniging Y)

Bij de totstandkoming van deze producten speelt de procesbegeleider een belangrijke rol. Hij is immers degene die de commissie in staat stelt barrières te overwinnen en op een constructieve manier aan de slag te gaan (zie paragraaf 6.1). Hij overtuigt de commissie bijvoorbeeld dat het belangrijk is klankbordsessies met leden te houden over de gekozen normen en waarden. Tijdens deze klankbordsessies ontstaan gedeelde visies en ontstaat een gedragen beleid. Hierdoor kunnen gedragsregels later makkelijker gehandhaafd worden. Dit is cruciaal voor het slagen van het veranderingsproces.

Met elkaar in gesprek gaan

Het in gesprek gaan over veiligheid is volgens betrokkenen een belangrijke stap bij het werken aan een veiliger sportklimaat. Een betrokkene bij vereniging Y zegt dat volgens hem

de oplossing niet zit in het bestrijden van excessen, maar in het nader tot elkaar komen. Dat ‘in gesprek gaan’ wordt bij de vereniging gefaciliteerd door de procesbegeleider. Dit gebeurt in de bijeenkomsten waar wordt gepraat over normen en waarden. Ze stellen zichzelf de vraag welke gedragingen bij de vereniging horen, wat verstaan zij onder een veilig sportklimaat?

Niet alleen het met elkaar in gesprek gaan vinden betrokkenen belangrijk. Ook het ‘elkaar aanspreken’ wordt genoemd als voorwaarde voor een veiliger sportklimaat. Een kaderlid van vereniging X vindt dat het normaal moet zijn om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Hij beschrijft hoe hij dat de afgelopen jaren heeft zien verbeteren bij de club:

“Kijk als je nu kijkt, en wat er 7 jaar geleden aan uitwassen waren, en wat er allemaal geschreeuwd en gedaan werd, waar niemand wat van zei of aan deed. Dat heb ik absoluut zien veranderen. Want als nu zo'n leider langs de kant staat te schreeuwen en te vloeken en te tieren, dan zeg ik niet alleen, maar dan zeggen veel meer mensen van, ‘doe eens normaal’” (kaderlid, vereniging X)

De procesbegeleiding heeft daar wellicht een rol in gespeeld, door het op de agenda zetten van bepaalde thema's. Het kaderlid denkt echter dat een combinatie van factoren een rol heeft gespeeld:

“Ik weet niet of dat maatschappelijk is of dat het komt omdat we het hier goed voor elkaar hebben en dat we hier steeds meer mee bezig zijn. [...] Afgelopen maandag is het 2 jaar geleden dat die jongen op het complex is dood gegaan. En de doodsoorzaak dat ie is overleden, dat kwam door de alcohol. En dat soort dingen helpt je als club ook met de bewustwording van.. Want nu is het veel eerder zo van, nou het is wel genoeg geweest met al die drank.” (kaderlid, vereniging X)

Ook een commissielid bij vereniging X beschrijft dat ze graag wil dat mensen elkaar durven aan te spreken. Dat moet gewoonte worden en is volgens haar een stap in de richting van een veiliger sportklimaat. Ze denkt dat het normen en waardenbeleid, dat ze aan het opstellen zijn, kan helpen. Dit beleid geeft steun wanneer ze iemand willen aanspreken, omdat het getoetst is bij de leden zelf en omdat het fysiek staat opgeschreven. Bij het ontwikkelen van dit beleid heeft de procesbegeleider een belangrijke rol gespeeld.

Concrete input

De procesbegeleiders blijken ook een directe rol te hebben gespeeld bij een aantal concrete stappen richting een veiliger sportklimaat. Zo is de professionele inzet van een pedagogisch coördinator bij vereniging Y mogelijk gemaakt door de procesbegeleider, in samenwerking met andere partijen. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze procesbegeleider in het traject met de pedagogisch coördinator een andere rol vervulde. Hij is naast procesbegeleider ook als ondersteuner bij de vereniging betrokken.

Een andere concrete actie die bijdraagt aan een veiliger sportklimaat, is het voorstel van de procesbegeleider bij vereniging X om verandering aan te brengen in de ontvangstprocedure voor nieuwe leden:

“Een huisbezoek namens de vereniging. Is er een nieuw lid aangemeld, dan krijgt die bezoek aan huis van een verenigingsgezant. En die gaat een praatje maken [...] En de betrokkene krijgt dan ook een blik achter de voordeur van het nieuwe jeugdlid. Wat daar zich afspeelt, of daar potentieel zit voor kader. Of het een voetbalsfeer, voetbalgezin is, dat soort dingen. Dan krijg je min of meer een beetje blik op het sociale veld van dat ene lid.” (procesbegeleider, vereniging X)

Naast de indirecte manier waarop de procesbegeleider bijdraagt aan veranderingsprocessen naar een veilig sportklimaat, zijn er dus ook voorbeelden van een meer directe en zichtbare bijdrage van de procesbegeleider aan een veilig sportklimaat.

6.3.2. Geen link tussen procesbegeleiding en een veiliger sportklimaat?

In deze paragraaf wordt toegelicht dat de link tussen de procesbegeleiding en een veiliger sportklimaat niet altijd aanwezig was bij de onderzochte verenigingen. Soms was de link wel aanwezig, maar niet zichtbaar.

De procesbegeleiding gaat inhoudelijk niet over het thema VSK

De procesbegeleiding bij vereniging X bestaat uit vier thema-avonden, georganiseerd door het bestuur en de procesbegeleider. De behandelde thema's (vrijwilligers, sponsoring, voetbaltechnische zaken) roepen geen sterke associatie met VSK op. Een bestuurslid vertelt dat hij de link tussen procesbegeleiding en een veilig sportklimaat überhaupt niet had gelegd. Over het thema vrijwilligers zou je kunnen zeggen dat vrijwilligers een cruciale rol in de vereniging hebben en op die manier belangrijk zijn voor het sportklimaat. Zij zijn immers de mensen die op het veld staan met jeugdspelers, die het reilen en zeilen in de kantine coördineren en die bijvoorbeeld gedragsregels opstellen. Wanneer wordt gevraagd naar de connectie tussen vrijwilligers als thema en een veilig sportklimaat, ziet het bestuurslid echter geen duidelijk verband:

“Maar waar wij met de procesbegeleider het vooral met de vrijwilligers over hebben gehad, is vooral gewoon hoe we meer vrijwilligers kunnen bereiken eigenlijk. Ik snap wel dat het onderdeel ervan kan zijn, maar ik had zelf die link niet per se gelegd. Van als iemand mij vraagt, waar zijn jullie met hem mee bezig, dan is dat een veilig sportklimaat creëren, dat, zie ik niet zo nee.” (bestuurslid, vereniging X)

Ook andere betrokkenen beseffen dat de thema-avonden geen directe link met het VSK thema hebben. De voorzitter wist niet dat procesbegeleiding een product binnen het VSK programma is. Hij vindt dat echter geen probleem. Hij ziet het thema VSK niet als uitgangspunt in de procesbegeleiding, maar vindt wel dat één en ander met elkaar samenhangt:

“Dus vrijwilligers, sponsoring en voetbalzaken, nou die gaan we aanpakken. En dat is niet vanuit het idee van VSK. Dat klopt. Er zitten wel heel veel dingen in he. We gaan nu bijvoorbeeld ook de website aanpassen. Dat als je binnen komt, dat iedereen wel kan zien, dit is het verenigingsleven, dit verwachten we, met een filmpje erbij. En je hebt van de KNVB 2 filmpjes, van back2basics. Dus het hangt daar wel mee samen. Als je dat hebt, als mensen nieuw bij de vereniging komen, dan is het ook: ‘oh, ik mag niet blèren, ik moet me normaal gedragen, we spreken elkaar aan, we helpen elkaar’. Nou weetje, dus het is wel met elkaar vervlochten. Maar VSK is niet het hoofdthema. Het hoofdthema is voor mij het beleid binnen de club.” (bestuurslid, vereniging X)

De procesbegeleider geeft een andere betekenis

Opvallend is dat de procesbegeleider bij vereniging X desgevraagd wel een directe link ziet tussen de begeleiding en een veilig sportklimaat. Hij ziet bijvoorbeeld een link tussen de thema-avonden over vrijwilligers en risicovolle situaties op het veld:

“Het tekort aan vrijwilligers is een potentieel risico op laat maar zeggen dolende spelers of eh, mensen die niet weten waar ze aan toe zijn binnen een vereniging.”
(procesbegeleider, vereniging X)

De procesbegeleider beschrijft dat de vereniging de afgelopen jaren veiliger is geworden. De procesbegeleiding heeft daar volgens hem een belangrijke rol in gespeeld:

“Mijn rol daarbij is geweest dat ik met name op papier heb gezet waar men behoefte aan had en dat heb ik vertaald in een soort van stappenplan. Ik heb een A3 plan van aanpak gemaakt. Dat is min of meer voor de bestuursleden en het kader de roadmap, van hier willen we aan werken. En al die zaken samen geven wat mij betreft een flinke stap voorwaarts als het gaat om het veilig sportklimaat en verduurzaming van deze vereniging.” (procesbegeleider, vereniging X)

De bijdrage van de procesbegeleiding aan een veiliger sportklimaat ziet de procesbegeleider zelf terug in het ondersteunen van het bestuur. Hij heeft een plan van aanpak opgesteld. Dit helpt het bestuur de juiste stappen te zetten. Daarnaast benoemt hij de instrumenten die hij vanuit de KNVB aan de vereniging aanreikt. Het sportief coachen traject is daar een voorbeeld van, maar ook weerbaarheidscurssussen of een opleiding voor kantinepersoneel.

