

Leeftijd van Achterhoekse sportbestuurders; 't gef niks of moak 't uut?

KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISSEN DIE BETROKKENEN BIJ SPORTVERENIGINGEN GEVEN AAN DE LEEFTIJD VAN SPORTBESTUURDERS

Ellen de Ridder

UNIVERSITEIT UTRECHT & KENNISCENTRUM SPORT | MASTER SPORTBELEID & SPORTMANAGEMENT | AMERSFOORT, JUNI 2017

Leeftijd van Achterhoekse sportbestuurders; 't gef niks of moak 't uut?

KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISSEN DIE BETROKKENEN
BIJ SPORTVERENIGINGEN GEVEN AAN DE LEEFTIJD VAN
SPORTBESTUURDERS

Amersfoort, juni 2017

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid & Sportmanagement
Scriptiebegeleiding en eerste lezer: Dr. I.E.C. (Inge) Claringbould
Tweede lezer: Drs. S. (Sabah) Chalhi

Stichting Kenniscentrum Sport

Horapark 4, 6717 LZ Ede
0318 – 490 900
Begeleiding: M. ter Haar en P. van der Meer

Auteur

Ellen de Ridder
Studentnummer: 5686504
ellendridder6@gmail.com



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Met trots presenteer ik mijn afstudeerscriptie over mijn onderzoek naar de leeftijd van Achterhoekse sportbestuurders. Middels deze afstudeerscriptie sluit ik mijn master Sportbeleid en Sportmanagement en daarmee ook mijn periode als student af.

In september 2015 begon ik na mijn HBO Sport, Management en Ondernemen aan de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Gedurende de master liep ik stage bij Kenniscentrum Sport (voorheen Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen). Door de combinatie van de master met de stage heb ik ontzettend veel geleerd en heb ik veel mooie dingen mogen meemaken.

Op de Universiteit Utrecht heb ik een verdiepingsslag gemaakt die ik van tevoren niet had verwacht. Hiervoor wil ik de docenten en medestudenten bedanken. Het was altijd een leuke manier van leren door de interactie tussen en met de docenten en de medestudenten. Ik heb de kleinschaligheid van de master als een groot pluspunt ervaren.

Tijdens mijn stage bij Kenniscentrum Sport heb ik veel vrijheid gekregen om mijzelf te ontwikkelen en profileren. Dit had niet gekund zonder het warme ontvangst van de organisatie en in het bijzonder van team Sportaanbieders. Tijdens mijn stage heb ik veel bijzondere ervaringen opgedaan, waarvan het Internationale Women and Sport-project een hoogtepunt was. Ik wil hierbij in het bijzonder Anita Vlasveld en Willie Westerhof bedanken voor de vele leuke samenwerkingen. Het voelt gek om mijn stage bij deze unieke organisatie af te sluiten.

Deze scriptie zou niet tot stand zijn gekomen zonder de begeleiding van Inge Claringbould. Op ieder moment van de dag stond Inge klaar om mij inhoudelijk en persoonlijk te begeleiden. Het afstuderen was een traject met flink wat hobbels, maar dankzij Inge heb ik nooit het vertrouwen verloren. Dus Inge, hartstikke bedankt daarvoor!

Ook de begeleiding van Marian ter Haar en Paul van der Meer hebben mij ontzettend geholpen. Dankzij hun betrokkenheid en ondersteuning heb ik gericht aan mijn leerproces gewerkt en mezelf overtroffen. Marian en Paul stonden altijd klaar om mijn verhaal te horen, daar op te reflecteren en kwamen met nuttige suggesties. Mijn stage bij Kenniscentrum Sport is dankzij Marian en Paul tot een groter succes geworden. Bedankt!

Tot slot wil ik uiteraard ook mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. Het was voor mij op zijn tijd een zware periode en dankzij alle fijne mensen om mij heen ligt deze afstudeerscriptie nu voor uw neus.

Ik wens u veel leesplezier.

Ellen de Ridder
Amersfoort, juni 2017

Samenvatting

Door ontwikkelingen in de samenleving die invloed hebben op de Nederlandse sportverenigingen, is het voor het voortbestaan van sportverenigingen steeds belangrijker dat sportbesturen in staat zijn om in te spelen op de wensen en behoeften van de leden. Om dat te bereiken wordt er in het sportbeleid al langere tijd ingezet op bestuurlijke ontwikkeling. In de Sportagenda 2017+ van NOC*NSF wordt hierbij voor het eerst ingezet op verjonging binnen sportbesturen. Er is echter beperkt wetenschappelijk bewijs dat het inzetten op verjonging in besturen, ten behoeve van bestuurlijke ontwikkeling, onderbouwt. In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: **Welke betekenissen geven betrokkenen binnen sportverenigingen aan de leeftijd van sportbestuurders en wat zijn hiervan de consequenties voor hun handelen?**

Dit wordt onderzocht bij vier sportverenigingen uit de Achterhoek, waarvan twee voetbalverenigingen en twee zwemverenigingen met binnen iedere tak van sport een sportvereniging met een relatief oud sportbestuur en een sportvereniging met een relatief jong sportbestuur. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is bij de sportverenigingen data verzameld middels observaties bij bestuursvergaderingen, diepte-interviews met bestuursleden en focusgroepen met leden van de sportvereniging. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een theoretisch perspectief van Foucault over discourses.

De leeftijd van sportbestuurders blijkt een complex onderwerp te zijn onder leden en bestuurders van Achterhoekse sportverenigingen. Er heersen bepaalde beelden over jonge en oude sportbestuurders, welke zijn gebaseerd op verschillende leeftijdsdiscourses. Jonge en oude sportbestuurders willen echter niet vastgepind worden aan het heersende beeld. Ze voelen zich niet zozeer jong of oud en zouden competenties bezitten die buiten het beeld van een jonge of oude sportbestuurders vallen. Verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders zijn vooral gebaseerd op de ervaring van de sportbestuurder en op de omgang met online communicatie en social media. Voor de samenstelling van een ideaal bestuur erkent men dat diversiteit in besturen gewenst is, maar is men het er niet unaniem over eens dat het hierbij om leeftijdsdiversiteit zou moeten gaan. Sommigen vinden het belangrijk dat de juiste personen met de juiste kwaliteiten op de juiste plaats zitten en hebben weerstand tegen het begrip verjonging.

De betekenissen die worden toebedeeld aan leeftijd van sportbestuurders leiden in het handelen van sportbestuurders tot consequenties voor (machts)relaties binnen het bestuur, de verdeling van taken binnen het bestuur en de werving van nieuwe bestuursleden. Jonge sportbestuurders onderschikken zich aan de ervaren oude sportbestuurders en worden anders behandeld na het toetreden in het bestuur. Het wordt als wenselijk gezien dat jonge sportbestuurders een functie als algemeen bestuurslid bekleden en zich voornamelijk bezighouden met online communicatie en sociale media. Wanneer sportbesturen nieuwe leden werven, blijkt dat ze geneigd zijn eerder oude sportbestuurders dan jonge sportbestuurders te werven, omdat er wordt gezocht op bestuurlijke ervaring.

Gezien de consequenties die de beelden van de jonge en oude sportbestuurder hebben voor het handelen van sportbestuurders en gezien de weerstand tegen het begrip verjonging, is het de vraag of het inzetten op verjonging een juiste keuze is om bestuurlijke ontwikkeling te stimuleren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleem- en doelstelling	6
1.3 Relevantie	7
1.4 Onderzoeksperspectief en vraagstelling.....	8
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader.....	10
3. Literatuurstudie.....	14
3.1 Waarom bestuurlijke ontwikkeling?.....	14
3.2 Het begrip bestuurlijke ontwikkeling	15
3.3 Heersende normen voor goede (sport)besturen en (sport)bestuurders	15
3.4 Competenties van jonge en oude bestuurders.....	17
3.5 Verjonging en leeftijdsdiversiteit	18
3.6 Conclusie van de literatuurstudie.....	19
4. Methodologie	21
4.1 Onderzoekscases.....	21
4.2 Dataverzamelingmethoden.....	22
4.3 Dataverwerking en -analyse	25
4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en rol van de onderzoeker	26
5. Resultaten	28
5.1 Ideaal sportbestuur en ideale sportbestuurders	28
5.2 Jonge sportbesturen en jonge sportbestuurders	30
5.3 Oude sportbesturen en oude sportbestuurders	31
5.4 Verschillen tussen jonge en oude sportbesturen en sportbestuurders	31
5.5 Eigen leeftijd als sportbestuurder	33
5.6 Consequenties voor handelen sportbestuurders.....	34
5.7 Leeftijdssamenstelling van sportbesturen	38
5.8 Verjonging van sportbesturen	40
5.9 Consequenties voor handelen sportbestuurders.....	41
5.10 Bestuursstijlen jonge en oude sportbesturen.....	43
6. Analyse van de resultaten	47
6.1 Discours jonge sportbestuurder.....	47
6.2 Discours oude sportbestuurder.....	47
6.3 Weerstand tegen discoursen	48

6.4	Spanning tussen discoursen.....	48
7.	Conclusie, aanbevelingen & discussie	50
7.1	Conclusie	50
7.2	Aanbevelingen	52
7.3	Discussie.....	53
	Literatuurlijst	55
	Bijlage 1: Overzicht dataverzameling per sportvereniging	58
	Bijlage 2: Protocol diepte-interviews	60
	Bijlage 3: Protocol focusgroepen.....	61
	Bijlage 4: Codeboom.....	62

1. Inleiding

In dit eerste en inleidende hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet met daaropvolgend de probleem- en doelstelling. Daarna volgt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek en wordt het onderzoeksperspectief en de vraagstelling toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Nederland heeft een uniek sportverenigingslandschap. Volgens Nyenrode Sports Inc. (2015) heeft Nederland zo'n 29.000 sportverenigingen. Nederland heeft niet alleen een groot aantal verenigingen, maar ook 27% van de Nederlanders is lid van een sportvereniging (Nyenrode Sports Inc., 2015). Sportverenigingen zijn in principe democratisch van aard. Het bestuur geeft vorm aan het beleid en moet hiervoor verantwoording afleggen aan de leden tijdens de algemene ledenvergadering (Stokvis, 2010). Politiek gezien hebben leden inspraak op de besluitvorming middels de algemene ledenvergadering en collectieve actie. In de praktijk is het echter zo dat wanneer leden bezwaren hebben tegen het beleid, zij dit zelden via een algemene ledenvergadering veranderen, maar eerder geneigd zijn een andere vereniging zoeken die hen beter bevalt (Stokvis, 2010). Dit maakt dat het voor het behouden van leden belangrijk is dat sportverenigingen besturen hebben die de wensen en behoeften van alle verschillende leden weten te behartigen. Om besturen beter in staat te stellen om in te spelen op de wensen en behoeften van de leden, wordt er in het huidige sportbeleid ingezet op bestuurlijke ontwikkeling.

In de Sportagenda 2017+ van NOC*NSF wordt er onder andere gepleit voor bestuurlijke ontwikkeling. Hier wordt de volgende onderbouwing voor gegeven: *"De veranderende sport vraagt om veranderende bestuurders. Bestuurders die verbinden, die kwaliteiten van mensen zo goed mogelijk weten te benutten. Bestuurders die weten wat er speelt en tegelijkertijd eigenaarschap durven los te laten. Bestuurders die innovatie omarmen en samenwerken met de professionals en vrijwilligers binnen de bond, de eigen verenigingen en leden, andere sporten, bedrijven en gemeentes."* Vervolgens is hier de volgende doelstelling aan verbonden: *"Nieuw leiderschap: verjonging, sturen op gedrag en ontwikkeling van mensen"* (NOC*NSF, 2016). Tot slot wordt als resultaat van de doelstelling genoemd dat er quota voor diversiteit in besturen worden ontwikkeld, waaronder een quota voor de man/vrouw-verhouding en voor de gemiddelde leeftijd van sportbesturen (NOC*NSF, 2016).

Volgens het huidige sportbeleid van NOC*NSF, wat is ontwikkeld in co-creatie met belangrijke partners en de leden van NOC*NSF, is bestuurlijke ontwikkeling en verjonging in besturen wenselijk. Er is echter beperkt wetenschappelijk bewijs dat het inzetten op verjonging in besturen, ten behoeve van bestuurlijke ontwikkeling, onderbouwt. Dit roept de vraag op of verjonging in besturen daadwerkelijk een wenselijke beleidsdoelstelling is. Dit onderzoek zal inzicht geven in de betekenissen die worden toegekend aan leeftijd van sportbestuurders en wat de consequenties van deze betekenissen zijn voor hun handelen.

1.2 Probleem- en doelstelling

Het streven van het hedendaagse sportbeleid van NOC*NSF richt zich onder andere op verjonging in besturen. Er zijn reeds onderzoeken uitgevoerd die uitspraak doen over de specifieke competenties van jonge en oude sportbestuurders en sportbesturen. Er is echter nog weinig bekend over de betekenissen die betrokkenen bij sportverenigingen geven aan de leeftijd van sportbestuurders en hoe dit consequenties heeft voor het

handelen van sportbestuurders. Doelstelling van dit onderzoek is meer inzicht te bieden in de betekenissen die door sportbestuurders en leden van sportverenigingen worden toegekend aan de leeftijd van sportbestuurders en hoe dit consequenties heeft voor het handelen van sportbestuurders. Dit wordt onderzocht bij vier specifieke sportverenigingen uit de Achterhoek, waarvan twee voetbalverenigingen en twee zwemverenigingen met binnen iedere tak van sport een sportvereniging met een relatief oud sportbestuur en een sportvereniging met een relatief jong sportbestuur.

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

De samenstelling van sportbesturen is een actueel thema binnen de sport. Onderzoek van Boessenkool en Nuijten (2014) wees uit dat de diversiteit van sporters bij sportverenigingen is toegenomen en dat daarmee ook de diversiteit van vrijwilligers is toegenomen. In bestuurlijke vrijwilligersfuncties is deze diversiteit nog beperkt zichtbaar. In 2015 was de gemiddelde leeftijd van sportbestuurders ongeveer 50 jaar en waren er aanzienlijk meer mannen dan vrouwen actief in sportbesturen (NOC*NSF, 2015a). Zo was 90% van de voorzitters in sportbesturen een man met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar (NOC*NSF, 2015a).

De commissie Loorbach heeft in 2005 de '13 aanbevelingen voor goed sportbestuur' gepubliceerd (Commissie Goed Sportbestuur, 2005). Onderdeel van één van de aanbevelingen is dat: *"het sportbestuur zorgt dat kandidaat bestuursleden uit een zo breed mogelijke kring gerekruteerd worden, dat de organisatie een evenwichtige samenstelling kent en een goede afspiegeling is van haar leden"* (Commissie Goed Sportbestuur, 2005). De commissie verstaat onder goede afspiegeling een juiste verhouding wat betreft geslacht, leeftijd, expertise, etnische afkomst en andere karakteristieke kenmerken voor het ledenbestand van de organisatie (Commissie Goed Sportbestuur, 2005). De aanbevelingen van de commissie Loorbach worden door de meeste nationale sportbonden verspreid. De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) zet ook in op diversiteitsontwikkelingen in het voetbal. Vanuit die gedachte heeft de KNVB bijvoorbeeld in de reeks Back 2 Basics informatiefilmpjes een filmpje ontwikkeld waarin stil wordt gestaan bij diversiteit op de voetbalvereniging en hoe dit als sportbestuurder goed te managen (KNVB, 2011).

Om het proces richting bestuurlijke ontwikkeling in gang te zetten, heeft NOC*NSF in samenwerking met voormalig Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (huidig Kenniscentrum Sport) en een aantal sportbonden de toolkit Bestuurlijke Vernieuwing ontwikkeld (Westerhof & Beck, 2015). In deze toolkit wordt informatie over het belang van diversiteit in sportbesturen aangereikt en staan verschillende werkvormen beschreven om diversiteit in sportbesturen en het belang hiervan bespreekbaar te maken binnen het eigen sportbestuur (NOC*NSF, 2015b). De toolkit Bestuurlijke Vernieuwing wordt door meerdere nationale sportbonden verspreid, waarbij wordt ingezet op meer diversiteit van bestuursleden qua competenties. Dit gaat volgens de ontwikkelaars van de toolkit vaak gepaard met meer diversiteit qua gender, leeftijd, opleiding en etniciteit (Westerhof & Beck, 2015).

In de toolkit worden diverse uitspraken gedaan over de toegevoegde waarde van diversiteit in sportbesturen. Zo wordt benoemd dat een diverse samenstelling van het sportbestuur de blik van het sportbestuur zou verruimen, de besluitvorming zou verbeteren en tot meer ondernemerschap zou leiden. Divers samengestelde sportbesturen zouden beter presteren, effectiever en efficiënter werken en meer

gemotiveerd en betrokken zijn (NOC*NSF, 2015b). Ook wordt benoemd dat de specifieke bijdrage van jonge sportbestuurders zou zijn dat zij vol nieuwe ideeën zitten (NOC*NSF, 2015b). Of deze veronderstellingen ook juist zijn is binnen Nederlandse sportverenigingen echter niet onderzocht.

Wetenschappelijke relevantie

In 2015 heeft van der Roest onderzoek gedaan naar de klantenlogica binnen sportverenigingen. Bij de uitkomsten van zijn promotieonderzoek noemt hij dat jonge sportbesturen vaker een klantenlogica hebben in plaats van een verenigingslogica. De klantenlogica gaat ervan uit dat leden van sportverenigingen zich gedragen als klanten en gebruikers. De verenigingslogica gaat ervan uit dat leden vanuit idealen en sportieve doeleinden lid zijn van een vereniging die democratisch is en gedragen wordt door vrijwilligers. Doordat jonge sportbesturen vaker een klantenlogica hebben, zouden zij eerder samenwerken met andere organisaties, in staat zijn meer externe subsidies aan te trekken en meer competitie met andere vrijetijdsbestedingen ervaren. Volgens Van der Roest zouden beleidsmakers en verenigingsmanagers dan ook meer aandacht moeten besteden aan de samenstelling van verenigingsbesturen, wanneer zij veranderingen naar een klantenlogica teweeg willen brengen in deze organisaties.

In Nederland is er buiten het onderzoek van Van der Roest (2015) nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar verjonging van sportbesturen en betekenissen die worden gegeven aan de leeftijd van sportbestuurders. Internationaal zijn er buiten de sport meer onderzoeken uitgevoerd naar de prestaties van jonge en oude bestuurders, die verder zullen worden toegelicht in de literatuurstudie van deze scriptie. De internationale onderzoeken over leeftijd van bestuurders en de invloed van leeftijd op prestaties waren veelal kwantitatief van aard (Hoye, 2007; Jhunjhunwala & Mishra, 2012; Ali et al 2013). Kwalitatief onderzoek naar de invloed en betekenis van jonge en oude (sport)bestuurders lijkt nog niet te zijn uitgevoerd. Meer diepgaand onderzoek naar de heersende betekenissen en het daaruit voortkomend gedrag is daarom relevant gezien de actualiteit van verjonging van sportbesturen in het sportbeleid van NOC*NSF en gezien de tot nu toe beperkte hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek naar leeftijd in sportbesturen.

1.4 Onderzoeksperspectief en vraagstelling

Om inzicht te verkrijgen in de betekenissen die door sportbestuurders en leden van sportverenigingen worden toegekend aan de leeftijd van sportbestuurders en hoe dit consequenties heeft voor het handelen van sportbestuurders, is het onderzoek kwalitatief en interpretatief van aard. Een interpretatief perspectief verschaft namelijk de onderzoeker de mogelijkheid om de subjectieve betekenissen van sociaal handelen te begrijpen en verklaren (Bryman, 2012). De uitgebreide toelichting van de methodologie van dit kwalitatieve en interpretatieve onderzoek komt in hoofdstuk 4 aan bod. Voor dit onderzoek luidt de hoofdvraag als volgt:

Welke betekenissen geven betrokkenen binnen sportverenigingen aan de leeftijd van sportbestuurders en wat zijn hiervan de consequenties voor hun handelen?

Deze onderzoeksvraag wordt ondersteund door de volgende deelvragen:

- Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan jonge sportbestuurders?

- Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan oude sportbestuurders?
- Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders?
- Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders en oude sportbestuurders aan hun eigen leeftijd als sportbestuurder?
- Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan de leeftijdsamenstelling van hun bestuur?
- Welke consequenties hebben betekenissen die aan leeftijd van sportbestuurders worden gegeven voor het handelen van (jonge en oude) sportbestuurders?

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie wordt in het volgende hoofdstuk vervolgd met een theoretisch kader (hoofdstuk 2), waarin de theorie van Foucault over discoursen wordt toegelicht en wordt stilgestaan bij de manier waarop de theorie van discoursen worden toegepast in twee relevante onderzoeken naar leeftijd. Na het theoretisch kader volgt in hoofdstuk 3 de literatuurstudie. In dit hoofdstuk komen aan de hand van literatuur de onderwerpen bestuurlijke ontwikkeling, beelden van goede besturen en bestuurders, competenties van jonge en oude bestuurders en leeftijdsdiversiteit en verjonging aan bod. In hoofdstuk 4 wordt de methodologie van dit onderzoek nader toegelicht. De resultaten worden in hoofdstuk 5 gepresenteerd met daaropvolgend in hoofdstuk 6 een analyse van deze resultaten. Daaropvolgend worden de conclusies, aanbevelingen en discussie in hoofdstuk 7 uiteengezet. De scriptie wordt afgesloten met een bronvermelding en enkele bijlagen.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek naar sportbestuurders ligt de nadruk op de leeftijd van jonge en oude sportbestuurders en de betekenissen die hieraan worden gegeven door sportbestuurders en leden binnen de sportvereniging. Zowel sportbestuurders als leden van een sportvereniging hebben bepaalde denkbeelden en opvattingen van jonge en oude sportbestuurders die zij zien als de waarheid. Een theoretisch concept dat hierop aansluit en in dit onderzoek wordt toegepast is van Michel Foucault (1972), namelijk het concept van discourses.

Volgens Foucault (1972) is een discours een systematisch georganiseerde manier van denken, ervaren, handelen en spreken door mensen. Discourses worden gestructureerd door allerlei denkbeelden en opvattingen van de waarheid die heersen in een samenleving (Foucault, 1972). Discourses kunnen daardoor ook worden gezien als de sociale constructie van betekenissen, waarbij een bepaald idee kan overheersen en die consequenties heeft voor het handelen van mensen.

Discourses zijn niet op zichzelf staand of vaststaand. Ze komen in verschillende vormen voor en op verschillende manieren tot uiting, afhankelijk van de sociaal-culturele, historische, institutionele en ruimtelijke context (Foucault, 1972). Een discours verschaft een onderdrukkend kader voor het wel of niet doen van bepaalde uitspraken en handelingen (Bos, 2007). Dit maakt dat taal en kennis sociaal geconstrueerd worden en niet neutraal zijn. Discourses verschaffen inzicht in sociale vooroordelen, stereotypen en ongelijkheden die openlijk of verborgen kunnen zijn (Messner, Duncan & Jensen, 1993).