Een spanning wordt zichtbaar tussen enerzijds de betekenisgeving van de procesbegeleider en anderzijds de betekenisgeving van de bestuursleden. De procesbegeleider ziet een directe link tussen de thema-avonden en een veilig sportklimaat. De bestuursleden hadden zelf niet door dat ze bezig waren met het thema VSK. De vraag is of het een probleem is dat deze betekenissen van elkaar verschillen. Dat lijkt niet zo te zijn. De bestuursleden zijn tevreden met de voortgang die ze boeken op de gekozen thema's. De procesbegeleider is ook tevreden, met in het achterhoofd de implicaties voor een veilig sportklimaat.

Wel kan de vraag worden gesteld in hoeverre de veronderstelde bijdrage van de procesbegeleiding aan het veilig sportklimaat in de praktijk tot stand komt. De implicaties voor een veilig sportklimaat puur op basis van de thema-avonden lijken beperkt. Tijdens de vier avonden is vooral inhoudelijk gesproken over het betreffende thema. Daarnaast stond de ontmoeting tussen bestuursleden onderling of bestuur en commissie vaak centraal.

6.3.3. De hulpvraag

Op basis van de hulpvraag van een vereniging stelt de verenigingsadviseur van de KNVB vast of procesbegeleiding ingezet gaat worden. De betrokkenen geven aan dat die hulpvraag een belangrijke rol speelt in het slagen van procesbegeleiding. De hulpvraag moet ten eerste duidelijk zijn en ten tweede gedragen worden door het bestuur. Ook tijdens het proces is het belangrijk duidelijke doelen te stellen. Op welke manier dit van belang is, wordt in deze paragraaf toegelicht.

Het belang van een duidelijke hulpvraag

De procesbegeleiders en verenigingsadviseurs benadrukken dat het voor hen belangrijk is een duidelijke hulpvraag te hebben. Voor de procesbegeleiders is dit ook altijd de eerste actie bij een nieuwe vereniging: het achterhalen van de ‘vraag achter de vraag’. Ook andere betrokkenen vinden dat procesbegeleiding geen zin heeft zonder duidelijke hulpvraag. Bovendien moet de vraag gedragen worden door het bestuur. Dit zorgt er volgens één van de procesbegeleiders voor dat de opbrengsten van de procesbegeleiding ook echt tot uiting kunnen komen. Hij beschrijft wat anders het risico is:

“En dan vraag ik ook heel concreet, is er een opdracht vanuit het bestuur? Nee, is er niet. Dus dan gaan we eerst terug naar het bestuur, om daar die opdracht op te halen. Anders ga je iets doen binnen de vereniging, en dat is allemaal leuk en aardig, maar op het einde van dit rit zegt het bestuur bijvoorbeeld nee.” (procesbegeleider, vereniging Y)

Een gedragen hulpvraag is cruciaal. Niet alleen gedragen door het bestuur, maar ook door de procesgroep of commissie die betrokken is bij het traject. Gedragenheid zorgt ervoor dat de betrokkenen zich committeren aan actieve inzet voor het veranderingsproces. Er ontstaat een gedeeld belang, een gezamenlijke focus. Hierdoor zijn betrokkenen eerder bereid zich in te zetten.

De kaders van het traject

De procesbegeleider bij vereniging Y beschrijft dat het soms lastig is om te bepalen hoe ver hij gaat bij het achterhalen van ‘de vraag achter de vraag’. Tijdens het intake gesprek met de verenigingsadviseur is namelijk op basis van de hulpvraag de opdracht vastgesteld. Dit vormt het financiële kader waarin de inzet van de procesbegeleider mogelijk is. Tijdens de verkenningsfase komt de procesbegeleider echter af en toe zaken tegen die wel aandacht behoeven, maar verder af staan van de hulpvraag. De procesbegeleider beschrijft het spanningsveld dat hier ontstaat. In hoeverre pakt hij dit wel of niet op? Hoe strikt zijn de grenzen van de opdracht? Wat is hierin de gewenste rol van de procesbegeleider?

“Echter, op het moment dat je dan in gesprek bent met een jeugdvoorzitter, dan komen er ook andere punten bovendrijven. Kijk je bijvoorbeeld naar de normen en waarden commissie, zitten daar wel de juiste mensen in? Dan kun je wel toe willen naar een preventief beleid, maar je hebt niet de juiste mensen aan tafel zitten, om dat te ontwikkelen.” (procesbegeleider, vereniging Y)

In deze situatie denkt de procesbegeleider dat een andere samenstelling van de commissie nodig is. Dit valt niet direct onder de hulpvraag (preventief beleid omtrent ongewenst gedrag ontwikkelen), maar kan de vereniging wel vooruit helpen. Hij merkt dit op bij zijn verkenningsronde, en vraagt zich af in hoeverre hij dit mee moet nemen in het traject.

Duidelijke doelstellingen tijdens bijeenkomsten

Tenslotte is het belangrijk duidelijke doelstellingen te koppelen aan de activiteiten van de procesbegeleiding. Dat blijkt tijdens één van de thema-avonden bij vereniging X. De bijeenkomst was een ontmoeting tussen bestuur en sponsorcommissie. Het doel was, volgens de vooraf opgestelde hand-out van de procesbegeleider, ‘de richting voor sponsoring te ijken en uitbouw in de relatie met sponsors eveneens van een richting te voorzien’. Tijdens de bijeenkomst vroegen deelnemers zich meerdere malen af wat precies het doel van de avond was. Dit verliep als volgt:

“Er wordt aan de procesbegeleider gevraagd wat eigenlijk het doel van de avond is. Hier is blijkbaar niet helemaal duidelijkheid over. Dit is ook te merken aan het verloop van de avond. Bij de start van de bijeenkomst is niet besproken wat de beoogde doelen en opbrengsten van de avond zouden zijn. Ook is geen agenda vastgesteld en is geen gespreksleider aangewezen. Dit is terug te zien in het verloop. Het is soms chaotisch, gaat vaak over randzaken en het is niet duidelijk wat het doel van elke discussie is. Tijdens de discussies zie ik af en toe één van de wat stillere mensen naar de procesbegeleider kijken, alsof die wil zeggen: ‘moet jij niet even ingrijpen en helpen in deze discussie?’ Dat doet de procesbegeleider niet.” (observatie bijeenkomst, vereniging X)

Ook in een reflectie op de avond door betrokkenen komt naar voren dat de bijeenkomst rommelig verliep, omdat het doel niet voor iedereen duidelijk was. Ze hadden hier wel behoefte aan. Het lijkt erop dat een strakke voorbereiding (met uitgewerkte en rondgestuurde doelstellingen) niet per definitie leiden tot een effectieve opbrengst van een bijeenkomst.

6.4. Samenvattende paragraaf

In dit hoofdstuk gaven we de resultaten van het onderzoek weer. Eerst werd ingegaan op de directe betekenis van de procesbegeleiding volgens de betrokkenen bij de verenigingen. De procesbegeleiding bleek vooral van directe betekenis te zijn voor de dynamiek binnen de vereniging en op de directe doelgroep (de kaderleden met wie hij werkt). Aan de hand van zes bevindingen werd dit geïllustreerd: de procesbegeleider heeft de functie van katalysator en

stok achter de deur (1), de procesbegeleider creëert veiligheid voor de directe doelgroep (2), de procesbegeleider voert niet zelf uit (3), de procesbegeleider heeft een rol als buitenstaander (4), de zichtbaarheid van de procesbegeleider speelt een rol (5) en de procesbegeleiding heeft opvolging nodig (6).

Daarna volgde een verdieping naar de processen rondom een veiliger sportklimaat die in de clubs hebben plaatsgevonden. Via het ondersteunen van vrijwilligers (1), het inzetten van professionals (2), het creëren van bewustwording (3) en het tonen van een betrokken houding ten opzichte van leden (4) zijn de besturen erin geslaagd stappen te zetten richting een veiliger sportklimaat.

Tot slot werd gereflecteerd op de betekenis van de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat. Die betekenis is minder vanzelfsprekend. De procesbegeleider blijkt soms wel een rol te spelen, bijvoorbeeld door het ondersteunen van de N&W commissie (1), door ontmoetingen en gesprekken te faciliteren (2) en door uit ervaring concrete suggesties te doen (3). Daar staat tegenover dat de link tussen VSK en het thema van de procesbegeleiding soms ontbreekt of niet zichtbaar is. Bovendien zijn de hulpvraag vanuit de vereniging en de doelstellingen van bijeenkomsten niet altijd duidelijk.

7. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van de dataverzameling besproken en geïnterpreteerd. In dit analytische hoofdstuk kijken we door een theoretische bril naar de resultaten. Hiervoor gebruiken we de theoretische concepten die in hoofdstuk 3 zijn geïntroduceerd. Twee vragen staan steeds centraal. Ten eerste wordt geprobeerd met de theoretische lens als uitgangspunt iets te zeggen over de processen die ontstaan door de procesbegeleiding bij de verenigingen. Ten tweede kijken we specifiek naar opvallende data. Welke karakteristieken komen we tegen bij de verenigingen? Kunnen we hier iets over zeggen met behulp van de theoretische lens? Of is nuancering nodig? Leidt dit tot nieuwe betekenissen?

Het hoofdstuk is ingedeeld in drie paragrafen. In de eerste paragraaf stellen we het concept betekenisgeving centraal. In de tweede paragraaf wordt beschreven welke rituelen ontstaan door de procesbegeleiding. In de derde paragraaf wordt gereflecteerd op de waarde van de theoretische lens voor dit onderzoek.

7.1. Betekenisgeving bij de onderzochte verenigingen

De begrippen *sensegiving* en *sensemaking* worden gebruikt om te beschrijven hoe in organisaties betekenissen worden gevormd. Onder *sensegiving* verstaan we het proces waarbij iemand (vaak een leidinggevende of manager) probeert de betekenisgeving van de ander te beïnvloeden, bijvoorbeeld door iemand te overtuigen van een bepaalde visie. Onder *sensemaking* verstaan we het proces waarbij mensen betekenissen vormen op basis van interacties (wat er gebeurt). Die betekenissen zijn vervolgens de basis voor hun handelen en het ontstaan van nieuwe interacties en nieuwe betekenissen (Weick, 1995; Goia & Chittipeddi, 1991). Nu we weten wat we in het algemeen verstaan onder de begrippen *sensegiving* en *sensemaking*, kunnen we kijken wat er gebeurt in de specifieke onderzochte situatie. De vraag is dan op welke manier de betrokkenen bij de procesbegeleiding invulling geven aan de begrippen *sensegiving* en *sensemaking*.

***Sensegiving* door het bestuur bij vereniging Y**

Bij vereniging Y wil het bestuur graag dat de N&W commissie beter gaat functioneren. Het bestuur wil een preventief normen en waardenbeleid voor de hele vereniging, zodat een veiliger klimaat ontstaat. Het bestuur maakte deze wens kenbaar aan de commissie. Het bestuur wilde de commissie net zo enthousiast maken voor de nieuwe plannen als zij zelf zijn. Kortom, het bestuur wilde de betekenisgeving van de commissieleden beïnvloeden. De commissieleden reageerden daar redelijk enthousiast op. Ze vinden een preventief beleid ook belangrijk. Ze geven bijvoorbeeld aan dat ze met een preventief beleid makkelijker mensen kunnen aanspreken op ongewenst gedrag op en langs het veld. Deze positieve houding ten opzichte van het plan van het bestuur leidde echter niet direct tot actie binnen de commissie. Het model van Homan (2005), waarin het proces van betekenisgeving leidt tot gedragsverandering, helpt dus niet helemaal bij het begrijpen van de gebeurtenissen bij vereniging Y.

Toen duidelijk werd dat het niet lukte een nieuw normen en waardenbeleid te maken, heeft de commissie wel iets anders gedaan, namelijk de procesbegeleider ingeschakeld. De procesbegeleider heeft toen dingen gedaan waardoor het nieuwe normen en waardenbeleid inmiddels wel realistisch lijkt. Het begrip *bracketing* uit het model (figuur 3.2) van Ericson (2001) helpt te begrijpen wat de procesbegeleider precies heeft gedaan. Ericson verstaat onder *bracketing* (koppelingsgraad) de mate waarin iemand in staat is een bepaalde visie te koppelen aan handelen. Zo heeft de procesbegeleider iedereen in de commissie een stem gegeven. Daardoor is een veilige sfeer ontstaan en voelt iedereen zich prettig tijdens de vergaderingen. Bovendien heeft hij de commissie inhoudelijk bij de hand genomen. Hij heeft ze uitgelegd hoe je tot een gedragen beleid komt. Nadenken over een DNA en het raadplegen van leden zijn daar onderdeel van. Door deze ingrepen van de procesbegeleider heeft de commissie een drempel over gegaan. Ze zijn nu, zij het nog onder begeleiding, wel in staat een normen en waardenbeleid op te stellen.

***Sensegiving* door het bestuur bij vereniging X**

Bij vereniging X wil het bestuur ook een bepaalde visie wil overbrengen. Het is interessant om te kijken wat daar vervolgens gebeurt, en welke rol de procesbegeleider speelt. Het bestuur wil het gedachtegoed van het verenigingsleven overbrengen op haar leden, zodat die meer betrokken raken en vrijwilligerswerk gaan doen. Dit doen ze door bewustwordingsacties als de vrijwilligersenquête, de vrijwilligersavond en de vrijwilligersmarkt. Het begrip *cognitieve profielen* uit het model (figuur 3.2) van Ericson (2001) biedt een perspectief op wat er vervolgens in de vereniging gebeurt. Onder *cognitieve profielen* verstaat Ericson de visie die mensen ergens op hebben. Bij deze vereniging reageren de leden namelijk niet allemaal op dezelfde manier op de acties van het bestuur. Sommigen komen wel op de vrijwilligersavond af, anderen niet. Sommigen vullen de enquête wel in, anderen niet. Sommigen vinden het heel normaal om een bardienst te draaien, anderen vinden het betalen van contributie voldoende. Het gevolg is dat er een groot verschil is tussen leden die veel vrijwilligerswerk doen en leden die niks doen. Wel ziet het bestuur een positieve ontwikkeling in die verhouding. De procesbegeleider blijkt ondersteunend bij de acties die hebben geleid tot die positieve ontwikkeling (bijvoorbeeld door de stok achter de deur te zijn). Dit betekent dat de procesbegeleider geen directe rol speelt bij het overbrengen van de visie van het bestuur op de leden, maar dat zijn rol wel degelijk bestaat.

Betekenisgeving als lens

Het begrip betekenisgeving is als lens gebruikt om te kijken naar de processen die ontstonden binnen de onderzochte verenigingen. Het perspectief was van waarde, omdat kon worden beschreven hoe de besturen van de verenigingen hun visie wilden overbrengen en wat als gevolg daarvan gebeurde bij commissies of leden. Bijvoorbeeld door het gebruik van de begrippen *sensegiving* en *bracketing* bij het beschrijven van de ontwikkelingen bij de N&W commissie en de rol van de procesbegeleider daarin.

7.2. Interaction ritual chains bij de onderzochte verenigingen

De *interaction ritual chains* theorie (IR) van Collins (2004) gaat ervan uit dat menselijke interacties de bron van de sociale werkelijkheid vormen. Interacties tussen mensen (*interaction rituals*) kunnen leiden tot een *interaction ritual chain*. Geslaagde *interaction ritual chains* (rituelen) staan aan de basis van veranderingsprocessen. Geslaagde rituelen kennen volgens Collins vier ingrediënten en vier mogelijke opbrengsten (zie hoofdstuk 3 en figuur 3.3). Nu we weten wat wordt verstaan onder een *interaction ritual chain*, kunnen we kijken welke *interaction rituals* we zien bij de verenigingen. De vraag is dan wat er bij de verenigingen gebeurt tijdens het traject van procesbegeleiding, met in het achterhoofd de begrippen van Collins.

Interacties binnen de normen- en waardencommissie

Bij vereniging Y had de N&W commissie, zoals eerder toegelicht, moeite aan de slag te gaan met een nieuw beleid. Het lukte ze niet te voldoen aan de vraag van het bestuur. Nadat de procesbegeleider hen kwam ondersteunen, ging het volgens de betrokkenen veel beter. Ze voelden zich zekerder van hun zaak. Er ontstond een positief gevoel binnen de commissie, waardoor ze wilden blijven inzetten voor het nieuwe beleid. Door de opvatting over *interaction ritual chains* als uitgangspunt te gebruiken, kan iets worden gezegd over wat er binnen de commissie gebeurde.