Het is interessant om te onderzoeken welke discourses er heersen binnen sportverenigingen over jonge en oude sportbestuurders. Daarbij kan uit het onderzoek naar voren komen met welke vooroordelen, stereotypen en ongelijkheden deze discourses tot uiting komen en of de discourses openlijk tot uiting komen of dat ze (meer) verborgen zijn.

Volgens Foucault (1972) is macht en zijn machtsrelaties onlosmakelijk verbonden aan discourses. Macht wordt geconstrueerd en veelal top-down en onderdrukkend uitgedragen door discourses (Foucault, 1972). Vanwege de onderdrukkende macht die door discourses worden uitgedragen, zijn individuen volgens Foucault geneigd te ontkennen wie ze zijn (Foucault, 1990). Individuen zouden zich niet willen laten vastpinnen aan identiteiten en weerstand bieden aan de onderdrukkende discourses (Foucault, 1990). Die weerstand kan met of zonder bewuste intentie en individueel of collectief worden geboden en biedt potentieel voor persoonlijk empowerment en/of collectieve sociale verandering (Shaw, 2001).

Dit komt ook naar voren in het onderzoek van Dionigi (2006) naar oude mensen die participeren in competitieve sport als vrijetijdsbesteding. Doel van dit onderzoek is om de spanning tussen twee verschillende discourses aan te tonen, namelijk het traditionele discours dat sport voor oude mensen gevaarlijk, ongepast en onnodig is (het discours van de samenleving waarin de respondenten zijn opgegroeid) en het moderne discours dat oude mensen zouden moeten sporten om zo lang mogelijk fysiek actief en zelfredzaam te blijven (het discours van de samenleving waarin de respondenten leven). Voor dit onderzoek werden diepte-interviews afgenomen met 28 atleten tussen de 60 en 89 jaar oud die participeren in competitieve en fysiek veeleisende sporten. De respondenten werden geselecteerd uit de deelnemers van de 8^e Australian Masters Games.

Uitkomst van dit onderzoek is dat oude mensen die participeren in competitieve en fysiek veeleisende sporten de spanning tussen de conflicterende traditionele discours (dat sport gevaarlijk, ongepast en onnodig is voor oude mensen) en moderne discours (dat oude mensen sport moeten inzetten om ouderdom uit te stellen) negeren (Dionigi, 2006). Allebei de discoursen worden gelijktijdig ingezet, afgewezen en ontkend wanneer zij zichzelf, hun ervaringen en motivaties voor competitieve sport als vrijetijdsbesteding beschrijven (Dionigi, 2006). Het feit dat de discoursen zowel worden ingezet, afgewezen als ontkend, toont de spanning tussen beide discoursen aan (Dionigi, 2006).

In dit onderzoek naar betekenissen die aan de leeftijd van jonge en oude sportbestuurders wordt toegekend, is het van meerwaarde te onderzoeken of er bij jonge en oude sportbestuurders ook sprake is van deze dubbelzinnigheid, waarbij discoursen over jonge en oude sportbestuurders enerzijds worden ingezet en dus versterkt en/of anderzijds worden afgewezen, oftewel veroordeeld. Ook is het van meerwaarde om te onderzoeken hoe er mogelijk weerstand bestaat tegen de (onderdrukkende) discoursen. Daarbij kan gekeken worden of heersende discoursen met of zonder bewuste intentie worden geboden en of dat individueel of collectief gebeurt. Ook kan worden onderzocht wat de consequenties zijn van heersende discoursen en of deze kunnen leiden tot persoonlijk empowerment en/of collectieve sociale verandering.

In 2002 voerde Aapola middels een discoursanalyse onderzoek uit naar de verschillende leeftijdsdiscoursen in het leven van jongeren. Voor haar onderzoek las en analyseerde zij 88 auto-biografische verslagen van 15- en 16-jarige jongens en meisjes van twee Finse publieke scholen (Aapola, 2002). Voor deze discoursanalyse maakte Aapola (2002) gebruik van een model voor discoursen van leeftijd, bestaande uit vier hoofddiscoursen met daaronder subcategorieën: het discours van chronologische leeftijd (waaronder institutionele leeftijd en ontwikkelingsleeftijd); het discours van fysieke leeftijd (waaronder biologische/medische leeftijd en contextuele leeftijd); het discours van ervaringsgerichte leeftijd (waaronder belichaamde leeftijd); en het discours van symbolische leeftijd (waaronder rituele leeftijd en functionele leeftijd). Voor dit model heeft Aapola (2002) de dimensies van leeftijd in de boeken van Laslett (1989)¹ en Kangas (1997)² geherdefinieerd als discoursen en een aantal discoursen toegevoegd om het concept van sociale leeftijd beter de generale ideeën van leeftijd als een sociaal fenomeen te laten dekken (Aapola, 2002).

Chronologische leeftijd is de meest bekende dimensie van leeftijd (Aapola, 2002). Het wordt routinematig ingezet om mensen te categoriseren op basis van de tijd die gepasseerd is sinds iemands geboorte en is van kwantitatieve aard (Aapola, 2002). Het feit dat een 50^e verjaardag groots wordt gevierd en bepaalde rechten en verplichtingen afhangen van chronologische leeftijd, accentueert de focus op chronologische leeftijd als basis voor sociale categorisering (Aapola, 2002). Het discours van chronologische leeftijd kan worden gecategoriseerd in het discours van institutionele leeftijd en het discours van ontwikkelingsleeftijd (Aapola, 2002). Het discours van institutionele leeftijd heeft betrekking op de leeftijden die instituties hanteren, zoals scholen die leerlingen in klassen indelen op basis van geboortjaar of het openbaar vervoer die grenzen aanhoudt voor

¹ Laslett, P. (1989). *A Fresh Map of Life. The Emergence of the Third Age*. Londen: Weidenfeld & Nicholson.

² Kangas, I. (1997). *Naisten vaihdevuosien ja vanhenemisen tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus.

kinderen- en volwassenenkaartjes. Het discours van ontwikkelingsleeftijd heeft betrekking op leeftijdsfases, zoals pubertijd en adolescentie (Aapola, 2002). Dit discours is genderspecifiek, aangezien van meisjes wordt verwacht dat ze zich mentaal en fysiek eerder ontwikkelen dan jongens (Aapola, 2002).

Het discours van fysieke leeftijd heeft betrekking op iemands lichamelijke conditie, de mogelijkheid tot functioneren en de uiterlijke verschijning (Aapola, 2002). Het discours van fysieke leeftijd wordt bij jongens vaak gemeten aan de hand van hun lengte en gewicht en bij meisjes aan de hand van hun lengte en de vrouwelijkheid van hun figuur (Aapola, 2002). Het discours van fysieke leeftijd kan gecategoriseerd worden in biologische/medische leeftijd en contextuele leeftijd (Aapola, 2002).

Biologische/medische leeftijd wordt anatomisch gemeten en wordt benadrukt aan de hand van fysieke functies van het menselijk lichaam (Aapola, 2002). Binnen dit discours wordt bijvoorbeeld aan de hand van een groeispurt of haren die grijs worden bepaald in welke lichaamsfase iemand zich bevindt. Onder het discours van contextuele leeftijd worden de verschillende verwachtingen van iemands chronologische leeftijd bedoeld die worden uitgedrukt door andere personen (Aapola, 2002). Een voorbeeld van dit discours is wanneer jongens worden gestraft voor kinderlijk of onmannelijk gedrag.

Het discours van ervaringsgerichte leeftijd is gebaseerd op hoe oud iemand zichzelf voelt en de leeftijd die iemand subjectief aan zichzelf toekent (Aapola, 2002). Deze leeftijd wordt vaak gedefinieerd in vergelijking tot anderen in de sociale context (Aapola, 2002). Onder het discours van ervaringsgerichte leeftijd valt het sub-discours van belichaamde leeftijd. Dit discours is gebaseerd op betekenissen die in de sociale en culturele context worden toegekend aan hoe het lichaam van een persoon op een bepaalde leeftijd eruit zou moeten zien (Aapola, 2002). Dit discours wordt vaak commercieel ingezet, namelijk wanneer mensen worden aangemoedigd om producten te kopen waardoor ze zich jonger (wat vaak energiever, aantrekkelijker en dunner betekent) zouden voelen (Aapola, 2002).

Het discours van symbolische leeftijd refereert aan verwachtingen die zijn verbonden aan verschillende levensfasen en daarbij behorend gedrag, competenties, kleding en uiterlijk (Aapola, 2002). Levensfasen kunnen worden gesymboliseerd door zowel materialen (een rollator) als handelingen (drinken van alcohol) (Aapola, 2002). Aan de hand van dit discours worden mensen bijvoorbeeld gecategoriseerd als kind, puber, volwassene of bejaarde. Het discours van symbolische leeftijd kent ook twee categorieën, namelijk het discours van functionele leeftijd en het discours van rituele leeftijd (Aapola, 2002). Het discours van functionele leeftijd is gebaseerd op het kunnen van mensen, zoals het kruipen van een kind (Aapola, 2002). Het discours van rituele leeftijd refereert aan vaak religieuze rituelen die iemand in een nieuwe leeftijdsfase brengen (Aapola, 2002). Bijvoorbeeld het feit dat bij katholieken de eerste heilige communie wordt gevierd en men na de eerste heilige communie toestemming heeft een hostie te halen tijdens de kerkdiensten.

De conclusie die naar voren komt uit het onderzoek van Aapola (2002), is dat verschillende leeftijdsdiscoursen dagelijks van invloed zijn op het leven van jongeren. Het feit dat er meerdere leeftijdsdiscoursen bestaan, wordt door jongeren soms als problematisch ervaren (Aapola, 2002). De leeftijdsgrenzen waar zij mee geconfronteerd worden en die gebaseerd zijn op chronologische leeftijd, zijn vaak in strijd met de contextuele discoursen van hun leeftijd (Aapola, 2002). Dit ervaren zij als vervelend wanneer zij geconfronteerd worden met gelimiteerde mogelijkheden in supermarkten en

andere commerciële instituties en wanneer zij meer controle over belangrijke beslissingen in hun eigen leven willen (Aapola, 2002).

Ondanks dat de leeftijdscoursonen in het model van Aapola (2002) niet de enige mogelijke zijn, zijn dit in ieder geval de meest belangrijke voor jongeren. Ondanks dat in dit onderzoek naar leeftijd van sportbestuurders zowel jonge als oude sportbestuurders worden meegenomen, komen (een aantal van) de leeftijdscoursonen in dit model hoogstwaarschijnlijk terug in de verschillende heersende leeftijdscoursonen van jonge en oude sportbestuurders. Voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek is het relevant om inzicht te verkrijgen in de verschillende typen leeftijdscoursonen die heersen over jonge en oude sportbestuurders, de manier waarop ze door sportbestuurders worden ervaren en hoe ze een rol spelen in het handelen van sportbestuurders.

Door de theorie van Foucault over discoursen in dit onderzoek toe te passen, kunnen de sociale constructies van betekenissen worden onderzocht en de consequenties van deze betekenissen voor het handelen van jonge en oude sportbestuurders. Daarbij kunnen spanningen tussen discoursen worden onderzocht en kan gekeken worden naar hoe de verschillende leeftijdscoursonen van toepassing zijn.

3. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie wordt aan de hand van literatuur van verschillende auteurs stilgestaan bij een aantal relevante thema's voor dit onderzoek. Eerst wordt stilgestaan bij het waarom van bestuurlijke ontwikkeling in sportbeleid. Daarna wordt nader toegelicht wat er onder bestuurlijke ontwikkeling wordt verstaan. Vervolgens worden de heersende normen in de literatuur over goede sportbestuurders en goede sportbesturen uiteengezet. Aansluitend komen de competenties van jonge en oude bestuurders aan bod en tot slot wordt stilgestaan bij leeftijdsdiversiteit en verjonging.

3.1 Waarom bestuurlijke ontwikkeling?

De omgeving van de sportvereniging is continu aan verandering onderhevig. Waar de sportverenigingen zich van oudsher op sport en ontspanning voor de eigen gekozen leden richtten, moeten sportverenigingen tegenwoordig onder druk van commerciële adviseurs en (semi-)overheidsfunctionarissen maatschappelijke taken op zich nemen ten behoeve van de leden en de directe omgeving van de sportvereniging (Stokvis, 2010). Het feit dat sportverenigingen als regelstellende en normerende organisaties sportparticipatie kunnen bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs kunnen aanbieden, maken het belangrijke instituties in de samenleving (Van Bottenburg, 2013). Dit betekent echter wel dat sportbesturen hierdoor met extra taken wordt belast en zich meer als managers moeten gaan gedragen (Stokvis 2010; Boessenkool, 2011).

Niet alleen de toebedeling van maatschappelijke taken aan de sportvereniging vraagt om een andere manier van besturen dan voorheen. Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheid hebben ertoe geleid dat lidmaatschappen van sportverenigingen vluchtiger zijn geworden (Boessenkool, 2011). Bindingen van mensen met gemeenschapsverbanden, zoals die met een sportvereniging, zijn tegenwoordig eerder gebaseerd op de wens van het individu zelf dan dat het bepaald wordt door geloof, werk of school (Boessenkool, 2011). Daarbij zijn sporten die om minder sportgerelateerde contacten vragen, oftewel sporten met *weak ties* (zoals hardloophwedstrijden en lokale toernooien), terrein aan het winnen ten opzichte van sporten die om meer sportgerelateerde contacten vragen, oftewel sporten met *strong ties*. Dit zijn sporten die om inzet en loyaliteit vragen en langdurige lidmaatschappen kennen (Boessenkool, Lucassen en Waardenburg, 2011). De verwachting is dat deze trend zich gaat voorzetten en meer sportverenigingen zich zullen ontwikkelen in de richting van dienstverlenende organisaties en daardoor ook een meer heterogeen karakter krijgen (Van Bottenburg, 2013).

Onderzoek in 2001 (Boessenkool & De Jong, 2001) wees uit dat volgens betrokkenen bij sportverenigingen de goede sportverenigingen hun financiën op orde hebben zonder (al te) grote externe afhankelijkheid, veel aandacht hebben voor het verenigingskarakter en optimaal willen en kunnen voldoen aan de (individuele) wensen van de leden. Een sportvereniging die weet aan te sluiten bij de verschillende motivaties en potenties van de leden, is sterker dan een sportvereniging die alleen zware vormen van betrokkenheid vraagt (Verhagen, Van Nierop en Scheijmans, 2014). Het aansluiten bij de verschillende motivaties en wensen van leden wordt lastiger wanneer sportverenigingen een heterogener karakter krijgen. Een heterogeen karakter gaat volgens de auteurs namelijk gepaard met meer verschillen in motivatie en potentie van leden (Verhagen et al, 2014). Om als sportbestuur hierbij aan te kunnen sluiten zou een eenrichtingsverkeer in communicatie van sportbestuur naar leden moeten plaatsmaken voor de wisselwerking in communicatie tussen het sportbestuur en de leden (Verhagen et al, 2014).

3.2 Het begrip bestuurlijke ontwikkeling

Bestuurlijke ontwikkeling is door de veranderende omgeving van de sportvereniging al een geruime tijd onder de aandacht in de Nederlandse sportbranche. In de Sportagenda 2012 van NOC*NSF, die de leidraad vormde voor de ontwikkelingen in de georganiseerde sport gedurende de periode van 2008 tot 2012, wordt de aannahme gedaan dat bestuurlijke ontwikkeling op alle agenda's in de sportbranche staat (NOC*NSF, 2007). In deze sportagenda wordt met betrekking tot sportbesturen benoemd dat het bestuurlijk kader in staat moet zijn om aanbod af te stemmen op de verschillende doelgroepen die aan de sport deelnemen (NOC*NSF, 2007).

Na de Sportagenda 2012 is bestuurlijke ontwikkeling ook in de volgende sportagenda's van NOC*NSF aan bod gekomen. In de Sportagenda 2016 is omtrent bestuurlijke ontwikkeling meer aandacht voor de competenties van sportbestuurders (NOC*NSF, 2012). Zo wordt er in deze sportagenda benoemd dat: *"Sportaanbieders (waar nodig) worden ondersteund bij het vernieuwen en versterken van het bestuurlijk kader. Daarvoor zoekt de sport ook samenwerking met het bedrijfsleven, om netwerken te ontwikkelen gericht op kennisuitwisseling, kruisbestuiving en deskundigheidsbevordering"*(NOC*NSF, 2012). Er wordt in deze sportagenda dus al wel gesproken over vernieuwen en versterken van het bestuurlijk kader, maar nog niet specifiek over diversiteit van bestuursleden of verjonging van sportbesturen.

Zoals eerder benoemd, krijgt dit aandacht in Sportagenda 2017+, de meest recente sportagenda van NOC*NSF. In deze sportagenda lijkt NOC*NSF te veronderstellen dat diversiteit qua competenties hand in hand gaat met diversiteit qua persoonskenmerken (zoals leeftijd, gender en etniciteit)(NOC*NSF, 2016). Enerzijds wordt namelijk benoemd dat er behoefte is aan veranderende sportbestuurders die innovatie-, samenwerkings- en verbindende competenties bezitten en anderzijds worden hier resultaten als quota voor diversiteit in sportbesturen qua gender en leeftijd aan verbonden (NOC*NSF, 2016).

3.3 Heersende normen voor goede (sport)besturen en (sport)bestuurders

Binnen en buiten de sport zijn de normen voor 'goede bestuurders' en 'goede besturen' al langere tijd onderwerp van verschillende onderzoeken. In 2001 voerde Cornforth onderzoek uit naar de aspecten die besturen effectief maken. Voor zijn onderzoek verstuurde hij een enquête naar alle goede doelen in Engeland en Wales, waarin de respondenten werden bevraagd op de effectiviteit binnen hun bestuur en hun opvattingen over verschillen aspecten van effectief besturen (Cornforth, 2001). Volgens de uitkomsten van dit onderzoek zijn besturen effectief wanneer: bestuurders de tijd hebben voor hun rol; bestuurders vaardigheden en ervaring hebben om de rol te vervullen; de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen het bestuur duidelijk zijn; het bestuur en het management een visie delen over de wijze van het bereiken van de doelen; en wanneer het bestuur en management periodiek reflecteren op hun samenwerking (Cornforth, 2001).

Al een aantal jaren eerder voerde Inglis (1997) onderzoek uit naar de verschillende rollen die worden toegekend aan besturen van amateursportverenigingen. Daartoe werden 235 bestuurders van amateursportverenigingen in de Canadese staat Ontario bevraagd om 17 verschillende rollen van het sportbestuur te waarderen op de mate van belang van die rol en de mate van prestaties van die rol (Inglis, 1997). Uit de resultaten van het onderzoek kunnen vier verschillende factoren voor de rol van het bestuur worden onderscheiden, namelijk missie, planning, netwerken en een leidinggevende directie (Inglis, 1997). Onder een leidinggevende directie wordt een betaalde directie verstaan,

die losstaat van of onderdeel uitmaakt van het vrijwillige bestuur (Inglis, 1997). Een leidinggevende directie is in Canada gebruikelijk bij amateursportverenigingen (Inglis, 1997). Onder de factor missie verstaat Inglis (1997) dat het bestuur de missie van de vereniging bepaalt, verantwoordelijk is naar de leden, verzekert dat besluiten in lijn zijn met de missie, voldoet aan de ethische verantwoordelijkheden en de officiële statuten volgt. De planningsfactor bevat het uitzetten van financieel beleid, het jaarlijks toewijzen van budgetten, het ontwikkelen en uitzetten van een meerjarenbeleid en -strategie voor de vereniging en het inhuren van professionals ter ondersteuning voor beleidsvorming (Inglis, 1997). Volgens Inglis (1997) bestaat de factor netwerken uit het betrokken zijn bij de ontwikkeling van het helpen aanbieden van specifieke programma's en activiteiten, het representeren van de belangen van de verschillende groepen die de vereniging bedient, het verkrijgen van fondsen voor de vereniging en het actief zoeken naar externe partijen, zoals gemeenten en het bedrijfsleven, om de vereniging verder te helpen haar doelen te bereiken.

Ook in Nederland zijn er visies en normen ontwikkeld voor goede sportbestuurders en goede sportbesturen. In 2012 publiceerde Klijn het boek 'Besturen met een visie'. Dit boek is bedoeld om de sportbestuurders en sportprofessionals te helpen om zichzelf en hun verenigingen verder te ontwikkelen. Ondanks dat er geen empirische bewijzen ten grondslag liggen aan het boek van Klijn, is het in de sport(beleid)wereld een populair en toonaangevend boek. Klijn (2012) geeft in het boek de volgende betekenis aan besturen: *"Richting geven aan een vereniging, een koers uitzetten en op basis van deze richting/koers beslissingen nemen om uiteindelijk zo dicht mogelijk bij een vooraf bepaalde stip op de horizon te komen."*

Klijn onderscheidt drie verschillende rollen die een verenigingsbestuurder vervult, namelijk die van bestuurder, manager en uitvoerder (Klijn, 2012). De manager richt zich op de aansturing van het dagelijks uit te voeren werk en beleid en draagt taken en verantwoordelijkheden over aan uitvoerders (Klijn 2012). De uitvoerder is volgens Klijn (2012) het gezicht van de vereniging, omdat zijn werkzaamheden het feitelijke beleid zichtbaar maken. Het zijn de taken die doorgaans door commissieleden uitgevoerd worden, maar die sportbestuurders soms ook op zich nemen en dan een voorbeeldfunctie verwerven.

De taken en verantwoordelijkheden die hij als essentieel ziet voor een verenigingsbestuurder zijn langetermijnfocus, een overkoepelende blik, het stellen van prioriteiten door besluiten en het knippen van lintjes (Klijn, 2012). Onder de langetermijnfocus verstaat Klijn dat de sportbestuurder de problemen die spelen analyseert en nadenkt over oplossingen die ervoor zorgen dat deze problemen zich na een aantal jaren niet meer voordoen (Klijn, 2012). De overkoepelende blik ziet hij als het in staat zijn van de sportbestuurder om het overzicht te behouden en met een zekere afstand de werkelijkheid te beschouwen (Klijn, 2012). Het stellen van prioriteiten door besluiten is volgens hem de kern van het besturen, de sportbestuurder geeft hiermee namelijk aan waar hij de prioriteiten van de sportvereniging legt (Klijn 2012). Tot slot doelt hij met het knippen van lintjes op het feit dat de sportbestuurder alleen beschikbaar is op de zogenaamde bestuurlijke momenten, bijvoorbeeld bij een mijlpaal, wanneer een beleidsactie kracht moet worden bijgezet of als er bijzonder bezoek komt. De sportbestuurder is dan niet beschikbaar bij aansturende momenten, dat vindt hij de momenten voor de manager (Klijn, 2012).