Twee leden in de commissie hadden eerder weinig inbreng in discussies en werden niet serieus genomen door overige leden. Gedurende het traject bloeiden zij op. De procesbegeleider gaf in deze situatie op een bepaalde manier invulling aan de ingrediënten die volgens Collins de basis van een succesvol ritueel vormen. Hij zorgde dat iedereen fysiek aanwezig was (ingrediënt 1) door bijeenkomsten te organiseren. Hij zorgde dat de leden een insider-gevoel kregen (ingrediënt 2) door de twee teruggetrokken commissieleden bij het proces te betrekken en hen een stem te geven. Hij zorgde voor een gezamenlijke focus (ingrediënt 3) door ze uit te leggen hoe je tot een gedragen beleid komt. En hij creëerde een gedeelde ervaring (ingrediënt 4) door de commissieleden met elkaar te laten werken aan het nieuwe beleid. Door al die acties onstond een proces binnen de commissie. De commissie raakt steeds beter uitgerust om het nieuwe beleid te gaan schrijven. De hierboven genoemde acties van de procesbegeleider en de commissie beschrijven een *interaction chain* bij vereniging Y. We zien dat door inmenging van de procesbegeleider verschillende interacties ontstaan, die er samen voor zorgen dat de N&W commissie steeds beter uit de voeten kan.

Emotional energy bij het voetbaltechnisch beleidsplan

In de resultaten wordt uiteengezet dat bij vereniging X een vibe ontstaat wanneer een voetbaltechnisch beleidsplan wordt geschreven en gepresenteerd. Vanuit het perspectief van *emotional energy* van de IR theorie beschrijven we wat daar precies gebeurde. Onder invloed van de procesbegeleider als 'stok achter de deur' kwam het onderwerp talentontwikkeling op de agenda. Daarop vond een bijeenkomst met betrokkenen plaats en kwam een voetbaltechnisch beleidsplan tot stand. Dit plan werd gepresenteerd op een speciale avond. Op die avond werd positief gereageerd en enkele leden boden hun hulp aan. Dat creëerde een gevoel van gezamenlijkheid, waardoor ook andere leden graag onderdeel wilden uitmaken

van het project. Volgens bestuursleden ontstond toen een ‘flow’, ‘buzz’ of ‘vibe’. Er was ineens genoeg animo binnen de vereniging om het plan uit te voeren. Een groep vrijwilligers heeft toen een team gevormd die zich bezig ging houden met het scouten van talentvolle jeugdspelers langs de lijn. De *emotional energy* die onstond rondom het voetbaltechnisch beleidsplan hielp bij het uitvoeren van het plan. De vraag blijft echter hoe het precies komt dat het proces zo goed verliep. Bij dezelfde vereniging blijken andere processen waarbij de hulp van leden nodig is namelijk minder goed te verlopen. Hierover gaat de volgende paragraaf.

Emotional energy bij het vrijwilligerstekort

Op het thema vrijwilligerswerving en -behoud is het de vereniging nog niet gelukt veel voortgang te boeken. Een bepaald proces lijkt te ontstaan (of juist niet te ontstaan), waardoor leden moeilijk te porren zijn voor vrijwilligerswerk. Vanuit het oogpunt van het begrip *emotional energy* is dat moeilijk te beschrijven. Het levert niet veel op wanneer we kijken naar de vier ingrediënten van een geslaagd ritueel. Het creëren van *emotional energy*, zoals beschreven door Collins, lijkt hier namelijk niet te lukken. Ondanks pogingen van het bestuur ontstaat er nog geen ‘vibe’ in de vereniging. Wat gebeurt er dan precies?

Het lijkt van belang dat het hier gaat om verenigingsgevoel en gevoelens van verbondenheid. Leden gaan hier anders mee om dan met een concreter thema als het verbeteren van de voetbaltechnische aanpak. De betekenis die leden geven aan verenigingsgevoel baseren ze niet enkel op acties van het bestuur, zoals een vrijwilligersmarkt. Zo is het voor te stellen dat de privé-situatie, werksituatie, onderlinge relaties, fysieke gesteldheid of vriendschappen mede bepalen of iemand zich wel of niet betrokken voelt bij de club. Denk aan het voorbeeld van de teamgenoten van een bestuurslid, die liever thuis zijn dan een avond bardienst draaien (6.2.3). In dit proces, waarbij leden een bepaalde houding aannemen ten opzichte van vrijwilligerswerk, ontstaat geen *emotional energy*.

Rondom het vrijwilligersprobleem bij vereniging X is een specifieke *interaction chain* zichtbaar. Deze *chain* is moeilijk te doorgronden. Ieder lid geeft zijn of haar eigen betekenis aan wat er gebeurt op het gebied van bewustwording over het verenigingsleven. Bij het ene lid leiden de acties tot bewustwording en gedragsverandering. Bij het andere lid niet. Het bestuur wil graag *emotional energy* creëren op dit gebied. Voor hen is het een speerpunt het verenigingsgevoel terug te brengen bij zo veel mogelijk leden.

De rol van de procesbegeleider bij de vereniging is vooral zichtbaar door de ondersteuning van het bestuur. De procesbegeleider onderneemt acties, zoals beschreven in paragraaf 6.1, die het bestuur in staat stellen bepaalde thema's aan te pakken. Bij deze vereniging is het vrijwilligerstekort één van belangrijkste thema's. De rol van de procesbegeleider bij de specifieke *interaction chain* rond de vrijwilligers is moeilijk. Het lijkt er immers op dat de acties van het bestuur niet bepalend zijn voor de houding van leden ten opzichte van vrijwilligerswerk. De ondersteuning van het bestuur door de procesbegeleider lijkt in deze situatie niet voldoende om gedragsverandering onder de leden te creëren.

De procesbegeleider als buitenstaander

Tot slot valt op dat de procesbegeleider vanuit een rol als buitenstaander betrokken is bij de veranderingen in de verenigingen. Het model van Ericson (2001) en de IR theorie van Collins (2004) gaan er beide van uit dat meer betrokkenheid bijdraagt aan succesvolle verandering binnen een organisatie. De procesbegeleider heeft niet dezelfde ervaringen als leden van de vereniging en is geen insider. Bovendien kunnen de visies van de procesbegeleider en het verenigingskader verschillen (zie paragraaf 6.3.2). Toch blijkt in dit onderzoek dat een positieve betekenis wordt gegeven aan de bijdrage van de procesbegeleider aan de veranderingen in de clubs. Dit roept vragen op. Hoe kan het dat hij bijdraagt aan een succesvolle verandering, ondanks zijn minder betrokken rol of andere visie? We proberen daarom te beschrijven wat er in het geval van de procesbegeleiding gebeurt.

Cruciaal is het feit dat de procesbegeleider letterlijk het proces *begeleidt*. Het is niet zijn primaire doel te beslissen over de inhoud of over de concrete uitvoering binnen de vereniging. Hij vertelt de N&W commissie bijvoorbeeld wel dat ze het DNA van de vereniging moeten bepalen, maar niet *wat* dat DNA moet zijn. In zijn rol als *begeleider* maakt het minder uit dat hij inhoudelijk een andere visie heeft of niet dezelfde ervaringen heeft als verenigingsleden. Dit is karakteristiek voor de procesbegeleider.

Uit gesprekken met de procesbegeleiders blijkt dat ze zich zeer bewust zijn van deze rol, maar dat ze zich af en toe moeten inhouden om niet in de meer expert-rol te kruipen. Het is belangrijk dat ze zich niet laten verleiden tot die expert-rol. Dan bestaat namelijk het gevaar dat de status als niet-insider of het hebben van een andere visie wel tot barrières leidt in het proces naar succesvolle verandering. In het slothoofdstuk komt deze bevinding nog terug, in de vorm van een aandachtspunt.

IR theorie als lens

De IR theorie is als lens gebruikt om te kijken naar de processen die ontstonden binnen de onderzochte verenigingen. Het perspectief was van waarde, omdat kon worden beschreven welke interacties binnen de verenigingen ontstonden tijdens het traject van procesbegeleiding. Bijvoorbeeld door het gebruik van het begrip *emotional energy* bij het beschrijven van de gebeurtenissen rondom het voetbaltechnisch beleidsplan bij vereniging X. Bij het beschrijven van de gebeurtenissen rondom het vrijwilligersvraagstuk bij die vereniging, lukt het echter niet de situatie goed te begrijpen met behulp van de theoretische lens. Bij dit probleem lijken andere processen een rol te spelen.

Ook voor het beschrijven van de unieke rol van de procesbegeleider is soms meer nodig dan de IR theorie of de principes van betekenisgeving. De theorieën bieden weinig handvat over de positie waarin iemand zich ten opzichte van een organisatie bevindt. De procesbegeleider is een buitenstaander, maar ook weer niet helemaal. Dit maakt het lastig om te beschrijven welke rol de procesbegeleider precies heeft en wat dit voor gevolgen heeft. In de volgende paragraaf gaan we in op de mogelijkheden voor een alternatief theoretisch kader.

7.3. Reflectie op de analyse

In dit onderzoek werd met behulp van de theoretische begrippen *sensegiving*, *sensemaking* en *interaction rituals chains* geanalyseerd wat er bij de verenigingen gebeurde in het traject van procesbegeleiding. Eerder in dit hoofdstuk werd al beschreven dat de theoretische lens in veel gevallen geschikt was om toe te passen op de empirische data. Soms lukte het echter niet om vat te krijgen op de processen bij de verenigingen. Bijvoorbeeld bij de processen rondom de rol van de procesbegeleider als buitenstaander en het vrijwilligersvraagstuk bij vereniging X. Ook uit andere studies blijkt dat het vrijwilligersvraagstuk moeilijk te ontrafelen is. De functie van vrijwilliger is uniek, door het vrijblijvende en onbetaalde karakter (oa. Janssens, 2011). De drempel om te stoppen met vrijwilligerswerk en om verbindingen met de club te verbreken is laag. Ook gebrek aan professionaliteit is een reden om moeilijkheden te ervaren bij vrijwilligerswerk. Dit is iets waar veel sportverenigingen mee worstelen (Janssens, 2011).

Bovendien gingen we in de onderzoeksopzet steeds uit van de betekenis van de procesbegeleiding voor een veiliger sportklimaat. Het hanteren van het perspectief zorgde echter niet voor een focus op veiligheid op het sportveld. De focus lag meer op de processen rondom de procesbegeleiding op zich. Dit resulteerde in beschrijvingen waaruit de toegevoegde waarde van de procesbegeleider duidelijk blijkt. Het was echter ook waardevol geweest een perspectief te hanteren waarmee de veiligheid op de verenigingen meer focus had gekregen. Deze focus komt meer naar voren in studies waarin op een ‘lager’ niveau binnen de vereniging wordt gekeken. Bijvoorbeeld wanneer spelers centraal worden gesteld (Knight et al, 2011) of wanneer ouders centraal staan (Coackley, 2006). Coackley (2006) gebruikt de theoretische uitgangspunten van Bourdieu om te beschrijven hoe de ouder-kind relatie van belang is voor de veiligheid op de vereniging. Verschillende auteurs hebben de uitgangspunten van Bourdieu gebruikt bij studies naar veiligheid binnen de sportvereniging (bijv Van Daal, 2006; Coackley, 2006).

Het gebruik van de theoretische lens in deze studie was van waarde voor het beschrijven van de processen die in de verenigingen ontstonden, in het traject van procesbegeleiding. Omdat de procesbegeleider zich richt op bestuurs- en kaderleden, speelden de processen zich ook vaak rond deze actoren af. Het gebruik van een andere focus of ander theoretisch kader, zoals de perspectieven van Bourdieu, bieden wellicht de ruimte om meer te kijken naar de betekenis voor de veiligheid op het sportveld. In paragraaf 9.3 worden nog enkele suggesties voor verder onderzoek en andere perspectieven gedaan.

8. Conclusie

In dit hoofdstuk worden eerst kort de aanleiding, vraagstelling, gekozen concepten en methodiek van het onderzoek besproken. Vervolgens geven we antwoord op de hoofdvraag, aan de hand van de deelvragen die in het resultatenhoofdstuk zijn behandeld. Hierbij is ook aandacht voor spanningsvelden die zichtbaar zijn geworden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele aandachtspunten voor de toekomst.

8.1. Conclusie

Veiligheid binnen de sportvereniging is een actueel thema. Onder andere door een aantal excessen en incidenten is de aandacht voor het thema de afgelopen jaren enorm gegroeid. De overheid reageerde hierop met het actieplan *naar een veiliger sportklimaat* (Ministerie van VWS, 2011). Inmiddels ontvangen we signalen dat het sportklimaat op verschillende manieren veiliger is geworden (Romijn & van Kalmthout, 2017). De focus binnen het VSK programma verschuift naar sportplezier in ruimere zin en borging van de interventies. De procesbegeleiding van de KNVB past als interventie bij deze beweging, vanwege de focus op zelfredzaamheid van de vereniging. Daarom is het relevant om meer te weten te komen over de procesbegeleiding als instrument richting een veiliger sportklimaat. Dit onderzoek wil in kaart brengen hoe procesbegeleiding wordt ervaren en welke betekenis dit heeft voor een veiliger sportklimaat.

Deze aanleiding leidde tot de volgende vraagstelling: ‘Hoe verloopt de procesbegeleiding bij verenigingen X en Y volgens betrokken actoren en wat is de betekenis voor een veilig sportklimaat?’. Vier deelvragen zijn opgesteld om de verschillende aspecten van de hoofdvraag te onderscheiden en om sturing te geven aan het onderzoek. In een verkenning van de literatuur is de stand van zaken rond de thema’s veiligheid, verenigingsondersteuning en veranderprocessen (in sportverenigingen) weergegeven. Op basis van die verkenning is een aantal concepten verder uitgewerkt. Vanuit het perspectief van drie theoretische concepten kon een verdiepende laag in de analyse van de data worden aangebracht. Voor de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor een etnografische aanpak met bijpassende kwalitatieve dataverzamelmethode. Interviews zijn afgenomen met betrokkenen van twee verenigingen. In aanvulling hierop zijn observaties gedaan en zijn documenten geraadpleegd.

Voor het weergeven van de resultaten is een data-gestuurde aanpak gebruikt. Op basis van de data bleek het nodig om onderscheid te maken tussen enerzijds de directe betekenis van procesbegeleiding en anderzijds de betekenis van procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat.

8.1.1. Directe betekenis van de procesbegeleider

De procesbegeleiding blijkt vooral directe betekenis te hebben voor de dynamiek binnen de vereniging en voor de directe doelgroep (de kaderleden met wie hij werkt). Aan de hand van 6 bevindingen wordt dit geïllustreerd; de procesbegeleider heeft de functie van katalysator en stok achter de deur (1), de procesbegeleider creëert veiligheid voor de directe doelgroep (2), de procesbegeleider voert niet zelf uit (3), de procesbegeleider heeft een rol als buitenstaander

(4), de zichtbaarheid van de procesbegeleider speelt een rol (5) en de procesbegeleiding heeft opvolging nodig (6).

8.1.2. Betekenis voor een veiliger sportklimaat

De betekenis van de procesbegeleiding voor een veilig sportklimaat is minder duidelijk. De verenigingen ondernemen op verschillende manieren acties richting een veiliger sportklimaat, en vaak is de procesbegeleider daar niet direct bij betrokken. Uit de nadere analyse van die processen blijkt echter dat de procesbegeleider soms wel degelijk een (indirecte) rol speelt. Hij creëert bijvoorbeeld randvoorwaarden, door de N&W commissie in staat te stellen zelf een beleid te schrijven of door ontmoetingen en gesprekken te faciliteren. Ook doet hij vanuit zijn ervaring concrete suggesties, die soms door het bestuur worden overgenomen (bijvoorbeeld de huisbezoeken).

De acties van de procesbegeleider lijken niet direct in relatie tot VSK te staan. Als we echter kijken naar de directe betekenissen van de procesbegeleider en vervolgens naar de acties van besturen en kaderleden richting VSK, is het goed voor te stellen dat de procesbegeleiding hier wel degelijk een rol in speelt.

Uit het onderzoek blijken ook kanttekeningen bij de betekenis van de procesbegeleiding voor VSK. De link tussen het thema van de procesbegeleiding en VSK is niet altijd aanwezig. Ook zijn bestuurs- of kaderleden bij de verenigingen zelf niet op de hoogte van het feit dat de begeleiding tot het VSK aanbod behoort. De algemene hulpvraag en de doelstellingen bij de bijeenkomsten blijken ook niet altijd duidelijk. Dit komt niet ten goede van het proces. Tenslotte geven alle betrokkenen aan dat procesbegeleiding er niet voor kan zorgen dat excessen nooit meer voorkomen. Excessen kunnen altijd plaatsvinden, zoals dat overal in de maatschappij het geval is.