De literatuur van Conforth (2001), Inglis (1997) en Klijn (2012) gaat uit van een (sport)bestuurder die vaardigheden kan inzetten om goed of beter te besturen. Er is daarbij geen aandacht voor de persoonskenmerken van de betreffende (sport)bestuurder, zoals leeftijd, gender, etniciteit en opleiding. Toch is de invloed van en diversiteit aan persoonskenmerken in sportbesturen al jaren een thema dat binnen sportbeleid en sportonderzoek aandacht krijgt. Op het gebied van genderdiversiteit is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan. Vrouwen zijn van oudsher ondervertegenwoordigd in (sport)besturen, terwijl vrouwen in de ogen van velen unieke kwaliteiten aan een bestuur toevoegen die mannen niet zouden hebben (Claringbould & Knoppers, 2007). Vrouwen zouden meer gefocust zijn op de inhoud, andere werkwijzen en invalshoeken gebruiken en minder in herhaling vallen dan mannen (Agten, 2013). In mindere mate is er onderzoek gedaan naar de competenties die specifiek jonge en oude (sport)bestuurders toevoegen aan het bestuur van een sportvereniging of een andere organisatie.

3.4 Competenties van jonge en oude bestuurders

In het verleden zijn er in de wetenschap onderzoeken uitgevoerd en uitspraken gedaan over competenties en prestaties van jonge en oude bestuurders. Zo heeft Hoye (2007) in Australië onderzoek gedaan naar de betrokkenheid en individuele prestaties van vrijwillige bestuurders van country race clubs. De respondenten van dit onderzoek waren 656 vrijwillige bestuurders van 53 country race clubs (Hoye, 2007). Van deze vrijwillige bestuurders was 76,6% boven de 50 jaar (Hoye, 2007). De respondenten werden middels een enquête bevraagd naar hun percepties van affectieve betrokkenheid (de betrokkenheid wanneer individuen betrokken raken omdat ze dat willen) en individuele prestaties bij het bestuur (Hoye, 2007). De enquête bestond uit 9 stellingen over de identificatie met, betrokkenheid in of loyaliteit aan een organisatie die de respondenten moesten beoordelen op een 7-punts Likertschaal (Hoye, 2007). Uitkomsten van dit onderzoek zijn onder andere dat een hogere leeftijd van bestuurders geassocieerd wordt met betere prestaties van de betreffende bestuurder en de perceptie dat bestuurders die voor langere tijd hun rol als bestuurder vervullen significant meer prestaties leveren dan bestuurders die voor kortere tijd de rol van bestuurder vervullen (Hoye, 2007). In de conclusie van dit onderzoek wordt benoemd dat organisaties zouden kunnen overwegen om bestuurders voor een langere tijd te behouden, aangezien langer zittende bestuurders beter zouden presteren (Hoye, 2007). Dit zou echter vrijwilligers die de wens hebben een bestuursfunctie te vervullen ervan kunnen weerhouden om daadwerkelijk bestuurder te worden (Hoye, 2007).

Ook Jhunjunwala & Mishra (2012) doen uitspraken over de mogelijke voordelen van oude bestuurders. Zo zouden ze vaak sterke netwerken en brede ervaring hebben waar organisaties van kunnen profiteren (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Aan de andere kant benoemen ze ook mogelijke voordelen van jonge bestuurders. Jonge bestuurders zouden namelijk flexibeler zijn, nieuwe concepten en technologieën beter vatten en eerder geneigd zijn om risico's te nemen (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Volgens Ali, Lu Ng & Kulik (2013) zouden jonge bestuurders vaker hoogopgeleid zijn en kunnen ze als rolmodel dienen en daarmee jonge nieuwkomers inspireren (Ali et al, 2013). Aan deze opvattingen over jonge bestuurders kan worden toegevoegd dat volgens Van der Roest (2015) jonge sportbesturen vaker een klantenlogica hebben in plaats van een verenigingslogica. De klantenlogica gaat ervan uit dat leden van sportverenigingen zich gedragen als klanten en gebruikers (Van der Roest, 2015). De verenigingslogica gaat ervan uit dat leden vanuit idealen en sportieve doeleinden lid zijn van een vereniging die

democratisch is en gedragen wordt door vrijwilligers (Van der Roest, 2015). Doordat jonge sportbesturen vaker een klantenlogica hebben, zouden ze eerder samenwerken met andere organisaties, in staat zijn meer externe subsidies aan te trekken en meer competitie met andere vrijetijdsbestedingen ervaren (Van der Roest, 2015).

3.5 Verjonging en leeftijdsdiversiteit

Het concept verjonging kan op verschillende manieren worden opgevat. Het van Dale woordenboek omschrijft verjonging als volgt: "*het jong maken of worden; verjonging van het bestuur: vervanging van de oude leden door jonge*" (Van Dale Uitgeverij, 2017). In deze opvatting wordt gesproken over het vervangen van oude bestuursleden door jonge bestuursleden. In het verleden zijn er in de wetenschap meerdere onderzoeken uitgevoerd en uitspraken gedaan over leeftijdsdiversiteit binnen besturen.

Zo is er kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar de prestaties van jonge en oude bestuurders bij organisaties met winstoogmerk, zogenaamde *profit* organisaties (Ali et al, 2013). Er werden 464 Australische organisaties met minimaal honderd werknemers uit negen verschillende industrieën onderzocht en de prestaties van de besturen werden gemeten aan de hand van de productiviteit van de werknemers in de organisatie en de rentabiliteit van het totaal vermogen van de organisatie (Ali et al, 2013).

Uit dit onderzoek blijkt dat besturen met een lage diversiteit in leeftijd in grotere mate rendement op investeringen ervaren en dat dit bij besturen met een hoge diversiteit in leeftijd tegenovergesteld is. Er is in dit geval sprake van een omgekeerde U-vorm relatie (Ali et al, 2013). In dit opzicht is de meest gewenste situatie een lage diversiteit in leeftijd van bestuurders, namelijk ongeveer 10-15% jonge bestuursleden (Ali et al, 2013). Een lage diversiteit zou leiden tot een breder bereik aan beschikbare middelen die nodig zijn voor goede prestaties van de organisatie, zoals diensten en producten van andere organisaties waar de prestaties van de eigen organisatie van afhankelijk zijn (Ali et al, 2013). Een hoge diversiteit in leeftijd zou echter leiden tot psychologische groepsvorming en negatieve wij-zij gedragingen in het bestuur en daarmee minder rendement op investeringen (Ali et al, 2013). Bij een hoge diversiteit zou namelijk sprake zijn van de sociale identiteitstheorie, die veronderstelt dat individuen hun demografische eigenschappen, zoals leeftijd en gender, gebruiken om zichzelf en anderen in te delen in sociale groepen (Tajfel, 1978). Om een positief zelfbeeld te verkrijgen, worden de verschillen tussen de sociale groepen uitvergroet en ontstaat een wij-zij perceptie onder leden van de verschillende sociale groepen (Tajfel, 1978). Binnen een bestuur met diversiteit qua leeftijd zou dit betekenen dat er een scheiding kan ontstaan tussen de jonge bestuurders en de oude bestuurders, waarbij beide groepen zich tegen elkaar afzetten.

Jhunjunwala & Mishra (2012) hebben in India kwantitatief onderzoek verricht naar de link tussen diversiteit in besturen en de financiële prestaties van 30 besturen van grote organisaties op de kapitale markt van India. De data binnen dit onderzoek is verkregen via de jaarlijkse rapporten van de organisaties, de websites van de organisaties en verschillende databases (Jhunjunwala & Mishra, 2012). In het onderzoek is gekeken naar genderdiversiteit, leeftijdsdiversiteit, diversiteit in dienstverband, diversiteit in discipline/opleiding, diversiteit in ervaring en diversiteit in nationaliteit. Dit is afgezet tegen de winst per aandeel (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Uitkomst van hun onderzoek is dat er geen verband is aan te tonen tussen diversiteit van besturen en prestaties (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Zo heeft leeftijdsdiversiteit ook geen significant effect op prestaties (Jhunjunwala & Mishra, 2012).

In hun conclusie noemen Jhunjunwala & Mishra (2012) wel dat de afwezigheid van een verband tussen diversiteit van besturen en prestaties veroorzaakt zou kunnen worden door kwalen binnen diverse besturen. Sociaal-wetenschappelijk onderzoek zou volgens Jhunjunwala & Mishra (2012) namelijk hebben aangetoond dat diversiteit in teams de processen negatief kan beïnvloeden, doordat de onbekwaamheid in het omgaan met verschillende stijlen, attitudes en standpunten zorgt voor meer conflicten, minder cohesie en verslechterde communicatie en coördinatie binnen het bestuur. Het op een juiste manier managen van diversiteit zou een voorwaarde zijn voor het verbeteren van prestaties van besturen (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Een divers bestuur zou pas effectief zijn, oftewel de beste financiële resultaten behalen, als er sprake is van een juiste mix van mannen en vrouwen, jonge en oude mensen en mensen vanuit verschillende regio's op een bepaald moment of onder bepaalde omstandigheden (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Daartoe zou de mix binnen het bestuur continu gemonitord en besproken moeten worden, waarbij het scenario van dat moment in acht moet worden genomen (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Ondanks dat ze een kwantitatief en normatief onderzoek hebben uitgevoerd, concluderen zij dat een effectief bestuur een zorgvuldige planning vereist, zeker bij het selecteren van bestuursleden (Jhunjunwala & Mishra, 2012). Die conclusie is echter niet gebaseerd op resultaten uit het onderzoek of andere onderzoeken.

Siciliano (1996) vond in haar onderzoek bij YMCA-organisaties in Amerika echter wel positieve uitkomsten van leeftijdsdiversiteit. Zij voerde onderzoek uit bij 240 (non-profit) YMCA-organisaties in Amerika en richtte zich op de relatie tussen diversiteit van besturen en de prestaties van de betreffende organisatie (Siciliano, 1996). De prestaties werden gemeten aan de hand van de sociale prestaties (activiteiten die in lijn zijn met het sociale doel van de non-profit organisatie, zoals speciale programma's voor achterstandsgroepen), de fiscale prestaties (totale inkomsten versus totale uitgaven) en de hoogte van de donaties die de YMCA-organisaties ontvingen. In het onderzoek werd gekeken naar diversiteit op basis van leeftijd, gender en beroep van de bestuurders. Ook werd gekeken naar de grootte van de besturen (Siciliano, 1996). Uit haar onderzoek komt naar voren dat de sociale prestatie de sterkste impact is die een divers bestuur heeft (Siciliano, 1996). Diverse besturen zouden er beter in slagen om het sociale doel van de organisatie op de voorgrond te blijven houden, ondanks bijvoorbeeld financiële druk (Siciliano, 1996). De representatie van mensen met verschillende achtergronden en karaktereigenschappen zorgt voor verschillende meningen en zienswijzen, die het bestuur helpen om alle aspecten van een besluit te overwegen (Siciliano, 1996). Ook is een uitkomst van dit onderzoek dat diversiteit in leeftijd leidt tot meer donaties aan de YMCA-organisaties (Siciliano, 1996).

Het lijkt dat leeftijdsdiversiteit in organisaties met winstoogmerk een negatiever effect heeft op de prestaties van de besturen en organisaties, dan bij organisaties zonder winstoogmerk. Kritische noot is echter wel dat bij de onderzoeken van Ali et al. (2013) en Jhunjunwala & Mishra (2012) werd gekeken naar economische effecten, zoals de productiviteit van werknemers, rendement op investeringen en de winst per aandeel, terwijl Siciliano (1996) ook heeft gekeken naar de sociale prestaties, door de respondenten dit te laten waarderen op een schaal van 1 tot 5.

3.6 Conclusie van de literatuurstudie

Kortom, vanuit de wetenschap zijn er verschillende opvattingen over bestuurlijke ontwikkeling, goed besturen, goede bestuurders, diversiteit in besturen, de capaciteiten van jonge en oude bestuurders, verjonging en leeftijdsdiversiteit. Met name

wetenschappelijk onderzoek naar jonge en oude bestuurders en leeftijdsdiversiteit in besturen is kwantitatief van aard. Kwalitatief onderzoek naar leeftijdsonderscheid in (sport)besturen lijkt nog niet te zijn uitgevoerd. In de onderzoeken naar leeftijdsonderscheid in besturen ligt de focus voornamelijk op de effecten van jonge en oude bestuurders en van diverse besturen. Er lijkt weinig onderzoek te zijn uitgevoerd naar de betekenisgeving van jonge en oude (sport)bestuurders, betekenisgeving van leeftijdsdiversiteit in (sport)besturen en het effect van die betekenisgeving op het handelen van sportbestuurders. Wanneer het om goede besturen of sportbestuurders gaat is er ook voornamelijk normatieve literatuur beschikbaar. Goede besturen of goede bestuurders worden in de literatuur gekoppeld aan competenties en activiteiten. In beperkte mate ook aan diversiteit van besturen, maar niet zozeer leeftijdsdiversiteit van besturen. Dit onderzoek zal inzicht geven in de opvattingen die betrokkenen binnen sportverenigingen toekennen aan de leeftijd van sportbestuurders en leeftijdsdiversiteit in sportbesturen.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet. Allereerst door een beschrijving van de onderzoekscases en de selectie van de onderzoekscases. Vervolgens door toelichting op de verschillende dataverzamelmethode en daaropvolgende de methode van de data-analyse. Tot slot wordt aandacht besteed de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en de rol van de onderzoeker.

4.1 Onderzoekscases

Dit onderzoek betreft een *multiple case study*, waarbij vier verschillende cases worden onderzocht. Volgens Eisenhardt (1989) is een aantal van vier cases werkzaam voor een *multiple case study*: *"Finally while there is no ideal numbers of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity. With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data"*.

Voor de vier verschillende cases is gezocht naar twee vergelijkbare verenigingen met oude besturen (gemiddelde leeftijd ca. 35 jaar of jonger) en twee verenigingen met jonge besturen (gemiddelde leeftijd ca. 55 jaar of ouder). De sportverenigingen zijn gezocht via het netwerk van de onderzoeker en het netwerk van Kenniscentrum Sport. In eerste instantie werden de sportverenigingen met jonge sportbesturen die bereid waren te participeren in het onderzoek gevonden, beide gelegen in de Achterhoek. Dit was een voetbalvereniging die betrokken is in het samenwerkingsverband van voetbalverenigingen in de Achterhoek (Scholder an Scholder) en een zwemsportvereniging betrokken in het Samenwerkingsverband Zwemverenigingen Achterhoek (SZA).

Vervolgens is binnen de samenwerkingen Scholder an Scholder en SZA gezocht naar een voetbalvereniging en zwemsportvereniging met een oud sportbestuur en een vergelijkbaar ledenaantal, die bereid waren te participeren in het onderzoek. Het is dus een bewuste keuze dat de vier sportverenigingen in dit onderzoek in de Achterhoek gelegen zijn. Deze keuze is gemaakt om sportverenigingen te onderzoeken met een soortgelijke omgeving en context. De Achterhoek is namelijk een zogenaamd krimpgebied en kampt met bevolkingsdaling en heeft hierdoor een specifieke context (Rijksoverheid, z.d). De resultaten van dit onderzoek gelden hierdoor voornamelijk voor de Achterhoek.

Omdat de onderzoeker afhankelijk was van de bereidheid van de sportverenigingen om te participeren, wijken de gemiddelde leeftijden van de sportverenigingen in enkele gevallen af van de vooraf beoogde gemiddelde leeftijden. De sportverenigingen en de namen van de respondenten blijven in het onderzoek anoniem en worden niet gebruikt.

De verenigingen die in dit onderzoek hebben geparticipeerd zijn de volgende:

Naam	Aantal leden (ongeveer)	Gemiddelde leeftijd bestuur
Zwemsportvereniging jong bestuur	176	35 jaar
Zwemsportvereniging oud bestuur	179	49 jaar
Voetbalvereniging jong bestuur	524	38 jaar
Voetbalvereniging oud bestuur	412	55 jaar

De gemiddelde leeftijden van de zwemsportvereniging met oud bestuur is lager uitgevallen dan vooraf beoogd en de voetbalvereniging met jong bestuur is hoger

uitgevallen dan vooraf beoogd. Dit had te maken met het feit dat er meer leeftijdsdiversiteit in de sportbesturen aanwezig was dan verwacht. Zo was in de zwemsportvereniging met oud bestuur bijvoorbeeld een bestuurder van 19 jaar toegetreten. Voor het selecteren van de cases is het netwerk van de onderzoeker bevraagd om jonge en oude sportbesturen te vinden. Het bleek ten eerste lastig om sportverenigingen binnen dezelfde sportsectoren te vinden met een gemiddelde leeftijd onder de 35 en een gemiddelde leeftijd boven de 55 jaar. Ten tweede was het lastig om sportverenigingen te vinden die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek. Ondanks dat de benamingen van jonge en oude sportbesturen in dit onderzoek niet geheel terecht zijn, worden de termen in dit onderzoek wel gehanteerd.

4.2 Dataverzamelingmethoden

Voor de dataverzameling van dit onderzoek zijn drie verschillende methoden toegepast, namelijk directe observatie, semi-gestructureerde diepte-interviews en focusgroepen. Deze methoden zijn typerend voor kwalitatief onderzoek (Bryman, 2012) en worden in dit onderzoek ingezet om het vraagstuk van drie verschillende perspectieven te belichten. Doordat interviews gecombineerd worden met observaties, is de onderzoeker beter in staat om betekenissen te begrijpen die respondenten toekennen aan activiteiten en gebeurtenissen (Edwards & Skinner, 2009). Daarbij kunnen de verschillende perspectieven een completer beeld verschaffen van het handelen van jonge en oude sportbestuurders.

Diepte-interviews

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde diepte-interviews met sportbestuurders, waarbij de onderzoeker aan de hand van een interviewprotocol verschillende topics behandelt (Edwards & Skinner, 2009). Doel van de semi-gestructureerde diepte-interviews was om inzicht te verkrijgen in de betekenissen die jonge en oude sportbestuurders toekennen aan hun leeftijd als bestuurder, aan de manier waarop leeftijd er toe doet in een sportbestuur en hoe betekenissen die aan leeftijd worden toegekend consequenties hebben voor het handelen van bestuurders. De respondenten werden bevraagd op algemene beelden die zij hebben over sportbestuurders en leeftijd van sportbestuurders en op eigen ervaringen als sportbestuurders en binnen het eigen sportbestuur. Het uitvoeren van face-to-face diepte-interviews is een effectieve methode voor dit onderzoek, omdat het inzicht geeft in het beeld dat respondenten hebben van de wereld en welke betekenissen zij daaraan toekennen (Bryman, 2012; Edwards & Skinner, 2009).

Voor de diepte-interviews zijn de sportbestuurders van de sportverenigingen gevraagd om te participeren als respondent. Het streven was om per sportvereniging met twee verschillende sportbestuurders een diepte-interview af te nemen. De diepte-interviews werden zoveel mogelijk bij de sportbestuurder thuis of in de voetbalkantine of het zwembad van de betreffende sportvereniging gehouden. Dit om de sportbestuurder in een bekende omgeving een vertrouwd gevoel te geven, wat kan bijdragen aan de data die de sportbestuurder gedurende het diepte-interview blootgeeft. Vooraf is aan de sportbestuurders de bedoeling van het diepte-interview uitgelegd, aangegeven dat de data anoniem wordt verwerkt en gevraagd of zij akkoord gingen met het, via een geluidsopname, opnemen van het diepte-interview. Het vooraf opgestelde interviewprotocol gaf de onderzoeker houvast voor het afnemen van het diepte-interview (zie bijlage 2). Daarbij heeft de onderzoeker zoveel mogelijk open vragen gesteld tijdens het diepte-interview om de sportbestuurder zo min mogelijk te sturen. Na afloop zijn de diepte-interviews aan de hand van de geluidsopnamen digitaal getranscribeerd.

Focusgroepen

De focusgroepen die bij dit onderzoek zijn uitgevoerd, zijn semi-gestructureerde interviews waaraan meerdere respondenten hebben deelgenomen (Edwards & Skinner, 2009). Bij de focusgroepen werd het onderzoeksonderwerp tot in de diepte onderzocht, waarbij het accent lag op de interactie tussen de respondenten en het construeren van meningen (Bryman, 2012). In dit onderzoek zijn focusgroepen met leden van de sportverenigingen ingezet om inzicht te verkrijgen in de betekenissen die leden toekennen aan het sportbestuur van de eigen sportvereniging, aan het functioneren van het eigen bestuur, aan een ideaal bestuur en aan de manier waarop leeftijd er in besturen toe doet. De leden zijn bevraagd op algemene beelden die zij hebben over sportbestuurders en leeftijd van sportbestuurders en op eigen ervaringen met het sportbestuur van de eigen sportvereniging. Deze betekenissen zijn interessant voor het onderzoek, omdat beelden en verwachtingen van leden mogelijk van invloed zijn op het handelen van sportbestuurders. Daarbij geven de focusgroepen inzicht in hoe de heersende beelden geconstrueerd worden. De focusgroepen leende zich goed om deze betekenissen bij leden van sportverenigingen op te halen, aangezien leden mogelijk weinig stilstaan bij het sportbestuur van de eigen sportvereniging. De interactie tussen de verschillende respondenten kan daarin stimulerend werken (Edwards & Skinner, 2009).

Om de focusgroepen te faciliteren, heeft de onderzoeker een datum en tijdstip afgesproken met een sportbestuurder van de sportvereniging. De onderzoeker was op het afgesproken moment op de sportvereniging en het was de taak aan de sportbestuurder om een aantal leden te werven die bereid waren te participeren in de focusgroep. De onderzoeker had doorgegeven bij voorkeur een diverse groep respondenten in de focusgroep te hebben, waarbij diversiteit kon worden opgevat in de zin van man/vrouw, jong/oud, competitiespeler/recreatieve speler, actief lid binnen commissie/inactief lid en zelf spelend/ouder van spelend kind. De onderzoeker had gevraagd naar ongeveer vier personen per focusgroep. De onderzoeker was qua deelnemers aan de focusgroep dus afhankelijk van de sportbestuurder met wie de afspraak werd gemaakt. Voorafgaand is aan de respondenten de bedoeling van de focusgroep uitgelegd, aangegeven dat de data anoniem wordt verwerkt en gevraagd of zij akkoord gingen met het, via een geluidsopname, opnemen van het interview. Het vooraf opgestelde interviewprotocol bood de onderzoeker houvast voor het afnemen van de focusgroep (zie bijlage 3). Na afloop zijn de focusgroepen aan de hand van de geluidsopnamen digitaal getranscribeerd.

Wijzigingen in diepte-interviews en focusgroepen

Bij de zwemverenigingen bleek het lastig om meerdere leden met een diverse samenstelling tegelijkertijd te kunnen spreken. De focusgroepen zijnom die reden in verschillende delen gehouden. Bij beide zwemsportverenigingen heeft de onderzoeker twee leden tegelijkertijd kunnen spreken, daarnaast heeft de onderzoeker een aantal leden één-op-één gesproken. Doordat er slechts één of twee leden van de vereniging tegelijkertijd werden gesproken, kan dit niet als focusgroep worden beschouwd, maar als diepte-interviews. Bij deze diepte-interviews kon alsnog het vooraf beoogde doel worden behaald, namelijk het verkrijgen van inzicht in de beelden die de respondenten hebben van sportbestuurders, sportbesturen en de leeftijd van sportbestuurders en sportbesturen. Bij de voetbalverenigingen konden de respondenten wel tegelijkertijd in een focusgroep worden geïnterviewd. Bij de voetbalvereniging met jong bestuur namen 4 respondenten deel aan de focusgroep en bij de voetbalvereniging met oud bestuur 3 respondenten.