8.1.3. Dus...

De conclusie die getrokken kan worden, is dat de procesbegeleiding volgens de betrokkenen bij de verenigingen als belangrijk wordt ervaren. Ze geven er een positieve betekenis aan.

De vraagstelling richt zich echter op de betekenis voor een veilig sportklimaat (procesbegeleiding is immers een interventie binnen het VSK programma). Uit het onderzoek blijkt dat er aanwijzingen zijn dat procesbegeleiding van betekenis is voor een veilig sportklimaat, maar dat deze relatie niet altijd zichtbaar is en er soms helemaal niet is.

Het is echter niet terecht om de opbrengst van dit onderzoek te beperken tot deze bevinding. De procesbegeleider blijkt namelijk van grote waarde voor de verenigingen, op manieren die niet direct over VSK gaan. Denk hierbij aan de rol van 'stok achter de deur' of het betrekken van kaderleden die eerder werden ondergesneeuwd.

Dit betekent dat het geen recht doet aan de procesbegeleiding om uitsluitend naar de opbrengsten voor VSK te kijken. De procesbegeleiding als instrument heeft de potentie om in veel bredere zin bij te dragen aan veranderprocessen binnen verenigingen. Deze bevinding heeft implicaties voor de manier waarop procesbegeleiding als interventie gewaardeerd,

beoordeeld, aangepast en opgevolgd moet worden. Hier komen we op terug bij de aandachtspunten in de volgende paragraaf.

8.2. Aandachtspunten

De bevindingen van het onderzoek leiden tot een aantal aandachtspunten voor de procesbegeleiding. We maken hierbij onderscheid. De eerste twee aandachtspunten zijn gericht op de werkwijze van de procesbegeleider. De laatste twee aandachtspunten zijn gericht op het platform van procesbegeleiders (back2basics) en de KNVB.

1. Alleen begeleiden of ook uitvoeren

Uit de analyse blijkt dat een gebrek aan ervaringen en een gedeelde visie (van de procesbegeleider ten opzichte van de vereniging) geen belemmering voor een geslaagd veranderingsproces hoeft te zijn. Hiervoor is het cruciaal dat de procesbegeleider letterlijk het proces *begeleidt*, en er zorg voor draagt niet inhoudelijk of bij de uitvoering betrokken te raken. Op basis van zijn/haar expertise en ervaring is het echter vaak verleidelijk een uitstapje te maken. De procesbegeleider is zich hier zeker van bewust, maar is in praktijk steeds op zoek naar een evenwicht.

2. Zichtbaarheid binnen de vereniging

Voor de procesbegeleider is het belangrijk na te denken over zijn/haar zichtbaarheid binnen de vereniging. Uit dit onderzoek blijkt dat de zichtbaarheid een belangrijke factor is voor de betekenis die leden geven aan de procesbegeleiding. Weinig zichtbaarheid kan ten goede komen aan de zelfredzaamheid van de vereniging en een makkelijker vertrek, maar weinig zichtbaarheid kan er ook voor zorgen dat de toegevoegde waarde van de procesbegeleiding minder tot uiting komt. In dat laatste geval weten de betrokken partijen niet goed wat de procesbegeleider doet binnen de vereniging en aan welk traject de vereniging deelneemt.

3. De match tussen procesbegeleider en vereniging

Een procesbegeleider die al bekend is met de vereniging kan efficiënter te werk gaan. Het is echter goed om ook over de eventuele risico's na te denken. Het lijkt erop dat de koppeling van de procesbegeleider aan de vereniging niet altijd via de 'officiële weg gaat' (waarbij de KNVB op basis van de hulpvraag een geschikte procesbegeleider zoekt). Vaak is er al contact tussen procesbegeleider en vereniging, op basis van een eerdere samenwerking of persoonlijke interesse. Dit kan een voordeel zijn; de procesbegeleider kent de bestuursleden en de vereniging, kan snel schakelen en weet wat de gewoontes op de club zijn. Het is echter goed om steeds na te gaan of dit niet ten koste gaat van de onafhankelijkheid en de open blik van de procesbegeleider.

4. De waarde van procesbegeleiding voor VSK

Het is aan te bevelen de waarde van procesbegeleiding anders dan voor VSK mee te nemen bij besluiten. Tegelijkertijd moet de waarde voor VSK niet uit het oog worden

verloren. Uit het onderzoek blijkt dat de procesbegeleiding niet alleen van waarde kan zijn voor een veilig sportklimaat, maar juist ook op andere manieren. Dit betekent dat het geen recht doet aan de procesbegeleiding om uitsluitend naar de opbrengsten voor VSK te kijken. De procesbegeleiding als instrument heeft de potentie om in veel bredere zin bij te dragen aan veranderprocessen binnen verenigingen. Hier moet rekening mee worden gehouden bij het waarderen, beoordelen, aanpassen en opvolgen van de procesbegeleiding als interventie.

9. Discussie en reflectie

9.1. Discussiepunten

Tijdens het onderzoeksproces zijn zaken de revue gepasseerd die niet meegenomen zijn in de resultaten, analyse en conclusie. Soms was er niet de mogelijkheid dieper op iets in te gaan. Soms stond het te ver af van de vraagstelling van het onderzoek. In deze paragraaf worden drie punten benoemd. Ze zijn interessant om in het achterhoofd te houden en verder over na te denken.

1. Financiële kaders versus de beste aanpak

De vraag rijst of de (financiële) kaders van het traject wel de mogelijkheid bieden voor een zo effectief mogelijke aanpak in het belang van de vereniging. De procesbegeleider is echter een professional die bij een vereniging allerlei signalen opvangt. Vanuit zijn ervaring en expertise wil hij daar gehoor aan geven. Dit strookt echter niet altijd met de kaders die aan een traject gesteld zijn. De meningen verschillen over de mate waarin de beschikbare uren toereikend zijn om de best mogelijke begeleiding te geven. Het aantal uren en de afgebakende hulpvraag geven misschien niet altijd de mogelijkheid om alles te doen wat de procesbegeleider in het belang van de club zou willen doen.

2. Niveau van bestuursleden

Een aantal keer is genoemd dat het opleidingsniveau en professionele ervaring van bestuursleden van belang zijn. Een aantal betrokkenen denkt dat dit gegeven van invloed is op de mogelijkheden van een verenigingsbestuur. Bij casevereniging 1 bestaat het bestuur bijna geheel uit leden die op professioneel vlak een management- of directiefunctie vervullen of een eigen bedrijf hebben. Dit wordt gezien als kritische succesfactor, waardoor ze in staat zijn de vereniging efficiënter te ‘runnen’. Ze benoemen dat ze hierdoor ook bepaalde onderdelen van de procesbegeleiding kunnen ‘overslaan’. Dit zou impliceren dat hiermee rekening moet worden gehouden door de procesbegeleider in zijn aanpak. Het kan uitmaken voor de manier waarop hij bestuursleden benadert.

3. Werken op eilandjes

De hulpvraag van de vereniging dient als basis voor het traject van procesbegeleiding. In een sportvereniging speelt altijd van alles. Dit merkt ook de procesbegeleider op, maar in principe beperkt hij zich tot de scope van zijn opdracht. Het is goed mogelijk dat de KNVB ook betrokken is bij andere trajecten binnen de vereniging. Er ontstaat dan een situatie waarin meerdere vertegenwoordigers van de KNVB (bijvoorbeeld procesbegeleider en verenigingsondersteuner) naast elkaar en over verschillende thema's contact hebben met de vereniging. Het zogenaamde ‘werken op eilandjes’ is dan een risico. Het is de moeite beter uit te zoeken of en in welke mate dit van toepassing is.

9.2. Suggesties voor verder onderzoek

Het gebruik van de theoretische concepten in deze studie geven aanleiding voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is een specifieke *ritual chain* geformuleerd, om betekenis te geven aan processen rondom verenigingsgevoel en vrijwilligerswerk in sportverenigingen. Het is interessant om deze bevinding verder te onderzoeken aan de hand van andere theorieën over veranderprocessen in (sport)organisaties. Daarnaast is in dit onderzoek iets gezegd over het gebrek aan *gedeelde ervaringen* en een ‘insider’ status van de procesbegeleider. Dit blijkt geen belemmering voor een succesvolle verandering, omdat de procesbegeleider zich beperkt tot het begeleiden van het proces. De positionering van de procesbegeleider ten opzichte van de vereniging lijkt zeer cruciaal, maar is in dit onderzoek nog niet goed blootgelegd. Het zou waardevol zijn hier verder onderzoek naar te doen, bijvoorbeeld door het gebruiken van theorieën over positionering (bijv Bourdieu) of over binnen-en buitenstaanders (bijv. Puwar).