Bij de voetbalvereniging met jong bestuur en de zwemvereniging met oud bestuur is het echter niet gelukt om twee bestuurders te interviewen. Dit had te maken met het feit dat sportbestuurders hun taak als bestuurder vaak naast hun werk doen en ook de nodige tijd in hun bestuurdersfunctie moeten steken. Participeren in een diepte-interview heeft voor hun geen prioriteit en hun beschikbare tijd heeft ook meegespeeld in hun afweging om wel of niet te participeren. Bij de voetbalvereniging met jong bestuur is met één van de bestuurders een diepte-interview afgenomen. Bij de zwemvereniging is ook met één sportbestuurder een diepte-interview afgenomen, maar nam een tweede sportbestuurder wel deel aan een diepte-interview met twee personen. Bij dat diepte-interview nam de sportbestuurder deel en een lid van de sportvereniging. Het feit dat er met minder sportbestuurders diepte-interviews zijn afgenomen, heeft de hoeveelheid data beperkt. Toch leidde de uiteindelijke hoeveelheid data wel tot een verzadiging in de resultaten en hoeft dit niet als beperking voor de uitkomsten te worden beschouwd. Het is wellicht wel een beperking voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek, omdat een kleinere groep respondenten is bevraagd. Een overzicht van de dataverzameling per sportvereniging is te vinden in bijlage 1.

Observaties

Bij de verschillende sportverenigingen zijn niet-participerende observaties bij bestuursvergaderingen uitgevoerd. Bij de observaties zijn de acties en het gedrag van de sportbestuurders en gebeurtenissen op de bestuursvergadering systematisch genoteerd (Edwards & Skinner, 2009). De onderzoeker heeft digitaal notities gemaakt tijdens de observatie en deze later aangevuld met memo's en aan de hand van de geluidsopname van de bestuursvergadering. Het volgende fragment van een observatienotitie geeft inzicht in de manier waarop de onderzoeker dit heeft gedaan (namen zijn geanonimiseerd):

[R1] begint verhaal en [R2] zegt wat, maar wordt niet gehoord. [R3] merkt dit op en zegt: "Hij zegt nog wat."
21:33 [R4] achter de laptop heeft laptop al even ingeklapt en raakt afgehaakt. Kijkt naar schilderijen op de muur.
[R2]: "Moet ik dit vermelden?"
Er wordt nu niet meer echt efficiënt vergaderd. Voorzitter laat het ook wel redelijk zijn beloop. Voorheen greep hij nog wel eens in, maar nu laat hij dat langer op zich wachten. Als hij het onderwerp wilt afsluiten, checkt hij wel of alles over dat onderwerp is gezegd.
21:34 [R1]: "Ik heb nog een paar puntjes. Wie is de kascommissie?"
[R3] heeft ook tablet bij zich. Heel even opengeklapt om te zoeken naar aantekeningen van ALV voor kascommissie.
Bestuursleden noemen namen van wie met de ALV heeft toegezegd voor de kascommissie.

Figuur 1 - Fragment observatienotitie

Doel van de observaties was om inzicht te verkrijgen in de besluitvormingsprocessen binnen de sportbesturen, de verhoudingen binnen het sportbestuur en de sportvereniging en het gedrag van de sportbestuurders gedurende de bestuursvergadering. Met deze informatie kon vervolgens worden gekeken hoe zich dit verhoudt tot de leeftijd van sportbestuurders en de leeftijdssamenstelling van het sportbestuur.

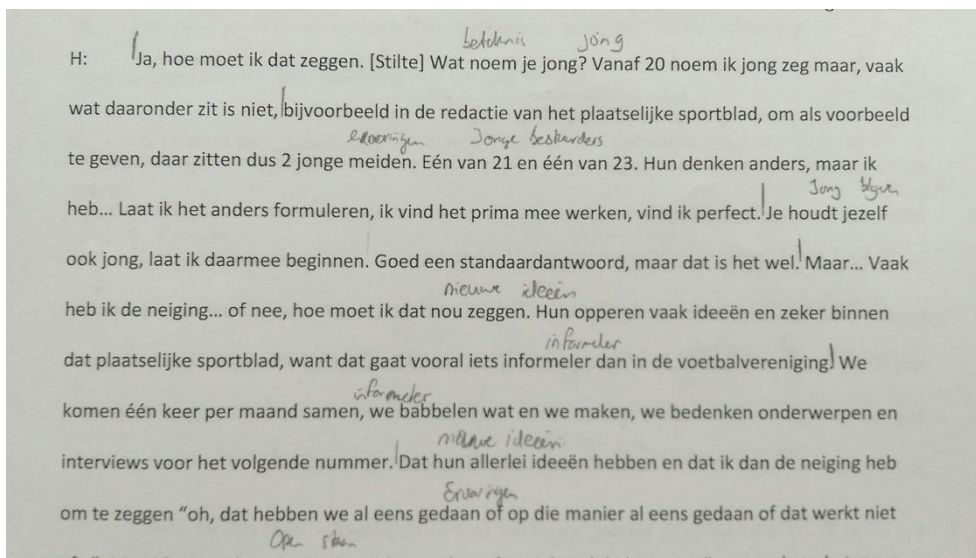
De observaties zijn als niet-participerend te beschouwen, doordat de onderzoeker wel aanwezig was bij de bestuursvergadering, maar zich niet inhoudelijk mengde in de bestuursvergadering en alleen notities maakte (Edwards & Skinner, 2009). Dit maakte dat de onderzoeker in meerdere mate in staat was om zich neutraal op te stellen

(Edwards & Skinner, 2009). De observaties waren open, oftewel de sportbestuurders waren op de hoogte van wie de onderzoeker was en wat het doel van het onderzoek was (Edwards & Skinner, 2009). Voorafgaand introduceerde de onderzoeker zichzelf, het onderzoek en de rol van de onderzoeker tijdens de observatie. De onderzoeker heeft zo veel mogelijk beoogd om zich als niet-participerende observant op te stellen. Toch zochten bestuursleden vaak na afloop van de bestuursvergadering nog interactie met de onderzoeker om vragen te stellen over het onderzoek. In sommige gevallen werden gedurende de bestuursvergadering gevraagd en ongevraagd dingen toegelicht aan de onderzoeker over hoe bepaalde dingen binnen de sportvereniging werkte. Dit geeft aan dat de aanwezigheid van de onderzoeker wel van invloed is geweest op het handelen van de sportbestuurders tijdens de bestuursvergadering. Het kan zijn dat de observatie hierdoor een vertekend beeld geeft van een 'normale' bestuursvergadering.

Bij drie van de vier verenigingen is de directe observatie bij één bestuursvergadering uitgevoerd. Uiteindelijk heeft bij de voetbalvereniging met een jong bestuur geen observatie bij een bestuursvergadering plaatsgevonden. Het sportbestuur had moeite met het feit dat de onderzoeker bij de bestuursvergadering zou observeren, gezien de gevoelige onderwerpen die tijdens de vergadering zouden worden besproken. De onderzoeker heeft benadrukt dat de data anoniem zal worden verwerkt, maar het sportbestuur was van mening dat dit niet ten goede zou komen aan de vergadering en in goed overleg tussen de voorzitter en de onderzoeker is besloten bij de voetbalvereniging met jong bestuur geen observatie uit te voeren. Hierdoor is er een minder goed en minder betrouwbaar beeld verkregen van de besluitvormingsprocessen binnen de sportbesturen, de verhoudingen binnen het sportbestuur en de sportvereniging en het gedrag van de sportbestuurders gedurende de bestuursvergadering bij sportverenigingen met een jong sportbestuur. Een overzicht van de observaties per sportvereniging is te vinden in bijlage 1.

4.3 Dataverwerking en -analyse

De transcripten van de diepte-interviews en focusgroepen en de notities van de observaties zijn allereerst handmatig open gecodeerd. Bij dit proces werden datafragmenten aan de hand van codes geconceptualiseerd en vervolgens gegroepeerd en gecategoriseerd (Bryman, 2012). In onderstaande afbeelding is zichtbaar hoe de onderzoeker het open coderen heeft uitgevoerd:



Figuur 2 - Fragment open coderen

Na het open coderen van 4 diepte-interviews trad verzadiging op. Dezelfde codes en thema's kwamen bij het open coderen terug. Hiertoe is overgegaan op de fase van axiaal coderen. In de fase van axiaal coderen werden codes verbonden aan betekenissen, consequenties, patronen van interactie en oorzaken en gevolgen en op die manier verbindingen aangebracht tussen de categorieën die uit het open coderen naar voren kwamen (Bryman, 2012). Zo zijn codes als 'vastgeroest' en 'ervaring' gegroepeerd onder de code 'oud' en codes als 'jonge honden' en 'gebrek aan ervaring' gegroepeerd onder de code 'jong'. Voor het axiaal coderen is gebruik gemaakt van het programma Nvivo, dit is een ondersteunend computerprogramma voor kwalitatief onderzoek. In onderstaande afbeelding is een fragment weergegeven van hoe er in Nvivo is gecodeerd.



Figuur 3 - Fragment axiaal coderen in Nvivo

Vanuit het axiaal coderen en de verbindingen die daarbij zijn aangebracht is een codeboom ontstaan die structuren binnen de verzamelde data zichtbaar maakte (zie bijlage 4).

In de laatste fase van het selectief coderen is een prioritering gemaakt van de thema's die uit de data naar voren kwamen en die ondersteunend zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek. Aan de hand van deze thema's worden de resultaten beschreven in hoofdstuk 5.

4.4 Validiteit, betrouwbaarheid en rol van de onderzoeker

Validiteit

De validiteit van dit kwalitatieve onderzoek wordt bepaald door de mate waarin er een overeenkomst is tussen de manier waarop het onderzoek werd verricht en datgene dat werd onderzocht, oftewel werd daadwerkelijk onderzocht waarop moest worden onderzocht (Bryman, 2012). Om de validiteit te waarborgen heeft de onderzoeker de interviewprotocollen opgesteld aan de hand van theoretische concepten en deze voorgelegd aan de scriptiebegeleiders vanuit Universiteit Utrecht en Kenniscentrum Sport. Beide begeleiders hebben een onderzoeksachtergrond in de sport en waren daardoor in staat relevante ondersteuning te bieden. Aan de hand van hun feedback zijn de interviewprotocollen verbeterd. Daarbij heeft de onderzoeker met deze twee personen de observaties voorbereid. Met de begeleiders werd besproken waar met name op gelet moest worden en hoe dit genoteerd diende te worden. Ook is met deze begeleiders regelmatig gereflecteerd op de diepte-interviews, focusgroepen en observaties door de ervaringen en knelpunten van de onderzoeker tijdens de dataverzameling te bespreken en de begeleiders naar de interviewtranscripten en observatienotities te laten kijken. Aan de hand van de reflecties zijn de interviewprotocollen tussentijds aangescherpt.

Tijdens het afnemen van de diepte-interviews en focusgroepen heeft de onderzoeker de antwoorden van de respondenten zo veel mogelijk samengevat en de vraag opnieuw of

met andere woorden gesteld, wanneer de onderzoeker geen bevredigend antwoord op de eerder gestelde vraag had gekregen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit kwalitatieve onderzoek is afhankelijk van de mate waarin het onderzoek gerepliceerd kan worden, met dezelfde resultaten als gevolg (Bryman, 2012). Ondanks dat het onmogelijk is om een sociale setting en de omstandigheden van een bepaald moment te 'bevriezen', is betrouwbaarheid in dit onderzoek gewaarborgd (Bryman, 2012). Aan de hand van de theorie is er verzadiging opgetreden in de resultaten en kwamen in de diepte-interviews en focusgroepen dezelfde thema's naar voren, ondanks dat er mindere dataverzameling heeft plaatsgevonden dan vooraf beoogd. Doordat de diepte-interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, komt de data volledig overeen met de betekenissen zoals de respondenten deze verwoordden. Tot slot heeft de triangulatie van de onderzoeksmethoden ook bijgedragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Aangezien de triangulatie van de onderzoeksmethoden ervoor heeft gezorgd dat betekenissen die aan leeftijd van sportbestuurders worden toegekend en de consequenties voor het handelen van sportbestuurders vanuit verschillende perspectieven werden belicht.

Rol van de onderzoeker

Verskillende kenmerken van de onderzoeker kunnen van invloed zijn geweest op het onderzoek en de interpretaties van de onderzoeker. Allereerst is de onderzoeker met 24 jaar te beschouwen als jong persoon, dit kan invloed hebben gehad op het inlevingsvermogen van de onderzoeker met betrekking tot jonge en oude personen. Het is aannemelijk dat een jong persoon zich beter kan inleven in de belevingswereld van jonge personen dan van oude personen. Ten tweede is de onderzoeker zelf lid van een voetbalvereniging en heeft daarmee ervaring met het reilen en zeilen binnen een voetbalvereniging. De onderzoeker heeft geen ervaringen met zwemsportverenigingen. Ook komt de onderzoeker zelf niet uit de Achterhoek of krimpgebied en is de onderzoeker minder bekend met de specifieke omstandigheden in een krimpgebied. Tot slot is de onderzoeker zelf een bestuurder van een jongerenvereniging en van een stichting binnen de evenementensector. Hierdoor heeft de onderzoeker een eigen beeld geconstrueerd over hoe besturen werkt en hoe een rol als bestuurder ingevuld zou moeten worden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk komen aan de hand van verschillende thema's de resultaten van dit onderzoek aan bod. Nadat de beelden van ideale sportbesturen en sportbestuurders, jonge sportbesturen en sportbestuurders, oude sportbesturen en sportbestuurders, verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders en sportbesturen en de betekenisgeving van eigen leeftijd als sportbestuurders zijn behandeld, worden de consequenties voor het handelen van sportbestuurders beschreven. Daarna komen de resultaten omtrent de leeftijdssamenstelling van sportbesturen en verjonging van sportbesturen aan bod, opgevolgd door de consequenties voor het handelen van sportbestuurders. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin opgeschijnde bestuursstijlen van jonge en oude sportbesturen worden toegelicht.

5.1 Ideaal sportbestuur en ideale sportbestuurders

De respondenten hebben allen een idee van waar een ideaal sportbestuur en een ideale sportbestuurder aan zou moeten voldoen. Allereerst zijn de betekenissen die aan een ideale sportbestuurder worden toegekend dat een ideale sportbestuurder gemotiveerd en gedreven is en betrokken is bij de vereniging. Een ideale sportbestuurder kent de leden van de sportvereniging en is regelmatig op de club bij wedstrijden of bij speciale gelegenheden aanwezig. Ook zou een ideale sportbestuurder verantwoordelijkheid moeten nemen die bij zijn of haar rol hoort. Zo zou de ideale bestuurder de afspraken na moeten komen die hij of zij maakt en zijn rol als sportbestuurder zo goed mogelijk moeten vervullen.

De ideale bestuurder is betrokken. Betrokken bij de vereniging, maar ook betrokken bij het bestuur natuurlijk. Voert de taken uit die hij aanneemt. En daar kan ik op bouwen, min of meer. [...] Ja, daar kan je van op aan gaan.
- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Om de rol zo goed mogelijk te kunnen vervullen, zijn volgens de respondenten bepaalde inhoudelijke capaciteiten nodig. Een ideale sportbestuurder zou volgens de respondenten over bepaalde capaciteiten moeten beschikken die men kan opdoen middels bestuurlijke ervaring, levenservaring en werkervaring, zoals kennis over beleid en beleidsplannen, onderhandelen en het voeren van (functionerings)gesprekken met vrijwilligers.

Een ideale bestuurder van tegenwoordig die moet allround zijn. Je moet van de sport wat weten. Je moet bestuurlijke kennis hebben. Je moet kunnen onderhandelen, want je moet met het zwembad en de overheid in conclaaf over de huur en met de gemeente van "Ja, wat is het sportbeleid van de komende jaren?".
- Lid sportvereniging oud bestuur, 57 jaar

De respondenten geven aan dat een ideale sportbestuurder zijn mening geeft in bestuursvergaderingen en dat op een communicatief goede wijze doet. Ook de communicatie naar leden en andere betrokkenen binnen de vereniging wordt als belangrijk geacht. Een ideale sportbestuurder weet hoe de dingen overgebracht moeten worden en kan ook slechtnieuws gesprekken voeren. Ook de communicatie naar vrijwilligers is belangrijk, aangezien ze van grote waarde zijn voor de sportvereniging.

Maar dat is denk ik wel het belangrijkste eigenlijk. Communicatieskills om het maar even zo te noemen. Gewoon dat je weet hoe je met mensen moet praten, dus dat je ook kunt inzien van "Oké, deze persoon moet ik zo benaderen. Die persoon moet ik zo benaderen". Dus een beetje dat sociale en dat communicatie

samen.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 19 jaar

Een ander onderdeel dat de respondenten bij een ideale sportbestuurder vinden horen, is het durven en kunnen nemen van beslissingen. Het bestuur geeft richting aan de sportvereniging en moet dan ook beslissingen nemen om de ingezette koers te blijven volgen. De ideale sportbestuurder moet ook de consequenties van de beslissingen kunnen inzien, ondanks dat het soms geen leuke beslissingen zijn om te nemen en de consequenties evenmin leuk zijn.

Je moet de ballen hebben als je in het bestuur zit. Je moet gewoon de ballen hebben om een beslissing te nemen. En als je geen beslissing neemt en je laat het gewoon een beetje in het midden, dan krijg je gewoon een beetje stinkende wonden zeg maar. Als je niks doet. Hè, zachte heelmeeesters maken stinkende wonden, nou dat geldt hier precies zo.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 54 jaar

Een ander veelgenoemd aspect is dat een ideale sportbestuurder zich in de sportvereniging tussen de leden begeeft en toegankelijk is voor de leden. Op die manier kan een sportbestuurder luisteren naar wat er onder de leden leeft en beter begrijpen wat de leden willen.

Want als je binnen de vereniging staat, maakt niet uit hoe oud je bent, dan weet je eigenlijk al wat iedereen doet en wat iedereen leuk vindt en dan heb je meer contact met elkaar laat maar zeggen, dus dan kan je ook beter begrijpen wat ze willen.

- Lid sportvereniging jong bestuur, 16 jaar

Niet alleen het luisteren naar en begrijpen van de leden is belangrijk, maar ook het open staan voor hun wensen en behoeften. Volgens de respondenten heeft een ideale sportbestuurder een open houding voor de suggesties van leden en neemt de sportbestuurder deze mee naar bestuursvergaderingen, om op die manier het beleid en de activiteiten van de sportvereniging aan te passen op de wensen en behoeften van de leden.

Dus je moet er als bestuurder zoveel tussen zitten, dat als er ergens iets is. Als iemand ergens iets moppert van "Dit of dat", "Kan dat niet?" of "Dat loopt niet" of weet ik wat. Nou, dat moeten wij horen. Dus je móet gewoon tussen de mensen zijn. En dat kan je niet alleen, dat moet je met alle negen doen.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 67 jaar

Tot slot hebben een voorzitter, secretaris en penningmeester volgens de respondenten specifieke capaciteiten nodig. Zo moet een voorzitter volgens de respondenten stevig in de schoenen staan, communicatief sterk zijn en een toegankelijke houding hebben. Voor een secretaris is het belangrijk dat die gestructureerd kan werken en de medebestuurders tijdig voorziet van de nodige informatie. Een penningmeester moet volgens de respondenten kennis hebben van cijfers en financiën.

Opvallend is dat bij de beelden van een ideale sportbestuurder niet wordt gesproken over de rol van leeftijd. Het beeld van de ideale sportbestuurder is slechts gebaseerd op competenties van een sportbestuurder. Toch heersen er onder de respondenten wel beelden bij jonge sportbesturen en sportbestuurder en bij oude sportbesturen en sportbestuurders.

5.2 Jonge sportbesturen en jonge sportbestuurders

De begrippen jong sportbestuur en jonge sportbestuurders roepen automatisch bepaalde beelden bij de respondenten op. Deze beelden zijn vooral gericht op karaktereigenschappen van jonge sportbestuurders. Jonge sportbestuurders zijn volgens de respondenten energiek en gemotiveerd. Ze worden geassocieerd met jonge honden en zouden geneigd zijn om snel en doelgericht te werk te gaan.

Een jong bestuur heeft wel, ja die willen doelen bereiken. Die hebben een spirit om ergens voor te gaan. Dat heb ik wel voor mijzelf als ik dat voor ogen heb. Een jong bestuur die wilt snel ergens resultaten halen.

- Lid sportvereniging oud bestuur, 41 jaar

Daarbij worden jonge mensen door zowel jonge als oude respondenten geassocieerd met innovatie. Ze zouden met hun energie en enthousiasme nieuwe ideeën in het bestuur brengen en daarmee vernieuwing in gang kunnen zetten.

Een jong bestuur, is wel heel erg enthousiast en oude misschien ook wel, maar jonge zeker. Willen graag. Zijn ook innovatief.

- Lid sportvereniging oud bestuur, 58 jaar

Daarbij bevinden jonge mensen zich volgens de respondenten in een andere levensfase en hebben ze daardoor een andere kijk op hun omgeving en het besturen. Ze brengen een frisse wind met zich mee.

Ja, die staan open voor andere dingen. Ook niet altijd, maar ja, die zijn meer op de hoogte van wat er actueel speelt en dat soort zaken. Omdat ze zelf denk ik ook in een hele turbulente, dynamische omgeving hetzij werken, hetzij nog naar school gaan of jonge kinderen in hun gezin hebben. Of ja, die weten gewoon dat er niks hetzelfde is vandaag of morgen. Morgen is nooit hetzelfde als vandaag. Ja, die staan daar open voor of weten wat het is, denk ik.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Daartegenover staat wel dat jonge mensen volgens de respondenten een drukker leven hebben. Ze zijn druk met school, werk of hun gezin en hebben daarnaast een druk sociaal leven. Dit zou het voor hen lastig maken om de bestuurlijke functie te bekleden. Het beperkt ze in de tijd en aandacht die ze in het besturen kunnen steken, waardoor dingen langer kunnen duren. Ook zouden jonge mensen eerder geneigd zijn te stoppen als sportbestuurder wegens hun drukke leven. Tot slot worden jonge mensen geassocieerd met onervarenheid. Ze hebben volgens de respondenten vaak weinig bestuurlijke ervaring en kunnen daardoor verkeerde keuzes maken of minder efficiënt besturen.

Ja, als je het echt richt op heel jong, dan denk ik dat je... Dan wekt het op onervarenheid, jonge honden, spring in het veld, zo van, er is weinig bestuurlijke ervaring. Dat wekt het op. Als je echt alleen maar jonge hebt.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Door de respondenten worden dus verschillende positieve kenmerken van jonge sportbestuurders benoemd, wat vooral karakteristieke kenmerken zijn. Ook is er sprake van negatieve eigenschappen die aan jonge sportbestuurders worden toegekend, zoals een druk leven en weinig bestuurlijke ervaring.

5.3 Oude sportbesturen en oude sportbestuurders

De begrippen oude sportbestuurder en oud sportbestuur roepen vanzelfsprekend ook bepaalde beelden op. Opvallend is dat deze beelden gepaard gaan met uiterlijke kenmerken in plaats van alleen met karakteristieke kenmerken, terwijl uiterlijke kenmerken over de jonge sportbestuurder en jong sportbestuur niet genoemd werden. Zo zouden oude bestuurders voornamelijk gepensioneerde mannen zijn met grijs haar.

1: Waar denk je dan aan, als ik zeg een oud bestuur?

2: Allemaal grijze koppen, haha.

[...]

2: Ik zou dan denken aan gewoon inderdaad oudere mensen die dan niet zo veel nieuwe dingen ofzo erin brengen ofzo ja. Een beetje zoiets.

3: Ja, ik weet niet zo goed. Ik denk ook inderdaad een beetje gewoon, dat je dan een bestuur hebt dat gewoon een beetje doorpruttelt en...

2: Ja, zoiets. Dat was in ieder geval het eerste beeld dat ik had bij een oud bestuur.

3: Ja, zoiets. Dat het gewoon een beetje lekker doorgaat met waar ze mee bezig waren en dan zien ze het allemaal wel.

- 1 onderzoeker; 2 lid sportvereniging oud bestuur, 16 jaar; 3 bestuurder sportvereniging oud bestuur, 19 jaar

Door hun karakter zouden oude bestuurders vastgeroest zijn, eigenwijs zijn en niet willen vernieuwen. De respondenten denken bij een oud sportbestuur met name aan een bestuur dat de zaak draaiende houdt. Ze zouden de dingen doen op de manier zoals ze het altijd hebben gedaan en zich daarbij sterk richten op hun eigen taak.

Ja bij mij, ja dan is het wel een beetje vastgeroest, grijs, niet vernieuwend. Dat roept het bij mij als eerste op als ik hoor oud bestuur. En dan zie ik ook een paar van die knorrepotten bij elkaar en "Wie hebben het altijd zo gedaan, dus zo". Ja, dat vooral.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Opvallend is dat het begrip oud sportbestuur voornamelijk een negatief beeld oproept. Men heeft een uitgesproken beeld over het uiterlijk van de oude sportbestuurder en over het karakter. Wanneer wordt gesproken over verschillen tussen jonge en oude sportbesturen en sportbestuurders wordt het negatieve beeld van de oude sportbestuurder echter genuanceerd.

5.4 Verschillen tussen jonge en oude sportbesturen en sportbestuurders

Vanuit de betekenissen die aan jonge en oude sportbestuurders worden toegekend, zouden jonge sportbestuurders vanwege hun energie, motivatie en doelgerichtheid eerder overeenkomen met het beeld van een goede sportbestuurder dan de oude sportbestuurder die vooral als eigenwijs en niet vernieuwend worden gezien. Echter, wanneer oude sportbestuurders tegenover jonge sportbestuurders worden gezet, zijn respondenten veelal minder negatief over oude sportbestuurders. Oude sportbestuurders worden namelijk geassocieerd met ervaren sportbestuurders en de ervaring die oude sportbestuurders zouden hebben wordt als waardevol gezien. Oude sportbestuurders zouden door bestuurlijke ervaring, werkervaring en levenservaring beter in staat zijn om naar de lange termijn te kijken en de grote lijnen te bewaken.

1: Ja en wat is dan precies anders bij de jongere?

2: Dat het veel korte termijn denken. Denk ik en met oudere besturen, daar wordt

toch ook wel op gehamerd van meer vooruitkijkend en meer lange termijn.

- 1 onderzoeker; 2 bestuurder zwemsportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Daarbij helpt de ervaring van oude sportbestuurders volgens de respondenten bij het nemen van beslissingen. De ervaring biedt een bepaald vermogen om gevolgen beter in te schatten en daarmee een bepaalde zekerheid om de juiste beslissing te nemen.

Als het bestuur alleen maar uit jongeren zou bestaan, dan zouden moeilijkere zaken misschien wat meer uit de weg gegaan worden. En ouderen kunnen met hun ervaring zeggen van "Kom op, er moet iets gebeuren en het lijkt me goed als zus en zo nu gebeurt". En als je een jong bestuur hebt dan kan je, ja misschien ga je dan dat soort dingen wel uit de weg.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Een ander thema waarbij respondenten een verschil tussen jonge en oude sportbestuurders toekennen, is het omgaan met technologie en sociale media. Jonge sportbestuurders zouden volgens het heersende beeld affiniteit hebben met (nieuwe) technologieën en sociale media en er goed mee om kunnen gaan.

Ze [jongeren] zijn daar, ja dat is mijn ervaring, heel handig in. Als ik een vraag heb, dan vraag ik mijn nichtje. Maar goed, dat terzijde. Dat zullen wel alle ouderen doen.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Oude sportbestuurder zouden meer moeite hebben met technologie en sociale media. Jonge sportbestuurders zijn met nieuwe technologieën zoals computers en smartphones opgegroeid en zouden er om die reden beter mee om kunnen gaan dan de oude sportbestuurders.

Het gaat natuurlijk nu ook heel veel via de telefoon en via de computer. Sociale media. En ja, de ouderen die daar niet mee zijn opgegroeid, die weten soms niet hun weg erin te vinden. En ik denk met verjonging dat dat wel weer een pluspunt is. Dat die daar wat makkelijker mee uit de voeten kunnen en die dat wat meer gewend zijn.

- Lid sportvereniging jong bestuur, 26 jaar

De verschillende betekenissen die worden toegekend aan het gebruik van technologie en sociale media door jonge en oude sportbestuurders zorgen voor wederzijds onbegrip. Met name de jonge sportbestuurders hebben het idee dat oude sportbestuurders sociale media niet goed begrijpen en er de voordelen niet van inzien, terwijl jonge sportbestuurders juist voordelen van sociale media zien.

Vooraf onze voorzitter is daar [gebruik van sociale media] heel voorzichtig mee. We hebben bijvoorbeeld een afgesloten groep voor onze vereniging, daar worden soms foto's van wedstrijden ingezet en zulk soort dingetjes. Gewoon, ja eigenlijk alleen voor de leden, trainers en dat soort dingen. Maar dan hoor je soms weleens op de bestuursvergadering dat hij dan weer zit te zeuren, laat ik maar zeggen, over iets wat daar op is gezet. Dan zegt hij van "Ja, dat kan toch niet? Je kan toch niet zomaar dit op de Facebook zetten, iedereen kan dat zien". En dan moet ik echt vijf keer zeggen van "Ja, maar dit is een besloten groep, alleen de leden kunnen dat zien". En dan snapt hij het eigenlijk nog steeds niet. Of dan wil hij het niet snappen of ik weet niet wat er dan aan de hand is. Maar dan denk ik ja, op zulk soort momenten dan heb ik wel zoiets van "Oké, ja dit werkt niet".

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 19 jaar

Wanneer jonge sportbestuurders op bijeenkomsten zijn met sportbesturen van andere sportverenigingen, merken zij ook op dat oude sportbestuurders van andere sportverenigingen op een andere manier naar sociale media kijken. Dit wekt onbegrip en verbazing op.

Maar ik vind wel dat ze, bijvoorbeeld die van [noemt naam vereniging], was er eentje, die stelde gewoon echt, ja echt hele rare vragen naar mijn idee. [...] Dat ging over social media dan. En toen vroeg hij "Maar waar gebruik je dat dan voor? Want dat gebruikt toch helemaal niemand?" en allemaal dat soort dingen en "Dat gaan we toch niet allemaal veranderen?". En ik denk "Zo kerel, waarom zit je hier dan?". Haha.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 20 jaar

Op een bestuursvergadering van een oud sportbestuur sprak een oudere sportbestuurder ook uit moeite te hebben met een bepaalde technologie.

1: "Nu komt ook via de telefoon, via Apple, komt ook iedere keer wat binnen. Dubbele verificatie enzo en dan denk ik "Oh, weg met dat gedoe allemaal".

2: "Kan je daar niet tegen?"

1: "Daar word je toch helemaal gek van man?"

- 1 Bestuurder zwemsportvereniging oud bestuur, 64 jaar; 2 Bestuurder zwemsportvereniging oud bestuur, 56 jaar

Door de verschillen in ervaring die worden toegekend aan jonge en oude sportbestuurders, worden de oude sportbestuurders als waardevol gezien voor een sportbestuur. Oude sportbestuurders zouden echter wel meer moeite hebben met technologie en sociale media. Jonge sportbestuurders geven aan dit terug te zien in het handelen van oude sportbestuurders en oude sportbestuurders geven dit zelf ook aan. Leeftijd blijkt hier dus een rol te spelen wanneer het gaat om technologie en sociale media.

5.5 Eigen leeftijd als sportbestuurder

De geïnterviewde sportbestuurders lijken moeite te hebben met de vraag op welke manier hun eigen leeftijd van invloed is op hun rol als bestuurders. De jonge sportbestuurders doen bijvoorbeeld uitspraken om aan te tonen dat ze wel de nodige ervarenheid zouden bezitten of volwassen genoeg zijn.

Maar ja, bestuurlijke ervaring helpt wel. Een beetje levenservaring, omdat je met heel veel mensen te maken hebt. Het is allemaal mensen en communicatie, dat is eigenlijk, ja dat is gewoon hét hele gebeuren. En als je vanuit jezelf, vanuit je werk bijvoorbeeld al veel een managersrol hebt, of dat je met veel mensen en overleggen werkt of in een grote organisatie werkt, ja dan heb je daar ervaring. Dat helpt. En ja, ik heb dat wel gehad in mijn werk. In mijn voorgaande functies. Daar heb ik veel moeten overleggen binnen grote organisaties. Met verantwoordelijkheid. Nou, dan heb je alvast een beetje bagage.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

De oude sportbestuurders lijken zich niet te willen associëren met het stereotype beeld van de oude sportbestuurder. Ze voelen zich niet oud. Ze vinden dat ze hun mening geven, bezig zijn met vernieuwen en dat ze aansluiting hebben met en zich kunnen verplaatsen in jonge mensen.

Maar ik voel me af en toe nog 18. Dat heeft ook te maken met het feit dat ik geen relatie heb, nooit getrouwd ben geweest en veel contact heb met jongeren. Regelmatig in de kroeg kom. Ik denk dat ik wel redelijk weet wat er onder jongeren speelt. [...] Maar ik voel mij nog geen 60. Ik mag er niet aan denken, ik ben over 2 maanden ben ik 60. Dat klinkt wel heel oud. Maar zo voel ik mij absoluut niet.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Dit bleek ook wanneer oude sportbesturen werden benaderd om bij te dragen aan dit onderzoek. Van meerdere sportbestuurders werd een reactie ontvangen waarin zij zich afvroegen of zij wel geschikt waren om te dienen als oud sportbestuur in dit onderzoek. Zelf zagen zij zich niet zo.

Ik heb onderstaande vraag aan ons bestuur voorgelegd. En hoewel sommigen vonden dat ze helemaal nog niet zo oud waren en zich afvroegen of u ons wel in de goede groep had ingedeeld, is iedereen toch bereid aan uw onderzoek mee te werken.

- Mail van bestuurder sportvereniging oud bestuur, 53 jaar

De jonge sportbestuurders zijn dus geneigd argumenten te geven om te bewijzen dat ze wel de nodige ervaring en competenties bezitten en de oude sportbestuurders komen met argumenten om aan te tonen dat ze jong van geest zijn, willen vernieuwen en niet zijn vastgeroest.

Qua manier van doen... uhm... denk ik te durven zeggen dat we niet oud zijn. Gewoon regelmatig nieuwe ideeën inbrengen, regelmatig nieuwe aanpassingen. Noem maar wat. Dit [clubgebouw] staat er nou al, ja 10 jaar, dik. Nou, vorig jaar is er kunstgras gekomen. Een jaar of 4 terug veldverlichting op het hoofdveld. We zijn nou bezig misschien met plannen voor een nieuwe entree.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 67 jaar

De betekenissen die worden toegekend aan de rol van de eigen leeftijd als sportbestuurder zijn met name gebaseerd op hoe oud de betreffende persoon zich voelt en de competenties die de betreffende persoon denkt te bezitten.

5.6 Consequenties voor handelen sportbestuurders

De betekenissen die worden toegekend aan jonge en oude sportbestuurders zijn van invloed op het handelen van sportbestuurders. Het feit dat oude sportbestuurders worden gerelateerd aan kostbare ervaring is van invloed op het besluitvormingsproces. De mening van oude sportbestuurders zouden zwaarder wegen dan die van jonge sportbestuurders.

Als we bijvoorbeeld bestuursvergaderingen hebben, dan zie je wel dat een aantal ouderen, dat zijn dan wat meer zwaargewichten. En die hebben wel wat meer overwicht in besluiten die worden genomen. En als jongere, dan kan je je nog wel eens laten overrulen of dan denk je van "Oké, ja. Ja, hij is ouder, die zullen het wel beter weten." Dus dan leg je je er wel sneller bij neer. Dus dat merk ik wel bij jongeren.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Jonge sportbestuurders zijn geneigd zich ondergeschikt op te stellen. Jonge sportbestuurders geven ook aan het fijn te vinden om een bepaalde begeleiding te krijgen van de oude sportbestuurders.

Ja, omdat ik bijvoorbeeld helemaal geen ervaring heb met een vereniging besturen. Dus ik word nu ook nog best wel ondersteund door, vooral door [noemt naam oude medebestuurder] in bepaalde dingen. Bepaalde gesprekken die ik bijvoorbeeld moet voeren, is hij altijd bij. Gewoon omdat je zelf heel jong bent en je zit wel met een volwassene van bijvoorbeeld 50 jaar. Ja, dan kan dat soms best wel botsen, omdat diegene heel anders naar jou kijkt. Dus ja, dan moet je wel een zeker respect kunnen afdwingen bij jouw gesprekspartner, wil je nog goed overkomen als bestuurder.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 19 jaar

Oude sportbestuurders zijn ook van mening dat de juiste begeleiding van jonge sportbestuurders nodig is. De oude sportbestuurders zouden de jonge sportbestuurders kunnen begeleiden in het opdoen van bestuurlijke ervaring en op zijn tijd de jonge sportbestuurder afremmen of juist aan te sturen om dingen op te pakken die ze lastig vinden.

Ik vind het alleen maar mooi dat er een 18-jarige in het bestuur komt. Ten eerste, die gaat er als een jong blaadje in. Het mooie vind ik ook dat die daar ervaring op kan doen en de rest van het bestuur neemt hem daarin mee. En soms moet je hem daarin afremmen, maar ik denk dat je juist met de ervaring om je heen dat heel erg goed kunt.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Oude sportbestuurders zijn geneigd rekening te houden met het gebrek aan ervaring van jonge sportbestuurders. Zo bieden ze bijvoorbeeld kansen om dingen te proberen. Oude sportbestuurders hebben het idee beter te kunnen inschatten wat wel en wat niet werkt, maar bieden wel kansen aan jonge sportbestuurders om nieuwe dingen te proberen.

Bijvoorbeeld in de redactie van het plaatselijke sportblad, om als voorbeeld te geven, daar zitten dus 2 jonge meiden. Eén van 21 en één van 23. [...] Dat hun allerlei ideeën hebben en dat ik dan de neiging heb om te zeggen "Oh, dat hebben we al eens gedaan of op die manier al eens gedaan of dat werkt niet of...". Maar ik sta wel open voor hun ideeën. Ik geef ze ook wel de kans van "Nou, probeer het maar en je ontdekt het zelf wel waar het fout kan gaan." of ik word verrast dat het goed gaat.

- Bestuurder voetbalvereniging oud bestuur, 59 jaar

Jonge sportbestuurders ervaren het toetreden tot een bestuur niet altijd als eenvoudig. Met name in de beginfase hebben ze het idee dat er anders op ze wordt gereageerd. Er zouden meer kritische vragen worden gesteld en anders met hun inbreng worden omgegaan. Een jonge sportbestuurder gaf aan dat in het begin het leeftijdsverschil voelbaar was en dat dit minder werd nadat diegene de juiste dingen had gedaan.

1: Nou, in het begin merkte ik het wel, maar dat is meer omdat iedereen mij ook echt zag als de jongste. Maar nu eigenlijk niet meer.

2: En hoe merkte je dat dan?

1: Ja, dat was meer discriminatie dan dat het, leeftijdsdiscriminatie meer. Gewoon iets meer genegeerd en als je dan toch een opmerking had, dan was dat het dan. Dat wel, maar.

[...]

2: En hoe is het nu gelukt om je toch te bewijzen?

- 1: *Dat denk ik toch door gewoon de goede dingen uit te zetten.*
- 1: *Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 20 jaar; 2: onderzoeker*

Oude sportbestuurders ervaren dat jonge sportbestuurders bij het toetreden een bepaalde afwachtende houding hebben. Wanneer oude sportbestuurders hun intrede doen in het bestuur, zouden die een minder afwachtende houding hebben. Dit komt dan vooral door hun kostbare ervaring.

Nou, ik merk, vooral die jonge bestuursleden die zijn aan het begin natuurlijk vooral afwachten en kijken van "Hoe wordt het nu eigenlijk gedaan?" en bijvoorbeeld [noemt naam medebestuurder], die is een jaar geleden in het bestuur gekomen en die heeft ervaring in het besturen. En vanaf het begin af aan geeft hij aan van "Nou ja, wij hebben dat bij een ander bestuur zo gedaan. Kunnen we dat hier ook niet doen?". Dus veel meer, die zijn vanaf het begin al gelijk doorpakkend daarin.

- *Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar*

Er wordt dus wel degelijk op een andere manier met jonge sportbestuurders en oude sportbestuurder omgegaan. Dit is ook zichtbaar in de functies die jonge en oude sportbestuurders in het bestuur vervullen. Men is van mening dat het wenselijk is dat met name de voorzitter, maar ook de penningmeester en secretaris ouder zijn en de nodige ervaring hebben.

1: Als ik puur voor mezelf praat, zou ik een voorzitter graag hebben die toch wel een beetje ervaring heeft. Niks ten nadele van een jonge voorzitter. Er zit hier ook een jonge voorzitter, maar ik denk dat hij er over 10 jaar, hij doet het nu goed, maar ik denk dat hij over 10 jaar een hele andere voorzitter zou zijn. Ik vind persoonlijk, vind ik hem vrij jong

[...]

2: Het is niet dat hij het niet goed heeft gedaan, want dat wil ik helemaal niet zeggen, maar ik zal persoonlijk wel voor een ervaren voorzitter gaan.

- 1: *Lid sportvereniging jong bestuur, 43 jaar; 2: Lid sportvereniging jong bestuur, 58 jaar*

Dit heeft als gevolg dat voor de jonge sportbestuurders een functie als algemeen bestuurslid het meest wenselijk wordt gezien. Bij de sportverenigingen met een jong bestuur waren de jongste bestuursleden dan ook in de functie als algemeen bestuurslid

Ja, dus het dagelijks bestuur, penningmeester, voorzitter en secretaris, die hebben, dat vereist toch wel een bepaalde kennis of ervaring. En als algemeen bestuurslid, dat is eigenlijk ook een mooie kweekvijver voor mensen die dat nog niet hebben.

- *Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar*

Ook worden taken die met online communicatie en sociale media te maken hebben vaak toegekend aan jonge sportbestuurders. De oude sportbestuurders zouden er niet genoeg van af weten en daardoor ook minder gemotiveerd zijn zich hiermee bezig te houden.

1: Zo'n internetsite bijvoorbeeld van [noemt naam vereniging]. Die heeft heel lang echt op de kont gelegen, totdat anderhalf jaar geleden of twee jaar het bestuur omgegooid is. En nu is dat weer opgepakt. Omdat je daarin ook de expertise hebt zitten. En dat is wel het voordeel van jongere besturen of bestuursleden.

2: Ja, want het zijn wel de jongere bestuursleden die dan de website beheren?

1: Ja en dat ook willen onderhouden. Want de ouderen van het bestuur die hebben vaak zoiets van "Ja, hier weet ik niks van". En dat is wel het voordeel van de jonge bestuursleden.

- 1: Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar; 2: onderzoeker

Het wordt dan ook als wenselijk gezien dat jonge mensen zich bezighouden met online communicatie en sociale media. Bij een bestuursvergadering van een sportvereniging met een jeugdbestuur, bestaande uit jeugd tussen de 12 en 18 jaar oud, werden de jonge leden van het jeugdbestuur als dé experts gezien op het gebied van sociale media.

Vanuit het jeugdbestuur wilt misschien nog iemand aansluiten. Die zijn sowieso handig met social media, want die weten er natuurlijk veel meer vanaf dan enig ander persoon.

- Bestuurder zwemsportvereniging jong bestuur, 20 jaar

Een oude sportbestuurder, die zelf verantwoordelijk is voor PR en vanuit die functie reeds actief is op sociale media, geeft aan dat jonge mensen beter in staat zouden zijn om het gebruik van sociale media door de sportvereniging verder te ontwikkelen.

Ik heb altijd veel aan ICT gedaan voor mijn leeftijd dan. Maar ik denk dat social media, dat zou hier nog veel ontwikkeld kunnen worden. Maar misschien is dat iets wat de jongeren zouden kunnen oppakken. Alhoewel we wel veel gebruik maken van Twitter en Facebook.

- Bestuurder voetbalvereniging oud bestuur, 67 jaar

Er worden in bestuursvergadering ook regelmatig grapjes gemaakt omtrent het gebruik van online communicatie en sociale media. Tijdens de bestuursvergadering van een jong sportbestuur werd medegedeeld dat er een Instagramaccount was aangemaakt voor de sportvereniging en even later werd het besluit genomen voor het opzetten van een nieuw evenement. Hierop ontstond de volgende interactie tussen een sportbestuurder van 56 jaar en een sportbestuurder van 34 jaar:

1: En dan kunnen we het op Instagram zetten.

2: Heel goed [noemt naam medebestuurder], je wordt met het uur jonger".

- 1: Bestuurder zwemsportvereniging jong bestuur, 56 jaar; 2: Bestuurder zwemsportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Op de bestuursvergadering van een oud sportbestuur kwam een klacht van een lid over de website ter sprake. Het lid dacht namelijk dat het e-mailadres van het bestuur niet zichtbaar was op de website, maar dat was deze wel wanneer met de muis over een bepaald woord op de website werd gegaan. Het feit dat het lid van de sportvereniging dit niet snapte, zorgde voor hilariteit onder de oude sportbestuurders:

[Noemt naam lid] was aan het mopperen dat we niet bereikbaar waren, maar het mailadres staat er wel, maar hij heeft dan niet door dat als je er met de muis overheen gaat dat dat het mailadres is. Ik dacht ja "Dat is misschien net even té voor mij.