9.3. Beperkingen van het onderzoek

Het uitvoeren van casestudies gaf de mogelijkheid op gedetailleerd niveau in te gaan op de procesbegeleiding bij de verenigingen. In het methodenhoofdstuk is al benoemd dat hier ook een gevaar in schuilt. De selectie van respondenten is bepalend. Bovendien verandert de context van de verenigingen voortdurend. De situatie zal een maand na de dataverzameling wellicht verschillen van de situatie tijdens de dataverzameling.

Terugkijkend kan worden opgemerkt dat niet met alle betrokkenen bij de procesbegeleiding gesproken is. De selectie van respondenten geschiedde vaak op voorstel van een eerdere geïnterviewde. Het is echter voorgekomen dat iemand in de gestelde periode niet beschikbaar was of dat het niet lukte een afspraak te maken. Bovendien is het waarschijnlijk dat niet elke relevante betrokkene geïnterviewd is. Ditzelfde geldt voor het uitvoeren van de directe observaties. De observatiemomenten zijn door de onderzoeker vaak gekozen op basis van praktische overwegingen. Het is aannemelijk dat daardoor niet alle relevante praktijken rondom de procesbegeleiding zijn waargenomen.

Tot slot zijn de cases in het onderzoek gelijk behandeld wat betreft onderzoeksmethode. De cases zijn echter niet op alle punten goed vergelijkbaar. Zo zaten de trajecten van procesbegeleiding in verschillende fases. Bij vereniging X was er sprake van een afronding, waar bij vereniging Y nog een langere weg te gaan was. Bij vereniging Y werd door betrokkenen regelmatig benoemd dat ze nog geen zicht hadden op bepaalde aspecten van de begeleiding, omdat het traject zich nog in een startend stadium bevond. Door de tijdsspanne van het onderzoek zijn de trajecten niet in het geheel en niet in dezelfde fase onderzocht. Hierdoor is mogelijk informatie gemist die relevant was in het kader van de onderzoeksvraag.

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Back2basics (2017). Op: <http://www.back2basics.nl/>. Bezocht op 11 december 2017.
- Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem, A. (2014). 'Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs'. In: *International Society for Third-Sector Research* (26) 2023–2043.
- Boeije, H. (2005). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: Sage Publications.
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R. & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Utrecht, Ede: Mulier Instituut, Kenniscentrum Sport.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Samsom: Alphen.
- Coakley, J. (2006). The Good Father: Parental Expectations and Youth Sports, *Leisure Studies*, 25:2, 153-163.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press: Oxford.
- Currie, G. & Brown, A. (2003). 'A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital.' In: *Human Relations* (56) 563–586.
- Daal, H. van, (2006). *Kleur in sport. Op zoek naar goede praktijken in multiculturele sportverenigingen*. Verweij-Jonker Instituut: Utrecht.
- DeVault, M. L., McCoy, L. (2006). 'Institutional ethnography: Using interviews to investigate ruling relations.' In: Smith, D. (Ed.), *Institutional ethnography as practice* (pp. 15–44). Toronto, Canada: Rowman & Littlefield.
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). 'Narrative in strategic change'. In: *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Londen: Routledge.
- Ericson, T. (2001). 'Sensemaking in organizations. Towards a conceptual framework for understanding strategic change'. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, pp. 109-131.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2000). 'The interview: From structured questions to negotiated text.' In: N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 645-672). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, A. & Chittipeddi, K. (1991). 'Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation'. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 433-448.
- Gratton, C., Jones, I. & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies: tweede druk*. Londen: Uitgeverij Routledge.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Sdu Uitgevers: Den Haag.

- Janssens, J. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk: professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Amsterdam: HvA Publicaties.
- Klenk, C., Egli, B. & Schlesinger, T. (2017). *Exploring how voluntary sports clubs implement external advisory inputs*. *Managing Sport and Leisure*, 22:1, 70-90.
- Knight, C. J., Kacey, C., Neely, C. & L. Holt (2011) Parental Behaviors in Team Sports: How do Female Athletes Want Parents to Behave?, *Journal of Applied Sport Psychology*, 23:1, 76-92.
- KNVB (2017). Op: <https://www.knvb.nl/assist/assist-bestuurders/vrijwilligers/begeleid-maatwerk>. Bezocht op 11 december 2017.
- KNZB (2018). Op: https://www.knzb.nl/knzb/missie_en_doelstellingen/. Bezocht op 14 april 2018.
- Korsten, A. (2017). *Veranderen in organisaties*. Unpublished paper.
- Lindert, C. van, Brandsema, A., Scholten, V. Poel, H. van der. (2017). *Evaluatie buurtsportcoaches*. "De Brede impuls combinatiefuncties als werkend proces". Mulier Instituut: Utrecht.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (2011). *Uitwerking actieplan "naar een veiliger sportklimaat"*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
- NOC*NSF (2017). *Veilig Sportklimaat*. Op: <https://www.nocnsf.nl/veilig-sportklimaat>. Bezocht op 14 november 2017.
- NRC (2013a). Op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2013/05/29/wat-gebeurde-er-bij-buitenboys-nieuw-sloten-vandaag-begint-de-rechtszaak-a1434396>. Bezocht op 11 december 2017.
- NRC (2013b). *Meer excessief voetbalgeweld dan gedacht*. Op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2013/12/28/meer-excessief-voetbalgeweld-dan-gedacht-a1428461>. Bezocht op 11 december 2017.
- NRC (2013c). *Aantal excessen in het amateurvoetbal daalt*. Op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2013/08/13/knvb-aantal-excessen-in-het-amateurvoetbal-daalt-a1432451>. Bezocht op 11 december 2017.
- NRC (2017). *De cultuur bij de sportverenigingen moet veranderen*. Op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/12/12/de-cultuur-bij-de-sportverenigingen-moet-veranderen-a1584598>. Bezocht op 14 april 2018.
- Peters, N. & van der Tuin, J. (2017). *De sociaaleconomische waarde van sporten en bewegen*. Ecorys: Rotterdam.
- Reitsma, E W. (2014). *Adviseurs aan de slag – Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk*. VU: Amsterdam.
- Rijksoverheid (2015). Kamerbrief november 2015. Op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/16/kamerbrief-over-voortgangsbrief-sport-november-2015>. Bezocht op 12 december 2017.
- Rijksoverheid (2016). Kamerbrief november 2016. Op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/16/kamerbrief-over-voortgangsbrief-sport-november-2016>. Bezocht op 12 december 2017.

- Ritchie, J. & Lewis, J. (eds.) (2003) *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage Publications, London.
- Roest, van der J. (2015). *From participation to consumption? : Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit Utrecht: Utrecht.
- Romijn, D., J. Van Kalmthout, K. Breedveld en J.M.H. Lucassen (2013). *VSK-monitor 2013 : voortgangsrapportage actieplan "naar een veiliger sportklimaat"*. Mulier Instituut: Utrecht.
- Romijn, D., J. Van Kalmthout, K. Breedveld en J.M.H. Lucassen (2016), *VSK-monitor 2016 : voortgangsrapportage actieplan "naar een veiliger sportklimaat"*. Mulier Instituut: Utrecht.
- Romijn, D. & J. Van Kalmthout (2017). *VSK monitor 2017 : voortgangsrapportage Actieplan 'naar een veiliger sportklimaat'*. Mulier Instituut: Utrecht.
- Romijn, D. & Steenbergen van J. (2018). *Van goede bedoelingen naar goed gedrag. Tien inzichten in beïnvloeding van ongewenst gedrag voor trainers en bestuurders*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Schnabel, P. (2004). *Individualisering en sociale integratie*. Den Haag: SCP.
- Schulz, J. (2005). 'Paid staff in voluntary sporting organisations. Do they help or hinder?' In: Nichols, G. & Collins, M. (eds.). *Volunteers in Sports Clubs*. Leisure Studies Association, pp. 35-56.
- Skinner, J., and A. Edwards. 2005. "Inventive Pathways: Fresh Visions of Sport Management Research." *Journal of Sport Management* 19: 404–421.
- Sparkes, A. C. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Sport en Strategie (2016), Op: <http://www.sportenstrategie.nl/2016/welzijn-en-tolerantie/tolerantie-en-fairplay/knvb-ziet-dat-binnen-vsk-nog-veel-werk-aan-de-winkel-is/>. Bezocht op 16 november 2017.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective, *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81-98.
- Trouw (2013). *Er wordt nog te weinig gedaan tegen geweld op het voetbalveld*. Op: <https://www.trouw.nl/home/-er-wordt-nog-te-weinig-gedaan-tegen-geweld-op-het-voetbalveld-~a9a43a2f/>. Bezocht op: 11 december 2017.
- VSK (2017). *Website Veilig Sportklimaat*. Op: <https://sportplezier.nl/over-ons>. Bezocht op 14 november.
- Waardenburg, van M. (2016). *Dubbelspel : over instrumentalisering van de sportvereniging*. Universiteit Utrecht: Utrecht.
- Wahyuni, D. (2012). 'The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies'. In: *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 69-80, 2012.
- Watson, T. J. (1998). 'Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: The role of management magazines in the process of discursive construction.' In: *Journal of Management Studies*, 35(3): 285–301.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weiss, R. (1994). *Learning From Strangers; The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York, The Free Press.