~De bestuurders lachen~

- Bestuurder zwemvereniging oud bestuur, 54 jaar

De heersende beelden van jonge en oude sportbestuurders zijn dus wel degelijk van invloed op het handelen van sportbestuurders. Dit komt met name terug in relaties binnen het bestuur en uitspraken op de bestuursvergaderingen. Ondanks dat jonge en

oude sportbestuurders zich niet zo zeer jong of oud voelen, worden zij in sommige gevallen zo wel behandeld. De respondenten zijn ook bevraagd op de betekenissen die zij toekennen aan de leeftijdssamenstelling van sportbesturen en de verjonging van sportbesturen.

5.7 Leeftijdssamenstelling van sportbesturen

Volgens de respondenten is het de taak van het sportbestuur om het beleid te bepalen en hier vervolgens uitvoering aan te geven. Het bestuur bepaalt de koers en dient te handelen om niet van deze koers af te wijken. Daartoe moet het bestuur knopen doorhakken en soms snel anticiperen op dingen die binnen de sportvereniging gebeuren. Tot slot heeft een ideaal bestuur ook een duidelijke visie op de toekomst.

Qua samenstelling vinden de respondenten het belangrijk dat een ideaal sportbestuur een afspiegeling is van de leden. Ieder lid zou zich vertegenwoordigd moeten voelen in het sportbestuur. Vooral bij zwemsportverenigingen vinden respondenten de afspiegeling een belangrijk aspect van het sportbestuur, aangezien een zwemsportvereniging vaak bestaat uit aparte afdelingen voor competitiezwemmen, masterzwemmen en waterpolo. Respondenten van zwemsportverenigingen geven aan het belangrijk te vinden dat de drie takken van sport met elkaar in balans zijn en evenredig aandacht krijgen.

Dus dat je eigenlijk niet voor één... Ja, om te voorkomen dat je voor één doel gaat. Stel dat je een heel bestuur hebt met alleen maar zwemmers, dat dan waterpolo het ondergeschoven kindje is. En andersom natuurlijk ook. Dat je echt daarom alle doelgroepen vertegenwoordigt in het bestuur.

- Lid sportvereniging jong bestuur, 41 jaar

Een afspiegeling van de leden in het bestuur zou ook belangrijk zijn voor het in contact staan met de leden. Wanneer de verschillende groepen binnen het bestuur vertegenwoordigd zijn, zouden gebeurtenissen in de vereniging snel opgepikt kunnen worden en er ook snel op geanticipeerd kunnen worden.

1: Als je echt een bestuur hebt met oudere mensen zeg maar, oudere leeftijden en echt een jonge vereniging hebt, ja dan... Als je dan naar een andere vereniging kijkt, dan denk je wel eens van "Hé, daar mag misschien ook wel eens verjonging in."

2: Ja, want wat denk je dan dat er dan mis gaat?

1: Nou, niet zo zeer dat er dingen mis gaan, maar als je als vereniging zijnde groeit, met name met jeugd, dan mag er ook wel inbreng van jongere mensen in komen. Wat die er van vinden.

1: Ja, zijn jullie het daar ook mee eens?

3: Ja, hoor. Ja, het zou een afspiegeling moeten zijn van alle leden binnen een vereniging. En los daarvan moet je inderdaad alle groepen van een vereniging moeten bereiken. En ook voelsprietten hebben van als er een keer wat speelt of als je mensen nodig hebt, die kan je dan snel benaderen. Dus je moet snel die weg weten te vinden.

- Lid voetbalvereniging jong bestuur, 43 jaar

Volgens de respondenten is diversiteit met name belangrijk, omdat leden zich dan gemakkelijker tot het bestuur wenden. Jonge leden van sportverenigingen geven aan dat ze makkelijker in gesprek zouden gaan met jonge sportbestuurders dan met oude sportbestuurders.

Nou, het kan natuurlijk altijd, maar het is voor de jonge jeugd natuurlijk wel echt makkelijker, laat maar zeggen, om met jongere mensen te praten dan met ouderen, denk ik.

- Lid zwemsportvereniging jong bestuur, 16 jaar

Alle respondenten vinden dat het bestuur een mix zou moeten zijn van verschillende mensen. De meningen verschillen echter over de basis waarop de diversiteit gebaseerd zou moeten zijn. Sommige respondenten vinden dat een diversiteit in verschillende persoonlijkheden en capaciteiten belangrijk is.

1: Een mix. Een mix van bestuurlijke ervaring. Van, nou niet per se jeugdig, maar meer jonge frisse ideeën. En bestuurlijke ervaring. Mensen van de club. En mensen die gewoon inzet hebben.

2: Ja en hoe bedoel je mix?

1: Een mix van de... Uhm...

[stilte]

2: Is dat bijvoorbeeld door man/vrouw, jong/oud? Of heeft dat meer met kwaliteiten te maken?

1: Ja, ik denk meer met kwaliteiten. Dat denk ik wel. Gewoon een mix van kwaliteiten. Ja, wat ik net al zei, het maakt mij niet uit of man/vrouw, oud/jong, als je maar de kwaliteiten hebt. Dat is het belangrijkste denk ik.

2: En wat zijn dan de belangrijkste kwaliteiten voor een ideaal bestuur?

1: Uhm, nou organisatorisch, dat vind ik belangrijk. Financiële kennis en daar is dan de penningmeester voor Ja, ik denk dat je mensenkennis moet hebben. Ja verbinders moeten het zijn. En gepassioneerd. Willen. Dingen willen oppakken. Dus initiatiefnemers.

- 1: Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar; 2: Onderzoeker

Andere respondenten vinden een diversiteit in leeftijd en/of geslacht belangrijk. Mensen met verschillende leeftijden en mannen en vrouwen zouden namelijk op een andere manier naar onderwerpen kijken en daar op een andere manier betekenis aan geven. Er zijn ook respondenten die beiden met elkaar verbinden. Volgens hen zorgt diversiteit in leeftijd en/of geslacht voor diversiteit in persoonlijkheid en capaciteit.

Ja, ik denk dat het eigenlijk het beste is als je van alles wat hebt. [...] Omdat iedereen een ander zicht heeft op de wereld en ook op een vereniging. Een vrouw die kijkt natuurlijk, ja dat is gewoon zo, die kijken anders tegen dingen aan dan mannen doen. En andersom net zo goed. Jong en oud ook en autochtoon allochtoon net zo goed. Dus ja, iedereen maakt andere dingen mee en heeft bepaalde niveaus en dat neem je allemaal mee en ook in het bestuur.

- Bestuurder zwemsportvereniging jong bestuur, 20 jaar

Zo zou diversiteit in leeftijd zorgen voor een goede balans. De oude sportbestuurders zouden een bepaalde rust met zich mee brengen en daartegenover zouden de jonge sportbestuurders een verfrissende werking hebben.

Leeftijd brengt ook wel bepaalde rust met zich mee. Als je heel jong bent, dat had ik zelf ook toen ik nog 16 was, als ik iets wilde, dan moest het ook nu geregeld zijn. En naarmate je wat ouder wordt, wordt je daar wel iets rustiger in. Ik ben zelf teamleider. En als er problemen zijn, meestal reageer ik niet, want 80% van de problemen lossen zich vanzelf op. En dat leer je, naarmate je ouder wordt. En in besturen is het ook wel handig om af en toe iets ouder te zijn. Aan de andere

kant is een beetje verjonging daarin en dat er af en toe eens iemand in zit te porren, dat kan wel verfrissend werken. Dus leeftijd is zeker wel, een bepaalde leeftijdsopbouw in een bestuur is wel belangrijk.

- Lid zwemsportvereniging oud bestuur, 41 jaar

De meeste respondenten beamen verschillen tussen mannen en vrouwen. Volgens de respondenten zijn de verschillen tussen man en vrouw van toegevoegde waarde voor sportbesturen.

Omdat een vrouw heel anders tegen dingen aankijkt dan een man. De beste besluiten van besturen, en dat geldt voor elke vereniging denk ik, hoe meer gezichtsvelden aan bod komen, hoe meer meningen er genoemd worden, hoe wel overwoogener en wel afgewogener de eindbeslissing is. Want mannen kijken toch anders tegen dingen aan dan vrouwen. En dat is echt geen nieuws, maar dat is zo.

- Bestuurder voetbalvereniging oud bestuur, 59 jaar

Ook zijn er respondenten die de verschillen tussen mannen en vrouwen niet zozeer zien. Die baseren diversiteit in een sportbestuur eerder op basis van persoonlijkheid, capaciteiten en de rol van de persoon in de vereniging.

1: Ja. Maar vrouwen vind ik nog geen eens zo heel belangrijk.

2: Nee.

1: Maar qua selectieelftal of lager elftal en jeugd enzo, dat vind ik nog wel...

3: Dat alle belangen behartigd worden.

1: Ja, dat het niet alleen om het eerste draait.

- 1 lid voetbalvereniging oud bestuur, 22 jaar; 2 lid voetbalvereniging oud bestuur, 25 jaar; 3 lid voetbalvereniging oud bestuur, 24 jaar

Er zijn ook respondenten die zowel diversiteit in leeftijd en geslacht als diversiteit in persoonlijkheden noemen. Daarbij wordt de juiste persoon op de juiste plaats essentieel gezien voor een goed sportbestuur. De manier waarop de persoon past in de functie staat dan voorop.

Nou, ik denk dat dat voor heel veel besturen wel geldt, dat het echt een mengeling is van man/vrouw, jong/oud. En het liefst is van 7 personen. Ja en dat ook degene die een bepaalde rol heeft, ook echt die rol goed kan uitvoeren zeg maar. Dat het daar ook echt het type naar is. Je hebt voor een voorzitter een heel andere rol nodig als voor penningmeester en een secretaris.

- Lid zwemsportvereniging jong bestuur, 41 jaar

De respondenten zijn het er dus over eens dat diversiteit in sportbesturen gewenst is. In die zin wordt diversiteit als een weinig eenduidig begrip gebruikt door de respondenten. Het is opvallend dat er een paradox zichtbaar is. Enerzijds geven respondenten aan dat verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding en werkervaring er toe doen. Anderzijds worden dergelijke verschillen ontkent en vindt men verschillen in persoonlijkheid er toe doen.

5.8 Verjonging van sportbesturen

Wederom verschillen de meningen over het inzetten op verjonging in besturen. Er zijn respondenten die er positieve ervaringen mee hebben en die het nut van verjonging inzien. Zo zou het een positieve uitstraling hebben op jonge mensen, die zich daardoor meer verbonden voelen bij de sportvereniging.

Nou, dat houdt een vereniging levendig. Want van de jeugd moet je het eigenlijk hebben. Kijk, je kan er wel een stel oudere mensen in hebben, maar de uitstraling daarvan. [...] Het geeft al een goede indruk af en het heeft ook een effect op jeugdige mensen, van een beetje dat er wat gebeurt.

- Lid sportvereniging oud bestuur, 57 jaar

Verjonging zou er ook toe leiden dat nieuwe dingen worden opgepakt of juist oude dingen opnieuw worden opgepakt. Verjonging zou ook leiden tot beter contact met de jonge leden van de sportvereniging.

1: Want als ik na ga binnen onze eigen vereniging, daar gaat, dat is alleen maar in ons voordeel. Die verjonging.

2: Waar zie je dat aan?

1: Nou ja, in het ontwikkelen van nieuwe dingen. Of oude dingen die weer opnieuw opgepakt worden. Bevlogenheid. Maar ook korte lijnen met ook jonge leden. En dat is, ja dat is wel belangrijk. Ja.

- 1 Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar; 2 Onderzoeker

Toch blijkt verjonging ook geen eenduidig begrip te zijn. Respondenten kennen verschillende betekenissen toe aan verjonging. Er zijn ook respondenten tegenstander van het verjongen. Zij zijn van mening dat de nadruk niet op verjonging zou moeten liggen, maar op kwaliteiten binnen het bestuur.

1: Nou, dat moet gewoon niet, ja, niet gaan verjongen om het verjongen.

2: Nee.

1: Kwaliteit gaat boven leeftijd. Ik denk dat het overal zo is.

- 1 lid sportvereniging oud bestuur, 24 jaar; 2 lid sportvereniging oud bestuur, 22 jaar

Volgens een aantal respondenten is het inzetten op verjonging te kort door de bocht en is bestuurlijke ontwikkeling gecompliceerder dan dat. Zij zien de intrede van jonge bestuurders niet per se als een verbetering voor het bestuur, maar vinden de verbetering voor besturen afhankelijk van de kwaliteiten van de persoon.

Ja, ik denk, verjonging vind ik niet erg. Maar ik merk dat mensen dat uitleggen van "Ja er moeten vooral jonge mensen in" en daar ben ik wel op tegen. Ik vind het, ten eerste moet het een mix zijn en ik denk wat ik in het begin al zei, dat het heel erg persoonsafhankelijk is, van hoe ben je en wie ben je en hoe fanatiek ben je. Heb je enthousiasme of...? Hè. Want de definitie jong wilt niet zeggen dat het iets brengt.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 54 jaar

Aan het begrip verjonging worden dus uiteenlopende betekenissen toegekend. Enerzijds zien respondenten het als meerwaarde voor sportbesturen en anderzijds zou de focus niet op verjonging moeten liggen, maar op nieuwe kwaliteiten binnen besturen.

5.9 Consequenties voor handelen sportbestuurders

In het handelen van sportbestuurders is ook een dergelijke paradox zichtbaar. Dit komt met name tot uiting bij het werven van nieuwe bestuursleden. Vaak wordt er een profielschets gemaakt en is bestuurlijke ervaring daar een onderdeel van. Doordat er wordt gezocht op bestuurlijke ervaring, worden eerder oude mensen dan jonge mensen geworven als nieuwe sportbestuurder.

De laatste keer hebben we de hele ledenlijst doorgelopen. 40 namen zo'n beetje eruit gefilterd van "Nou, dat zou wat kunnen zijn". Dan wordt die lijst in de bestuursvergadering gegooid. De meesten kennen de meesten wel. En dan wordt er toch een beetje op grond van ervaringen buiten het voetbal om of ervaringen binnen het voetbal, komen de namen bovendien. En die worden dan door de voorzitter, op volgorde van prioriteitsstelling die binnen het bestuur gebeurd is, worden die benaderd. En dan wordt er met name gekeken van "Ja, denken wij dat zo iemand geschikt is?".

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Er worden dus vaker oudere dan jonge mensen aangetrokken voor een functie als bestuurder, maar hier wordt niet specifiek op gezocht. Het feit dat de nieuwe sportbestuurder moet passen binnen een bepaald profiel zien de respondenten als belangrijker.

1: Dan maken we een profielschets, kijken we wie daar binnenvalt en dan maken we een lijstje met namen en dan gaan we die benaderen.

2: Ja en wordt er dan in die procedure ook gelet op diversiteit?

1: Nee, niet per se. Nee. Ik denk, ik stop als voorzitter aan het einde van dit seizoen en dan zoeken we wel iemand die wat ouders is en wat bestuurlijke ervaring heeft. Dat zijn wel dingen die we hebben genoemd in het profiel van de nieuwe voorzitter. En iemand die het liefst verbinding heeft met de club, uiteraard. [...] Kijk, we hebben een aantal namen genoemd, waarvan één gepensioneerd is, maar wel veel bestuurlijke ervaring heeft. En we hebben iemand genoemd die een eigen adviesbureau heeft. Die een bedrijf organisatorisch adviseert. Nou, die is denk ik midden 40. Dus dan is de bestuurlijke ervaring is dan boven, geldt dan zwaarder dan leeftijd.

- 1: Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar; 2: Onderzoeker

De respondenten strijden met de vraag of er daadwerkelijk geselecteerd moet worden op leeftijd. Ook vinden ze het lastig om aan te geven of er geselecteerd moet worden op geslacht. Aan de ene kant zien ze voordelen van leeftijdsdiversiteit in het sportbestuur. Aan de andere kant vragen ze zich af of je daadwerkelijk op basis van leeftijd een onderscheid kunt maken.

Als ik weer even zit te denken zeg maar, aan dat mix-bestuur, wat ik op zich best wel ideaal zou vinden, dan zou ik een beetje kijken van "Hoeveel jonge bestuurders en hoeveel oude bestuurders heb je?". Maar aan de andere kant denk ik van: "Stel je hebt een zeskoppig bestuur en je hebt al 3 oudere bestuurders en 2 jongere bestuurders. Je zoekt dus een nieuwe. En je hebt een oude bestuurder met heel veel kwaliteit en heel veel ambitie en een jonge bestuurder die op zich wel wat wilt doen, maar waarschijnlijk niet heel veel tijd heeft." Ja dat zijn ook een beetje factoren die ik zou meewegen. Ik zou niet puur alleen maar kijken naar leeftijd. [...] Tenzij je misschien zeg maar echt al 5 oude bestuurders hebt en je wilt graag een beetje iets nieuws met de vereniging. Ja, dan moet je denk ik op zoek naar iemand met een, ja misschien iets jonger of gewoon een nieuwe frisse kijk op dingen. Ja, ik durf dat nooit echt te koppelen aan leeftijd, of geslacht of ja.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 19 jaar

Toch zijn er ook besturen die bewust bezig zijn met leeftijd. Zo is er een oud sportbestuur die het besef kreeg dat verjonging wenselijk was en die momenteel probeert verjonging in het sportbestuur te krijgen.

Toen de secretaris aan gaf eigenlijk van "Hmm, nou, ik ben heel jong begonnen, ik ben aardig oud. Het bestuur wordt oud. Ik geef het goede voorbeeld, dan tussen haakjes. Ik stel mijn functie beschikbaar aan een jonger iemand, uiteraard geschikt.". Maar nogmaals wat hij erbij zegt "Ik blijf wel bij de club". Maar ja en toen kwamen meer mensen aan het denken van "Ja, het is toch inderdaad niet verkeerd om...". Want je ziet toch in zijn algemeenheid, ten minste dat is mijn ervaring, dat er heel veel oude voetbalbestuurders zijn. Echt. Ook mensen die écht oud zijn, vind ik. Dan praat je over 70 jaar die blijkbaar nog heel actief zijn binnen het bestuur. Prima.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Ook is er een jong sportbestuur die kijkt naar de huidige samenstelling van het bestuur en vervolgens op zoek gaat naar het type persoon dat ontbreekt. De ene keer zoeken zij op basis van leeftijd en de andere keer op basis van geslacht. In dat bestuur wordt ook gedragen en uitgesproken dat diversiteit in het bestuur van belang is, om op die manier verschillende perspectieven in het bestuur belicht te hebben. Dat bestuur en ook andere besturen merken echter wel dat het lastig is om bestuursleden te werven. Men zou minder snel geneigd zijn om in een bestuur te gaan of er minder tijd voor hebben.

1: Ja en als jullie nu op zoek zijn naar nieuwe bestuurders, wordt er dan ook gelet op diversiteit? Qua of het een man/vrouw is of jong/oud?

2: Nou ja, de voorkeur gaat nu naar een dame. Alleen ja, als er een heer inkomt... We zijn altijd blij met nieuwe bestuursleden. Want elke vereniging heeft er mee te maken, dat het lastig is om een bestuurslid binnen te halen. [...] Het liefst zou ik ook wel één van de ouders bijvoorbeeld willen. Want dat hebben we gehad en diegene is na 3 maanden gestopt en dat vond ik eigenlijk wel jammer, omdat je dan weer een heel ander geluid in het bestuur krijgt.

- 1: Onderzoeker; 2: Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

In het handelen van sportbestuurders komt in meerdere gevallen terug dat zij belang hechten aan een mix in het bestuur. Bij het werven van een nieuw bestuurslid richten zij zich op competenties of eigenschappen van mensen die gewenst zijn in het bestuur of nog ontbreken. Door het belang dat wordt toegekend aan bestuurlijke ervaring, zijn besturen wel eerder geneigd om te zoeken naar oude mensen. Er zijn ook sportbesturen die gericht werven op leeftijdsdiversiteit en genderdiversiteit van het bestuur, maar die geven ook aan dat het moeilijk is om de mensen te vinden die bijvoorbeeld jong of vrouw zijn.

5.10 Bestuursstijlen jonge en oude sportbesturen

In dit onderzoek zijn diepte-interviews uitgevoerd met 4 jonge sportbestuurders (19 jaar, 20 jaar en twee van 34 jaar) en 3 oude sportbestuurders (54 jaar, 59 jaar en 67 jaar). Ook is er geobserveerd bij twee bestuursvergaderingen van sportverenigingen met een oud bestuur en bij één bestuursvergadering van een sportvereniging met een jong bestuur. Ondanks dat dit beperkt is, komen er uit de data een aantal onderdelen naar voren waarin jonge en oude sportbesturen verschillen. Ze hebben niet zozeer te maken met de betekenissen die men toekent aan de leeftijd van sportbestuurders en de consequenties voor het handelen, maar zijn wel interessant om te benoemen. Gezien de kleinschaligheid van het onderzoek is het de vraag of deze verschillen toegeschreven kunnen worden aan leeftijd. Dat zou vragen om meer diepgaand onderzoek. Desondanks vormen deze resultaten wellicht interessante aanknopingspunten voor verder onderzoek, en worden ze in dit hoofdstuk wel besproken.

Allereerst lijkt bij oude sportbesturen een bepaalde structuur duidelijker aanwezig. Op de vergaderingen van de oude sportbesturen wordt de agenda en met name de actielijst puntsgewijs langsgelopen. Bij een bestuursvergadering van een jong bestuur was er wel een agenda, maar kwam er geen actielijst ter sprake. De jonge en oude sportbesturen lijken ook andere betekenissen toe te kennen aan de Algemene Leden Vergadering (ALV). De oude sportbesturen houden stipt vast aan de statuten bij de ALV. Zo is de ALV voor een sportvereniging met oud bestuur ook het moment waarop nieuwe bestuursleden zich kunnen aanmelden. Voor het uitnodigen van de leden en het vooraf versturen van de agenda werd vastgehouden aan de statuten.

Uitnodiging moet 14 dagen voor het begin naar de leden. Agenda kan later naar de leden met alle verslagen. Moet volgens de statuten 14 dagen van tevoren verzonden zijn.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 45 jaar

De sportverenigingen met jonge besturen leek zich minder bewust van de statuten bij de voorbereiding op de ALV. Op de bestuursvergadering werd besloten hoe de uitnodiging verstuurd ging worden en hierbij werd ook niet gesproken over een bepaald tijdstip waarop dat zou moeten gebeuren.

Een ander opvallend onderdeel is dat oude sportbesturen eerder geneigd lijken te zijn om veel aandacht aan het bepaalde beleid te geven en hier ook aan vast te houden. Hierdoor zijn er veel dingen die jaarlijks terugkomen en die gezien kunnen worden als routinewerkzaamheden. De taken van de verschillende bestuurder zijn helder en iedere bestuurder weet waar hij of zij verantwoordelijk voor is.

Maar dat is ook beschreven. Als je het beleidsplan ziet, volgens mij staat daar in wat elk bestuurslid onder zich heeft. En dat staat ook wel op de website. Dus als je zegt van, als je nou wilt zien wat elk bestuurslid aan taken heeft, dan kan je daar op terugvallen.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 67 jaar

De jonge sportbestuurders lijken met minder structuur te werken. Een sportvereniging met jong bestuur heeft momenteel geen beleidsplan, maar heeft wel het voornemen om er één te gaan schrijven. De andere sportvereniging met jong bestuur heeft niet zozeer een beleidsplan, maar wel kernwaarden. Aan de hand van de kernwaarden zijn er losse projectgroepjes opgestart die bepaalde activiteiten onder hun hoede nemen.

We hebben een heel groot, een soort van ledenavond hebben we gehouden, waarin we een soort van alle pluspunten en minpunten van onze vereniging hebben benoemd. En de vereniging echt, de leden konden daar hun zegje over doen, in aparte groepjes. En nou, zo zijn we eigenlijk tot onze kernwaarden gekomen. En we hebben eigenlijk met de leden bepaald van waar we in moeten verbeteren en waar we goed in zijn en waar we juist meer door moeten gaan zoeken. En daar zijn dan weer losse projectgroepjes uit gekomen en die gaan dan weer losse projectjes oppakken.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Een ander onderdeel waar jonge en oude sportbestuurders in verschillen is het omgaan met verwachtingen van anderen en van zichzelf. De oude sportbestuurder is zich bewust van de verwachtingen van leden binnen de sportvereniging en de invloed daarvan op zijn of haar manier van besturen.

Uiteraard laat je je beïnvloeden. Om bij het bestuur te beginnen, men heeft vragen van of opmerkingen van hoe de begroting in elkaar zit en hoe de financiële rapportagevormingen zijn. Daar laat je je door leiden. Je wilt gewoon iedereen van zo goed mogelijke informatie voorzien. Dus die hebben invloed op jouw manier van werken. Leden in beperkte mate [...] In de jaarvergadering laat je de jaarcijfers zien of je praat dan met de kascommissie die één keer per jaar langskomt. Daar laat je je ook door leiden.

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 59 jaar

Jonge sportbestuurders ervaren in mindere mate druk die opgelegd zou worden door de verwachtingen van leden binnen de sportvereniging. Jonge sportbestuurders hebben eerder persoonlijke ambities, willen het besturen graag zo goed mogelijk doen en scheppen daardoor eerder zelf de verwachtingen van hoe zij invulling zouden moeten geven aan hun rol als sportbestuurder.

Ja, je moet zelf denk ik ook sowieso een doel hebben ofzo en voor mij was ook het doel het kunnen delegeren. Dat was het leerdoel min of meer, maar ook gewoon als doel van "Ik wil die vereniging niet kapot laten lopen en de boel oppakken en daar nieuwe dingen in doen".

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Vrijwel alle sportbestuurders, jong en oud, zien het belang in van zichtbaar zijn in de vereniging, luisteren naar de leden en open staan voor de wensen en behoeften van de leden. Zij geven daar echter wel op een verschillende manier invulling aan. De oude sportbestuurders houden hun rol als sportbestuurder en hun rol als lid van de sportvereniging graag gescheiden.

En dan sta ik er niet als bestuurder, maar ik sta er gewoon als persoon, als lid, als liefhebber. Maar soms heb je een opmerking dat ik denk van "hé, maar daar moet ik wat mee".

- Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 67 jaar

Jonge sportbestuurders kennen andere betekenissen toe aan hun aanwezigheid binnen de sportvereniging. Zij lijken er ook een gericht doel aan te verbinden wanneer zij als lid aanwezig zijn bij de activiteiten op de sportvereniging.

Ja, ik denk dat het wel belangrijk is. Want de leden die zien eigenlijk niet wat het bestuur doet. Want het gebeurt allemaal veel in de bestuurskamer. En ja, om je dan als bestuur te laten zien, ja dan zal je toch aanwezig moeten zijn. En ja, dan kan je met mensen in gesprek en dan hebben ze het gevoel dat er naar hun geluisterd wordt en dat je ergens mee bezig bent. Hè, dan kan je ook mensen vertellen waar je in het bestuur aan werkt. Dus ja, op die manier.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Tot slot is een opvallend onderdeel dat jonge sportbestuurder geneigd lijken te zijn activiteiten in werking te zetten die in eerste instantie niet direct met het organiseren van de sport te maken hebben. Vaak liggen deze activiteiten ook in lijn met de persoonlijke doelen die jonge bestuurders toekennen aan hun rol als sportbestuurder.

Ik heb toevallig net een mail gestuurd of een afspraak gemaakt met naschoolse opvang. Zij willen graag kijken of de naschoolse opvang binnen onze vereniging mogelijk is. Dus ja, daar zijn we dan wel mee bezig. Maar ja, dan moet je, daar

moet je voor open staan inderdaad.

- Bestuurder sportvereniging jong bestuur, 34 jaar

Oude sportbestuurders lijken zich meer afhoudend op te stellen tegenover activiteiten die niet direct met het organiseren van de sport te maken hebben. Ze zien vragen en suggesties die van buiten de sportvereniging op hun afkomen als een extra belasting en zien niet zozeer het nut voor de eigen vereniging. Onderstaand fragment is afkomstig uit een observatie van een bestuursvergadering en laat zien hoe er door de sportbestuurders op een verzoek van buiten de sportvereniging wordt gereageerd en hoe er besloten wordt om niet mee te werken aan het verzoek.

[Secretaris heeft een mail binnengekregen en doorgestuurd naar de medebestuurders.]

1: Wat was het ook alweer?

2: Voor kanker.

[Er wordt benoemd dat ze wel vaker met verzoeken komen en ook dingen van de kerk.]

1: We zijn een bestuur, moeten we nou alle problemen in de wereld oplossen. We moeten er geen gewoonte van maken allerlei andere dingen te doen.

3: Het is anders als er een groep leden komt.

4: Stel dat er iemand van de leden mee komt, dan is het ook in clubbelang, maar dit is wel heel algemeen.

1: Dan zijn we niet met [noemt sport] bezig, dus ik vind het niet nodig.

- 1 Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 53 jaar; 2 Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 51 jaar; 3 Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 67 jaar; 4 Bestuurder sportvereniging oud bestuur, 63 jaar

Er lijken dus wel verschillen te zijn in het handelen van sportverenigingen met een oud bestuur en sportverenigingen met een jong bestuur. Zo lijken jonge sportbestuurders minder aandacht te hebben voor structuur en de regels en voorschriften die in de statuten zijn vastgelegd. Ook verbinden jonge sportbestuurders persoonlijke ambities aan hun rol als sportbestuurders. In het handelen van oude sportbestuurders wordt zichtbaar dat zij meer waarde hechten aan vastgelegde structuren en taken en in mindere mate doelen verbinden aan hun aanwezigheid op de sportvereniging als lid van de sportvereniging, maar wel bewuster omgaan met verwachtingen van leden. Tot slot lijken oude sportbesturen minder open te staan voor activiteiten die niet direct met het organiseren van de sport te maken hebben.

6. Analyse van de resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten, die in het vorige hoofdstuk zijn gepresenteerd, geanalyseerd aan de hand van de theorie van discourses van Foucault. Eerst wordt het discours van de jonge sportbestuurder uiteengezet, met daaropvolgend het discours van de oude sportbestuurder. Daarna wordt stilgestaan bij de weerstand tegen discourses en de spanningen tussen discourses.

6.1 Discours jonge sportbestuurder

Het discours van een jonge sportbestuurder is veelal gebaseerd op het discours van symbolische leeftijd. Jonge sportbestuurders zouden energiek en gemotiveerd zijn. Ze worden gezien als jonge honden en ze zouden zorgen voor vernieuwing en een frisse wind. Ook worden jonge sportbestuurders gezien als onervaren. Een ander onderdeel van het discours van een jonge sportbestuurder relateert aan het discours van functionele leeftijd. Jonge sportbestuurders zouden meer doelgericht te werk gaan en zouden snel resultaten willen halen. Het discours van functionele leeftijd refereert ook aan het feit dat jonge sportbestuurders als experts op het gebied van online communicatie en sociale media worden gezien. Tot slot komt het discours van de ontwikkelingsleeftijd naar voren. Namelijk door het feit dat men denkt dat jonge sportbestuurders, door de andere levensfase waar ze zich in bevinden, een druk leven hebben, minder tijd hebben voor de bestuursfunctie en eerder geneigd zijn te stoppen als sportbestuurder.

Het discours van de jonge sportbestuurder komt grotendeels overeen met de uitspraken van Jhunjhunwala & Mishra (2012) dat jonge bestuurders flexibeler zouden zijn, nieuwe concepten en technologieën beter vatten en eerder geneigd zijn om risico's te nemen. Deze opvattingen worden ook zichtbaar in het handelen van sportbestuurders. Jonge sportbestuurders profileren zich vaak als experts op technologie en sociale media en oude sportbestuurders zijn geneigd jonge sportbestuurders af te remmen in het nemen van risico's. De opvattingen dat jonge bestuurders vaker hoogopgeleid zijn, kunnen dienen als rolmodel om jonge nieuwkomers te inspireren (Ali et al, 2014), eerder samenwerken met andere organisaties, in staat zijn meer externe subsidies aan te trekken en meer competitie met andere vrijetijdsbestedingen ervaren (Van der Roest, 2015) komen niet terug in de resultaten van dit onderzoek.

6.2 Discours oude sportbestuurder

Opvallend is dat bij het discours van de oude sportbestuurder sprake is van het discours van biologische/medische leeftijd, namelijk dat oude sportbestuurders veelal grijs zouden zijn. Het discours van ontwikkelingsleeftijd wordt benoemd door het beeld dat oude sportbestuurders veelal gepensioneerd zijn. Het discours van symbolische leeftijd komt naar voren door het beeld dat oude sportbestuurders vastgeroest zijn, de zaak draaiende houden, zich richten op de eigen taak en de dingen doen zoals ze het altijd gedaan hebben. Tot slot komt het discours van functionele leeftijd naar voren door het gebrek aan kennis en kunnen van online communicatie en sociale media en het bezitten van waardevolle ervaringen die ze in staat stelt om beslissingen te durven en kunnen nemen en om de lange termijn te bewaken.

De opvattingen van Hoye (2007) komen terug in het discours van de oude sportbestuurders. Hoye (2007) benoemt namelijk dat een hogere leeftijd van bestuurders geassocieerd wordt met betere prestaties van de betreffende bestuurders en de perceptie dat bestuurder die voor langere tijd de rol van bestuurder vervullen significant meer prestaties leveren dan bestuurders die voor kortere tijd de rol van bestuurders vervullen. Deze opvattingen zijn zichtbaar in het handelen van sportbestuurders, gezien het feit dat

de meningen van oude sportbestuurders zwaarder wegen in besluitvormingsprocessen in besturen dan de meningen van jonge sportbestuurders. Ook sluit de opvatting van Jhunhunwala & Mishra (2012) aan dat oude sportbestuurders een brede ervaring hebben waar organisaties van kunnen profiteren. Jonge sportbestuurders zijn geneigd zich te onderschikken aan de ervaring van oude sportbestuurders en begeleiding van de jonge sportbestuurders door oude en ervaren sportbestuurders wordt als wenselijk gezien.

6.3 Weerstand tegen discourses

Jonge en oude sportbestuurders bieden weerstand tegen de discourses van jonge en oude sportbestuurders. Oude sportbestuurders bieden voornamelijk weerstand vanuit het discours van ervaringsgerichte leeftijd. De oude sportbestuurders voelen zich niet oud en zouden daardoor ook niet handelen volgens het discours van een oude sportbestuurders. Uit het mailcontact van de onderzoeker met oude sportbesturen blijkt ook dat ze zichzelf niet graag laten bestempelen als oud sportbestuurder. Jonge sportbestuurders bieden veelal weerstand vanuit het discours van functionele leeftijd. Ze komen met argumenten om aan te tonen dat ze bepaalde capaciteiten wel bezitten.

De weerstand tegen de discourses wordt individueel geboden en vaak zonder bewuste intentie. Sportbestuurders geven namelijk aan geen last te hebben van hun oude of jonge leeftijd als sportbestuurder. In het handelen van sportbestuurders zijn de consequenties van de discourses wel zichtbaar, maar deze worden door de sportbestuurders niet bewust ervaren. De weerstand tegen de onderdrukkende discourses lijkt niet te leiden tot persoonlijk empowerment en daarmee verandering van de discourses. Aangezien jonge sportbestuurders bij het toetreden in het bestuur naar het discours van onervaren worden behandeld en begeleiding wenselijk wordt geacht. Ook worden rollen als algemeen bestuurslid en taken omtrent online communicatie en sociale media eerder aan jonge sportbestuurders toegekend.

6.4 Spanning tussen discourses

Zoals hierboven besproken bieden sportbestuurders weerstand tegen de onderdrukkende discourses van jonge en oude sportbestuurders wanneer wordt gevraagd hoe zij denken dat hun eigen leeftijd van invloed is op hun rol als sportbestuurder. Wanneer het over andere sportbestuurders of het werven van nieuwe sportbestuurders gaat, worden de discourses veelal ontkend. Leeftijd zou geen rol spelen bij de samenstelling van sportbesturen, maar het zou gaan om de persoon en de persoonlijke kwaliteiten. Daarom zou verjonging van sportbesturen ook een verkeerde of onterechte doelstelling zijn voor bestuurlijke ontwikkeling. Toch zijn sportbestuurders ook geneigd om de onderdrukkende discourses te gebruiken. Namelijk wanneer het over online communicatie en sociale media gaat. Jonge sportbestuurders zien dit als een kracht en een onderdeel waarop zij zich onderscheiden van oude sportbestuurders. Oude sportbestuurders erkennen dit voornamelijk en bedelen de taken omtrent online communicatie en sociale media dan ook vaak toe aan jonge sportbestuurders.

In de opvattingen van Cornforth (2001), Inglis (1997) en Klijn (2012) over leeftijd van sportbestuurders worden discourses van jonge en oude sportbestuurders ontkend. In hun opvattingen over goede besturen en goede bestuurders speelt leeftijd en diversiteit in het sportbestuur namelijk geen rol. De opvattingen van Cornforth (2001), Inglis (1997) en Klijn (2012) komen in de resultaten grotendeels terug bij de betekenissen die respondenten toekennen aan ideale sportbestuurders en ideale sportbesturen. Respondenten lijken hiermee de discourses ook te ontkennen.

In de onderzoeken van Hoye (2007), Van der Roest (2015), Ali et al (2013), Jhunjunwala & Mishra (2012) en Siciliano (1996) worden leeftijdsdiscoursen erkent, doordat er verschillende competenties en betekenissen aan jonge en oude sportbestuurders en leeftijdsdiverse besturen worden toegekend. Daarbij benoemen Ali et al (2013) dat leeftijdsdiversiteit in sportbesturen leidt tot groepsvorming volgens de sociale identiteitstheorie van Tajfel (1978).

Uit de resultaten van dit onderzoek komen de opvattingen over leeftijdsdiversiteit van Siciliano (1996) en Jhunjunwala & Mishra (2012) grotendeels terug. Een deel van de respondenten beaamt namelijk de opvattingen van Siciliano (1996) dat een divers bestuur mensen van verschillende achtergronden en zienswijzen zou representeren en daardoor de verschillende meningen en zienswijzen het bestuur zouden helpen om alle aspecten van een besluit te overwegen. Uit dit onderzoek blijkt echter niet dat leeftijdsdiversiteit in sportbesturen zou leiden tot meer donaties of inkomsten van de sportverenigingen. Ook zijn er respondenten die de opvattingen van Jhunjunwala & Mishra (2012) beaamt dat leeftijdsdiversiteit niet van invloed is op prestaties van sportbesturen, maar dat anderzijds een juiste mix van personen op een bepaald moment of onder bepaalde omstandigheden wel belangrijk is. De opvatting dat diversiteit in sportbesturen een negatief effect zou hebben op de besluitvormingsprocessen en zou leiden tot conflicten, minder cohesie en verslechterde communicatie wordt, komt niet terug in de resultaten van dit onderzoek.

Ook komt uit dit onderzoek niet terug dat in sportbesturen een lage leeftijdsdiversiteit gewenst is en dat een hoge leeftijdsdiversiteit zou leiden tot psychologische groepsvorming (Ali et al, 2013). Van sociale groepsvorming is volgens de respondenten dan ook geen sprake (Tajfel, 1978). Het enige aspect dat hierop zou kunnen wijzen is het feit dat de verschillen in bekwaamheid met online communicatie en sociale media leidt tot onbegrip en sportbestuurders in dit geval de heersende discoursen inzetten om zichzelf te positioneren als expert (in het geval van jonge sportbestuurders) of leek (in het geval van oude sportbestuurders). Er komt echter niet naar voren dat dit leidt tot een scheiding tussen jonge en oude sportbestuurders of dat ze zich tegen elkaar afzetten. Vervolgonderzoek zou echter wenselijk zijn om dit nader te onderzoeken.

NOC*NSF gebruikt in haar opvattingen over bestuurlijke ontwikkeling in de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016) voor het eerst leeftijdsdiscoursen, terwijl het voorheen werd genegeerd in het beleid en werd ingezet op competenties van sportbesturen en sportbestuurders. Opvallend is dat het beleidsspeerpunt van verjonging zowel erkenning als weerstand oproept onder de respondenten. Respondenten erkennen dat diversiteit in besturen gewenst is, maar zijn het er niet allen over eens dat het hierbij om leeftijdsdiversiteit zou moeten gaan. Gezien de hoeveelheid verschillende leeftijdsdiscoursen die leeftijd oproept, blijkt het een complex en gevoelig onderwerp, waarbij de discoursen als onderdrukkend worden ervaren en er weerstand optreedt. Het is de vraag of dat het gewenste effect is van het beleidsspeerpunt van verjonging. Ook kan worden afgevraagd of het inzetten van de verschillende discoursen door sportbestuurders, zoals het nu gebeurt, integer en wenselijk is. Relaties in sportbesturen, functieverdelingen in sportbesturen en werving van nieuwe bestuursleden worden namelijk beïnvloed door de heersende discoursen.

7. Conclusie, aanbevelingen & discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek aan de hand van de verschillende deelvragen en de hoofdvragen beschreven. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan die voortkomen uit dit onderzoek en de conclusie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie van dit onderzoek.

7.1 Conclusie

Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan jonge sportbestuurders?

Het heersende beeld van een jonge sportbestuurder is dat de jonge sportbestuurder een energieke jonge hond is. De jonge bestuurder zou doelgericht te werk gaan om snel resultaten te behalen. De jonge sportbestuurder zorgt voor vernieuwing en een frisse wind in sportbesturen. Doordat jonge sportbestuurders zich in een andere levensfase bevinden, zouden ze een druk leven leiden, minder tijd hebben voor de bestuursfunctie en eerder geneigd zijn om de bestuursfunctie neer te leggen. Tot slot roept het begrip 'jonge sportbestuurder' een onervaren beeld op. Dit beeld, oftewel discours, dat onder de respondenten heerst, is gebaseerd op de discourses van symbolische leeftijd, functionele leeftijd en ontwikkelingsleeftijd en komt gedeeltelijk overeen met opvattingen in de literatuur over jonge sportbestuurders. Namelijk dat jonge bestuurders flexibeler zouden zijn, nieuwe concepten en technologieën beter vatten en eerder geneigd zijn om risico's te nemen (Jhunjunwala & Mishra, 2012).

Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden van sportverenigingen aan oude sportbestuurders?

Het heersende beeld van de oude sportbestuurder is in eerste instantie negatiever. Oude sportbestuurders worden vaak gezien als grijze en gepensioneerd mannen. De oude sportbestuurder is vastgeroest, eigenwijs en wilt niet vernieuwen. Oude sportbestuurders zouden de zaak draaiende houden, gericht zijn op hun eigen taak en de dingen doen op de manier waarop ze het altijd al gedaan hebben. Tot slot wordt de ervaring van oude sportbestuurders als zeer waardevol gezien. De bestuurlijke ervaring, werkervaring en levenservaring van oude sportbestuurders zou ze helpen bij het nemen van beslissingen en het bewaken van de lange termijn. Dit discours van een oude sportbestuurder refereert aan de discourses van biologische/medische leeftijd, ontwikkelingsleeftijd, symbolische leeftijd en functionele leeftijd. Het discours van de oude sportbestuurders komt in meerdere mate overeen met de opvattingen in de literatuur over oude sportbestuurders. Een hogere leeftijd van bestuurders wordt namelijk geassocieerd met betere prestaties van de betreffende bestuurders en de perceptie dat bestuurder die voor langere tijd de rol van bestuurder vervullen significant meer prestaties leveren dan bestuurders die voor kortere tijd de rol van bestuurders vervullen (Hoye, 2007).

Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden aan verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders?

De beelden van jonge en oude sportbestuurders gaan gepaard met verschillen tussen beide groepen. De verschillen zijn vooral gebaseerd op het verschil in ervaring dat tussen jonge en oude sportbestuurders zou heersen. Oude sportbestuurders zouden veel kostbare ervaring bezitten voor het bestuurswerk en jonge sportbestuurders slechts beperkt. Een ander aspect waarin respondenten de verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders benadrukken is in de omgang met online communicatie en sociale media. Jonge sportbestuurders zetten hierbij het discours in om zich te profileren als

expert op dit gebied en oude sportbestuurders zetten hierbij het discours in om zichzelf in te dekken als persoon die hier minder affiniteit mee heeft.

Welke betekenissen geven jonge en oude sportbestuurders aan hun eigen leeftijd als sportbestuurder?

Een aantal sportbestuurders vindt het lastig om aan te geven hoe hun eigen leeftijd van invloed is op de manier waarop zij invulling geven aan hun rol als bestuurder. In die zin worden heersende discourses van jonge en oude sportbestuurder genegeerd. Ook zijn er respondenten die weerstand bieden tegen de onderdrukkende discourses. Jonge sportbestuurders lijken te willen bewijzen dat ze daadwerkelijk de nodige ervaring en competenties hebben. Ze zetten hierbij in op het discours van functionele leeftijd. Oude sportbestuurders refereren ook aan het discours van ervaringsgerichte leeftijd en geven aan zich niet oud te voelen en hebben het idee te handelen als jonge bestuurders.

Welke betekenissen geven jonge sportbestuurders, oude sportbestuurders en leden aan de leeftijdssamenstelling van hun bestuur?