Yin, R.K. (1981). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Lijst met VSK producten

Algemeen

- Sportplezier.nl
- Intake Veilig Sportklimaat
- Sport voor iedereen
- Sportmasterz
- Gratis Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) vrijwilligers
- Opleiding voor vertrouwenscontactpersoon (vereniging)
- Verenigingsbox
- Vertrouwenscontactpersoon bij bond
- Vertrouwenspunt Sport en poule vertrouwenspersonen
- Folders seksuele intimidatie in de sport van NOC*NSF
- Toolkit Beleid Seksuele Intimidatie voor verenigingen
- Handreiking “Homoacceptatie. Wat kan ik doen?”
- Workshop “Homo-acceptatie in onze vereniging”

Gericht op bestuurders

- Besturen met een visie – de basis
- Kernmodule Sportief Besturen

Gericht op trainers/coaches

- Bijscholingsmodulen voor trainers/coaches
- Theatervoorstelling “Wel winnen hè!” Positief coachen
- Traject Sportief coachen
- Coach de Coach (verenigingstraject)

Gericht op scheidsrechters/arbitrage

- Ondersteuning vanuit de sportbond op clubarbitrage
- Participeren in de Week van de Scheidsrechter
- Opleiding (basis of verkort) scheidsrechterscoach
- Training ‘Weerbaarheid’ (arbitrage/verkeersregelaars)
- Begeleiding van scheidsrechters na een exces

Gericht op ouders

- Ouder thema-avond: ‘Lang leve de sportouder’

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspeiling VSK 2017

Bijlage 2: Topiclijst interview procesbegeleider

Introductie

Algemeen

- Kun je vertellen over wie je bent?
- Wat is je affiniteit met sport/voetbal?

Werkwijze/ wat is procesbegeleiding?

- Wat zijn de eerste dingen die je doet als je een traject start?
- Met wie ga je praten en waarover?
- Wat voor acties onderneem je?
- Hoeveel uur kost een traject gemiddeld?
- Op basis waarvan bepaal je of een traject af is?
- Hoe zorg je voor borging van wat je hebt bereikt?

Achtergrond

- Wat is je achtergrond? Hoe ben je in de procesbegeleiding terecht gekomen?
- Heb je andere ervaring die relevant is voor de procesbegeleiding?

Casevereniging

- Hoe ben je betrokken geraakt bij deze casus?
- Wanneer start je met je eerste activiteiten bij deze casus?
- Kun je iets vertellen over deze casus? (Wat speelt er? Waarom wordt procesbegeleiding ingezet? Hoe kijk je tegen de situatie op deze vereniging aan?)
- Wat signaleer je bij deze vereniging?
- Met wie ga je praten en waarover?
- Wat zijn je eerste acties? Wat ga je als eerste aanpakken?
- Welke moeilijkheden verwacht je bij deze vereniging? Wat wordt lastig? En hoe ga je hier mee om?
- Welke dingen verwacht je die goed zullen lopen, en waarom?
- Is er een plan van aanpak? Zo ja, hoe ziet dat eruit?
- Wat verwacht jij van de bestuursleden en andere leden?
- Wanneer is de begeleiding geslaagd? En wat heb je dan concreet bereikt voor je vertrekt?
- Wanneer ben je tevreden?

Evaluatie

- Heb je een beeld van hoe clubs je inbreng ervaren? (zo ja, wat krijg je zoal te horen)
- Hoe evalueer je de procesbegeleiding doorgaans?
- Wat krijg je voor informatie terug?
- Wat /Welke info is voor jou belangrijk om terug te horen?
- Wat doe je met die evaluaties/info?

Afsluiting

Bijlage 3: Topiclijst interview betrokkene casevereniging

Introductie

Achtergrond en vereniging

- Op welke manier ben je betrokken bij de vereniging?
- Wat is je achtergrond?
- Hoe zou je de vereniging omschrijven?
- Wat zijn belangrijke momenten in de afgelopen jaren voor de vereniging geweest?
- Wie zijn belangrijke stakeholders voor de vereniging?

SCHETS MAKEN van de vereniging: *Hoe zou je de vereniging tekenen of schematisch weergeven?*
Op doorvragen

Aanleiding procesbegeleiding

- Op welke manier ben jij betrokken bij de procesbegeleiding?
- Wat is je rol daarin?
- Wat was de aanleiding om hulp te vragen of te krijgen?
- Is er ook op andere manier hulp gevraagd of ontvangen?

STELLING: *Zonder de procesbegeleiding was de vereniging ten onder gegaan. Waarom?*

Verloop procesbegeleiding

- Hoe verloopt de procesbegeleiding volgens jou tot nu toe?
- Welke acties zie je?
- Bij welke acties ben je betrokken?
- Bij welke acties ben je niet betrokken?
- Welke rol heb jij?
- Wat gaat goed?
- Wat gaat nog minder goed?
- Wat vind je van de rol van de procesbegeleider?

STELLING: *De procesbegeleiding is iets van het bestuur, maar de gewone leden merken er niks van.*

- Waarom?
- Wat vind je van de rol van het bestuur?
- Wie is de belangrijkste persoon om de procesbegeleiding te laten slagen?

Bereik

- In hoeverre worden verschillende groepen in de club bereikt door de acties van de procesbegeleiding? Kader, commissies, coaches/trainers, spelers (jeugd/senioren), ouders van jeugdleden, omwonenden, andere stakeholders
- Wat vind je daarvan?
- Hoe kan het bereik worden vergroot? Wat is hiervoor nodig?

Doelen en resultaten

- Zijn er van te voren afspraken gemaakt over doelen en resultaten?
 - Zo ja, welke? Zo nee, wat vind je daarvan?
- Hoe wordt geprobeerd invulling te geven aan de doelen?
- Zijn er volgens jou resultaten zichtbaar?
 - Zo ja, welke? Zo nee, hoe komt dat?
- Welke resultaten verwacht je?
- Welke knelpunten verwacht je?
- Vind je dat procesbegeleiding werkt? Wat werkt wel en wat niet?

- Wanneer is het doel bereikt? Wanneer is de procesbegeleiding klaar?

Betekenis veilig sportklimaat

- In hoeverre zijn jullie bezig met het thema veilig sportklimaat?
- Wat is volgens jou een veilig sportklimaat?
- Wat is er nodig om een veilig sportklimaat te realiseren bij deze club?
- In hoeverre kan procesbegeleiding hierbij helpen?

STELLING: *Procesbegeleiding kan excessen op het veld niet voorkomen.*

- Waarom wel/niet?
- Vinden er wel eens excessen plaats bij de club?
 - Zo ja, hoe vaak?
 - Wat gebeurt er dan?
 - Hoe wordt hiermee omgegaan?
- Hoe zijn excessen te verklaren?
- Wat zijn de regels of procedures omtrent excessen?
- Is er wel eens sprake van agressie of geweld op of rond de velden?
 - Hoe vaak? Door wie? Hoe gaat de club hiermee om?

Borging

STELLING: *Als de procesbegeleiding stopt, vervalt de vereniging weer in oude patronen.*

- Waarom wel/niet?
- Als het traject van procesbegeleiding af is:
 - Wat is er veranderd?
 - Hoe is dat gegaan?
 - Hoe gaat het verder met de vereniging?
- Zijn er blijvende veranderingen?
- Wat is daarvoor nodig? Wie heeft daar een rol in?

Afsluiting

Bijlage 4: Codeboom

- Matchmaking
 - Hulpvraag
- Acties vereniging ihkv VSK
 - Bewustwording creëren
 - Gezamenlijke focus/ ervaring
 - Betrokkenheid tonen
- Kenmerken
 - Vereniging X
 - Vereniging Y
- Rituelen
 - Emotional energy
- Tijdslijn procesbegeleiding
 - Afronding
 - Invulling procesbegeleiding
 - Aanleiding/aanloop
- Betekenis procesbegeleiding
 - Veilige omgeving voor bestuur
 - Zichtbaarheid
 - Extra stapje/meer uren
 - Opvolging nodig
 - Stok achter de deur
 - Beperken tot proces, niet uitvoeren
 - Rol als buitenstaander
 - Katalysator
 - Betekenis veilig sportklimaat
 - Geen betekenis veilig sportklimaat

Uit MAXQDA