Binnen de sportvereniging vindt men de afspiegeling van leden in het bestuur belangrijk. In principe zou elk lid van de sportvereniging zich vertegenwoordigd moeten zien in het bestuur. Met name voor de zwemsportverenigingen is het belangrijk dat er een juiste balans is tussen de afdelingen competitiezwemmen, masterzwemmen en waterpolo. Unaniem heerst de overtuiging dat het bestuur een mix zou moeten zijn, maar de meningen verschillen over waar die mix uit zou moeten bestaan. Sommigen respondenten zijn voorstander van een mix op basis van persoonlijkheden en capaciteiten en lijken de discourses over jonge en oude sportbestuurders te ontkennen. Anderen gebruiken de discourses van jonge en oude sportbestuurders en zijn voorstander van een mix op basis van leeftijd en/of geslacht. Er is ook een groep die beide visies verbindt en die denkt dat een mix op basis van leeftijd en/of geslacht automatisch leidt tot een mix in persoonlijkheden en capaciteiten.

Er is sprake van een spanning als het om leeftijdsdiversiteit binnen een sportbestuur gaat. Opvallend is dat NOC*NSF in de Sportagenda 2017+ voor het eerst de discourses van jonge en oude sportbestuurders lijkt te gebruiken om te sturen op bestuurlijke ontwikkeling. Het beleidsspeerpunt van verjonging roept zowel erkenning als weerstand op onder de respondenten. Respondenten erkennen dat diversiteit in besturen gewenst is, maar zijn het er niet allen over eens dat het hierbij om leeftijdsdiversiteit zou moeten gaan. Toch blijkt uit dit onderzoek dat relaties in sportbesturen, functieverdelingen in sportbesturen en werving van nieuwe bestuursleden beïnvloed worden door de heersende discourses.

Welke consequenties hebben betekenissen die aan leeftijd van sportbestuurders worden gegeven voor het handelen van (jonge en oude) sportbestuurders?

De onderdrukkende discourses van jonge en oude sportbestuurders worden op verschillende manieren zichtbaar in het handelen van sportbestuurders. Allereerst lijkt het niet wenselijk dat jonge sportbestuurder een taak als voorzitter, penningmeester of secretaris te vervullen, maar eerder als algemeen bestuurslid. Wanneer jonge sportbestuurders toch op een dergelijke positie zitten, lijken zij te moeten beargumenteren waarom zij de juiste competenties voor de positie bezitten. Ook geven zowel jonge als oude sportbestuurders aan dat begeleiding van jonge sportbestuurders wenselijk is. Ze zouden begeleid moeten worden om bepaalde competenties te

verwerven en zouden af en toe moeten worden teruggefloten door oude sportbestuurders.

Jonge sportbestuurders ervaren het toetreden tot sportbesturen als moeilijk en lastig. Ze zijn geneigd zich te onderschikken aan de oude ervaren sportbestuurder en hierdoor minder snel hun mening te geven. In de beginfase als sportbestuurder zou hun mening ook minder worden gehoord en er meer kritische vragen worden gesteld. Er is sprake van een machtsverhouding, waarbij oude sportbestuurders meer macht hebben. Oude sportbestuurders ervaren de terughoudendheid van nieuwe jonge sportbestuurders ook en hebben het idee dat nieuwe oude sportbestuurders eerder hun mening geven.

Tot slot hebben de betekenissen die worden toegekend aan leeftijd van sportbestuurders consequenties bij de werving van nieuwe bestuursleden. Vaak blijkt dat sportbesturen voor de werving van nieuwe bestuursleden een profiel opstellen voor de nieuwe sportbestuurder of kijken naar degene die ze al kennen. Hierbij is de ervaring van potentiële bestuursleden een aspect om op te selecteren en zijn sportbesturen dus geneigd om eerder oude sportbestuurders te werven dan jonge sportbestuurders. Wanneer sportbesturen bewust op zoek gaan naar jonge sportbestuurders of vrouwen, geven ze aan dat het moeilijk is om jonge mensen of vrouwen te vinden die zouden willen toetreden tot een sportbestuur.

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan ook antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek naar de leeftijd van Achterhoekse sportbestuurders.

Welke betekenissen geven betrokkenen binnen sportverenigingen aan de leeftijd van sportbestuurders en wat zijn hiervan de consequenties voor hun handelen?

De leeftijd van sportbestuurders blijkt een complex onderwerp te zijn onder leden en bestuurders van sportverenigingen. Er worden bepaalde betekenissen toegekend aan jonge en oude sportbestuurders en daarmee heersen er discourses van de jonge en oude sportbestuurder, gebaseerd op verschillende leeftijdsdiscourses. Er heerst spanning omtrent deze onderdrukkende discourses. Jonge en oude sportbestuurders willen niet worden vastgepind aan het discours en bieden weerstand. Ze voelen zich niet zozeer jong of oud en zouden competenties bezitten die buiten het discours vallen.

Wanneer leden en bestuurder van sportverenigingen worden bevraagd op verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders en op de leeftijdssamenstelling van sportbesturen, worden de verschillende discourses gebruikt, genegeerd en wordt er weerstand tegen geboden. De discourses worden veelal gebruikt om verschillen in ervaring en in de omgang met online communicatie en social media te duiden. Discourses worden echter genegeerd als respondenten worden bevraagd op het beeld van een ideaal bestuurder en een ideaal bestuur. Weerstand tegen de discourses wordt voornamelijk geboden wanneer jonge en oude sportbestuurders gerelateerd worden aan de onderdrukkende discourses.

De betekenissen die worden toebedeeld aan leeftijd van sportbestuurders leiden in het handelen van sportbestuurders tot consequenties voor (machts)relaties binnen het bestuur, de verdeling van taken binnen het bestuur en de werving van nieuwe bestuursleden.

7.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft inzicht geboden in discourses die heersen omtrent leeftijd van sportbestuurders en leeftijdsdiversiteit van sportbesturen. Het inzicht dat het begrip

'verjonging' verschillende reacties oproept, is interessant voor beleidsmakers. Bij het inzetten op verjonging in het kader van bestuurlijke ontwikkeling worden de discourses van jonge en oude sportbestuurders gebruikt. Dit roept niet alleen het negeren van en weerstand tegen de discourses op. De manieren waarop jonge en oude sportbestuurders de discourses gebruiken, is om verschillen tussen beide aan te duiden en eventueel te versterken. Gevolg van het inzetten op verjonging in het kader van bestuurlijke ontwikkeling zou ertoe kunnen leiden dat dergelijke verschillen tussen jonge en oude sportbestuurders worden vergroot. De vraag is of dit een wenselijk gevolg is van dergelijk beleid en of dit niet in strijd is met integriteit binnen sportbesturen. Een aanbeveling zou zijn om het gebruik van het woord 'verjonging' in beleid goed te (her)overwegen en waar nodig toe te lichten. Wanneer het begrip niet wordt toegelicht, zal dit de heersende discourses oproepen en dit zichtbaar worden in het handelen van sportbestuurders. Ook zal de weerstand tegen de discourses leiden tot minder draagvlak voor het beleid.

Naar aanleiding van dit onderzoek is meer onderzoek naar de leeftijd van sportbestuurders wenselijk. Ondanks dat het een complex thema blijkt binnen Achterhoekse sportverenigingen, is er nog maar weinig kwalitatief onderzoek naar leeftijd in sportbesturen uitgevoerd. Een aanbeveling zou dan ook zijn om kwalitatief onderzoek naar diversiteit in sportbesturen en met name leeftijdsdiversiteit in besturen te blijven stimuleren. Op die manier wordt meer inzicht verkregen in betekenissen en het handelen en kan nieuw beleid op het gebied van bestuurlijke ontwikkeling daarop worden ingericht.

Dit onderzoek heeft zich gericht op sportverenigingen in de Achterhoek. Uiteraard is het ook interessant om onderzoek uit te voeren naar andere gebieden in Nederland, het gehele land en wellicht buitenland. Dit biedt ongetwijfeld nieuwe en andere inzichten dan degene die nu uit dit krimpgebied naar voren zijn gekomen. Onderzoek naar leeftijd in besturen zou ook breder kunnen worden getrokken dan de voetbal- en zwemsport en ook buiten de sport. Het feit dat er voornamelijk kwantitatieve onderzoeken zijn uitgevoerd naar leeftijd van bestuurders van winstgevendende organisaties, geeft aan dat er binnen meerdere branches interesse is in het onderwerp.

Tot slot zijn er in de laatste paragraaf van het hoofdstuk 'Resultaten' verschillen in bestuursstijlen van jonge en oude sportbestuurders uiteengezet. Uit dit onderzoek kunnen deze verschillen echter niet worden toegekend aan de leeftijd van sportbestuurders. Vervolgonderzoek naar de bestuursstijlen van jonge en oude sportbestuurders is wenselijk om inzicht te verkrijgen in de tendensen binnen jonge en oude sportbestuurders. De inzichten zouden ingezet kunnen worden ter bewustwording en ondersteunend kunnen zijn aan nieuw beleid.

7.3 Discussie

Dit onderzoek kent een aantal (mogelijke) beperkingen. Hiervan zijn er een aantal reeds toegelicht in het hoofdstuk 'Methodologie', namelijk dat de onderzochte sportbesturen niet eenduidig oude en jonge sportbesturen waren en dat niet alle dataverzameling als vooraf beoogd is uitgevoerd. Ook is de rol van de onderzoeker en mogelijke beperkingen daarvan in het hoofdstuk 'Methodologie' beschreven.

Een ander mogelijke beperking van dit onderzoek is de selectie van sportbesturen en respondenten. De onderzoeker was afhankelijk van de welwillendheid van sportbesturen en respondenten om mee te werken. Hiermee is het aannemelijk dat de sportbesturen en respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek het thema leeftijd van

sportbestuurders belangrijk vinden en/of hier een mening over hebben die zij graag ten gehore willen brengen. Wellicht waren uitkomsten van dit onderzoek verschillend wanneer andere sportbesturen waren geselecteerd en/of andere respondenten waren geïnterviewd.

Een volgende mogelijke beperking van dit onderzoek is het feit dat er mogelijk wenselijke antwoorden zijn gegeven tijdens de diepte-interviews en focusgroepen. Ondanks dat de onderzoeker zich zo neutraal mogelijk heeft proberen op te stellen en anonimiteit meerdere keren verzekerd is, kunnen respondenten niet de vrijheid hebben gevoeld om hun daadwerkelijke mening te uiten en/of wenselijke antwoorden hebben gegeven.

Tot slot is een laatste en essentiële beperking van dit onderzoek dat in de fase van resultaten-analyse de keuze is gemaakt om een ander theoretisch kader toe te passen. In eerste instantie was voor dit onderzoek gekozen voor het dramaturgisch perspectief van Goffman en waren het theoretisch kader en de interviewprotocollen hier ook op ingericht. Aangezien in de fase van resultaten-analyse bleek dat het theoretisch perspectief van discourses van Foucault beter aansloot op de resultaten van het onderzoek en de resultaten middels dit perspectief beter te duiden waren, is in overleg met de begeleider vanuit Universiteit Utrecht overgestapt op het perspectief van Foucault. Met het nieuwe theoretisch perspectief zijn de resultaten beter geduid en er scherpere conclusies getrokken, wat ten gunste is gekomen aan het onderzoek. Beperking is echter dat de interviewprotocollen niet op dit theoretisch perspectief waren ingericht en hierdoor wellicht niet het maximale uit de dataverzameling is gehaald.

Literatuurlijst

- Aapola, S. (2002). Exploring Dimensions of Age in Young People's Lives; A discourse analytical approach. *Time & Society*, 11(2/3), 295-314
- Agten, K. (2013). *Diversiteit in sportverenigingsbesturen, een kwestie van tijd of een illusie?* (Scriptie). Geraadpleegd via: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/287656> (29 december 2016)
- Ali, M., Lu Ng, Y. & Kulik, C. T. (2013). Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. *Journal of Business Ethics*, 125, 497-512.
- Boessenkool, J. (2011) Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J., & de Jong, A. (2001). Sportverenigingen in de 21e eeuw: voor en door leden? Arnhem: NOC*NSF.
- Boessenkool, J., J. Lucassen & M. Waardenburg (2011) Inleiding. In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J., & Nuijten, N. (2014). Identiteit en missie: Wie zijn wij en waartoe zijn wij op aard? In: Verhagen, S. (red.). *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: SWP.
- Bos, J. (2007). *Discoursanalyse: communicatie op de werkvloer*. Bussum: Coutinho
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Claringbould, I. & Knoppers, A. (2007). Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles*, 56, (495-507).
- Commissie Goed Sportbestuur (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!*. NOC*NSF: Arnhem.
- Cornforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance*, 9(3), 217-227
- Dionigi, R. (2006). Competitive Sport as Leisure in Later Life: Negotiations, Discourse, and Aging. *Leisure Sciences*, 28(2), 181-196
- Doherty, A., Patterson, M. & Van Bussel, M. (2004). What Do We Expect? An Examination of Perceived Committee Norms in Non-profit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 7, 109-132.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Foucault, M. (1972). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings*. New York: Random House, Pantheon Books

Foucault, M. (1990). *The history of sexuality: An introduction, volume 1*. New York: Vintage Books

Hoye, R. (2007). Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 109-121.

Inglis, S. (1997). Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2), 160-176

Jhunjhunwala, S. & Mishra, R. K. (2012). Board Diversity and Corporate Performance: The Indian Evidence. *IUP Journal of corporate governance*, 11(3), 71-79.

Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie*. Nieuwegein: Arko Sports Media

KNVB (2011). *Oude gewoonten en nieuwe verschillen*. Geraadpleegd via: <http://www.knvb.nl/info/334/ondersteunende-videos>

Messner, M.A., Duncan, M.C. and Jensen, K. (1993). Separating the men from the girls: The gendered language of televised sports'. *Gender and society*, 7, 121-137.

Nyenrode Sports Inc. (2015). *Sportbestuur in Nederland*. Breukelen: Nyenrode Sports Inc.

NOC*NSF (2015b). *Bestuurlijke vernieuwing; Gereedschap voor bestuurlijke vernieuwers*. Arnhem: NOC*NSF

NOC*NSF. (2015a). *Sportaanbieders Monitor 2015*. Utrecht: DJV Insights.

NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2007). *Sport Groeit! Sportagenda 2012*. Arnhem: NOC*NSF

NOC*NSF (2012). *Sport Inspireert! Sportagenda 2016*. Arnhem: NOC*NSF

Rijksoverheid (z.d.). *Krimpgebieden en anticipeergebieden*. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingskrimp/krimpgebieden-en-anticipeergebieden> (4 januari 2017).

Shaw, S. M. (2001). Conceptualizing resistance: Women's leisure as political practice. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 186-201.

Siciliano, J. I. (1996). The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 15, 1313-1320.

Stokvis, R. (2010). *De sportwereld: een inleiding*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Eds.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). Londen: Academic Press

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

Van Dale Uitgevers (2017). *Onlinewoordenboek*. Geraadpleegd via: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=verjonging&lang=nn> (4 januari 2017).

Van der Roest (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Geraadpleegd via: <http://www.mulierinstituut.nl/actueel/nieuws/consumentisme-niet-per-se-de-oorzaak-van-modernisering-van-verenigingen/> (29 december 2016).

Verhagen, S., Van Nierop, B. & Scheijmans, I. (2015). Diversiteit stimuleert vitaliteit bij voetbalclubs. In: Lucassen, J. & Van Kalmthout, J. (Eds.) *Vitale clubs voor een door samenleving* (pp. 105-115). Deventer: Sport & Kennis.

Westerhof, W. & Beck, R. (2015). *Bestuurlijke vernieuwing: diversiteit is kracht*. Geraadpleegd via: <http://www.nisb.nl/weten/kennisgebieden/sportaanbieders-en-verenigingen/publicaties.html?item=16391&view=1173454> (29 december 2016).

Wilson, N. (2013). Interaction without walls: Analysing leadership discourse through dramaturgy and participation. *Journal of Sociolinguistics*, 17(2), 180-199.

Bijlage 1: Overzicht dataverzameling per sportvereniging

Zwemvereniging jong bestuur

Dataverzamelmethode	Respondent (rol sportinhoudelijk; rol commissie/bestuur)	Leeftijd
Diepte-interview 1	*Selectiezwemmer, waterpoloër en jeugdtrainer; algemeen bestuurslid	20
Diepte-interview 2	*Waterpoloër 1 ^e team; voorzitter	34
Focusgroep 1 (is geworden diepte-interview)	*Masterszwemmen, voorheen ook waterpolo; voorheen in verschillende commissies gezeten	41
Focusgroep 2 (is geworden diepte-interview)	*Trainer zwemjeugd; lid zwemcommissie *Zwemmen en waterpolo; lid jeugdbestuur	31 16
Observatie vergadering	*Selectiezwemmer, waterpoloër en jeugdtrainer; algemeen bestuurslid *Waterpoloër 1 ^e team; voorzitter *Waterpoloër 1 ^e team; secretaris *Zwemofficial; algemeen bestuurslid *Waterpoloër 1 ^e team; waterpolo TC en ad-interim penningmeester *Waterpoloër 1 ^e team; kandidaat penningmeester en voorheen al bestuurder *Zwemofficial; algemeen bestuurslid	20 34 30 56 29 33 44

Zwemvereniging oud bestuur

Dataverzamelmethode	Respondent (rol sportinhoudelijk; rol commissie/bestuur)	Leeftijd
Diepte-interview	*Selectiezwemmer; bestuurslid masterzwemmen en basiszwemmen	54
Focusgroep 1 (is geworden diepte-interview)	*Zwemster selectie; bestuurslid zwemmen *Zwemster selectie; geen bestuurlijke/commissie ervaring	19 16
Focusgroep 2 (is geworden diepte-interview)	*Masterzwemmer; lid zwemcommissie	57
Focusgroep 3 (is geworden diepte-interview)	*Masterzwemmer; geen bestuurlijke/commissie ervaring	41
Observatie vergadering	*Selectiezwemmer; bestuurslid masterzwemmen en basiszwemmen *Onbekend; voorzitter *Onbekend; bestuurslid waterpolo *Onbekend; penningmeester *Onbekend; secretaris Afwezig: selectiezwemster; bestuurslid zwemmen	54 64 56 45 55 19

Voetbalvereniging jong bestuur

Dataverzamelmethode	Respondent (rol sportinhoudelijk; rol commissie/bestuur)	Leeftijd
Diepte-interview	*Speler 1 ^e elftal; Voorzitter	34
Focusgroep	*Speelster 1 ^e elftal; lid PR-commissie *Speler 35+ en jeugdtrainer; lid jeugdbestuur	26 43 58

	*Geen actief speler; lid voetbaltechnische commissie *Leider 1 ^e elftal; komend jaar kantinebeheerder	28
--	---	----

Voetbalvereniging oud bestuur

Dataverzamelmethode	Respondent (rol sportinhoudelijk; rol commissie/bestuur)	Leeftijd
Diepte-interview 1	*Speler veteranenvoetbal; bestuurslid PR	67
Diepte-interview 2	*Geen actief speler; penningmeester	60
Focusgroep	*Speler 2 ^e elftal en jeugdtrainer; bestuurslid jeugdvoetbaltoernooi	25
	*Speler 1 ^e elftal en jeugdtrainer; geen bestuurlijke/commissie ervaring	24
	*Speler 7 ^e elftal en jeugdleider; bestuurslid jeugdvoetbaltoernooi	22
Observatie vergadering	*Speler veteranenvoetbal; bestuurslid PR	67
	*Geen actief speler; penningmeester	60
	*Onbekend; wedstrijdsecretaris	48
	*Geen actief speler; voorzitter	53
	*Onbekend; voetbaltechnische zaken	56
	*Onbekend; accommodatie en materiaal	63
	*Onbekend; coördinator lage elftallen	51
	*Onbekend; secretaris	51
Afwezig: onbekend; voorzitter jeugdbestuur	45	

Bijlage 2: Protocol diepte-interviews

Achtergrond bestuurder

- Leeftijd
- Opleiding/werk
- Hoeveel jaar al in bestuur?
- Huidige en vorige functie(s) in bestuur
- Nog andere bestuurlijke ervaring?

Achtergrond bestuur

- Aantal leden club
- Samenstelling bestuur (aantal leden, leeftijd, etniciteit, opleiding, sekse, etc.)

Eigen rol als bestuurder

- Hoe doet volgens u leeftijd ertoe in een bestuur?
- Hoe zou u uw rol omschrijven als bestuurder?
 - Binnen bestuursvergaderingen?
 - Binnen de vereniging?
 - Met extern betrokkenen zoals gemeente, sportbond, buurt, etc?
- Hoe geeft u invulling aan deze rol binnen het bestuur? Welke activiteiten?
- Wie zijn er van invloed op de invulling van uw rol binnen het bestuur? Wie hebben welke verwachtingen?
- Hoe is uw leeftijd van invloed op uw rol binnen het bestuur?
- Hoe speelt leeftijd van de andere bestuurders een rol?
- Welke ervaringen heeft u met jongere bestuurders?
- Welke ervaringen heeft u met oudere bestuurders?
- Welke verschillen ziet u in bestuursstijl? En hoe komt dat volgens u?
- Vind je dat je genoeg bagage hebt als jonge bestuurder?

Ideaalbeeld bestuur en bestuurders

- Hoe ziet volgens u een ideaal bestuur eruit?
- Hoe speelt leeftijd van bestuurders daarin een rol/ hoe doet het ertoe in een ideaal bestuur?
- Hoe belangrijk vindt u leeftijdsdiversiteit in een bestuur?
- Hoe ziet volgens u een ideale bestuurder eruit?
- Hoe speelt leeftijd van bestuurders daarin een rol/ hoe doet het ertoe bij een ideale bestuurder?
- Wat vind u ervan dat NOC*NSF in de Sportagenda 2017+ verjonging binnen besturen als doelstelling benoemt?
- Waar komt het idee vandaan dat je geen oud bestuur mag zijn? Wat representeert een oud bestuur?
- Als je mag kiezen, zit je dan liever in en jong bestuur of in een oud bestuur?

Selectieprocedure bestuurders

- Welke procedure volgt uw bestuur bij het werven/selecteren van een nieuw bestuurslid?
- Wordt er in die procedure gelet op diversiteit?
 - Welke rol speelt leeftijd dan?
 - Hoe verhoudt leeftijd zich tot andere vormen van diversiteit?

Bijlage 3: Protocol focusgroepen

Voorstelronde

- Naam en leeftijd
- Rol binnen de vereniging?
- Bestuurlijke ervaring of ervaring in een commissie? Binnen en/of buiten de vereniging?

Rollen van de bestuurder (huidige situatie)

- Hoe speelt leeftijd een rol bij het bestuur van deze vereniging?
- Hoe ziet de rol van de bestuurder van deze vereniging er uit?
- Hoe wordt er invulling gegeven aan deze rol? Welke activiteiten?
- Wie zijn er van invloed op de invulling de rol van de bestuurders? Wie hebben er verwachtingen?

Rollen van de bestuurder (verwachtingen)

- Hoe ziet een ideaal bestuur eruit?
- Hoe speelt leeftijd van bestuurders daarin een rol/ hoe doet het ertoe in een ideaal bestuur?
- Hoe ziet een ideale bestuurder eruit?
- Hoe speelt leeftijd van bestuurders daarin een rol/ hoe doet het ertoe bij een ideale bestuurder?
- Welk beeld roept een oud bestuur/jong bestuur bij je op?

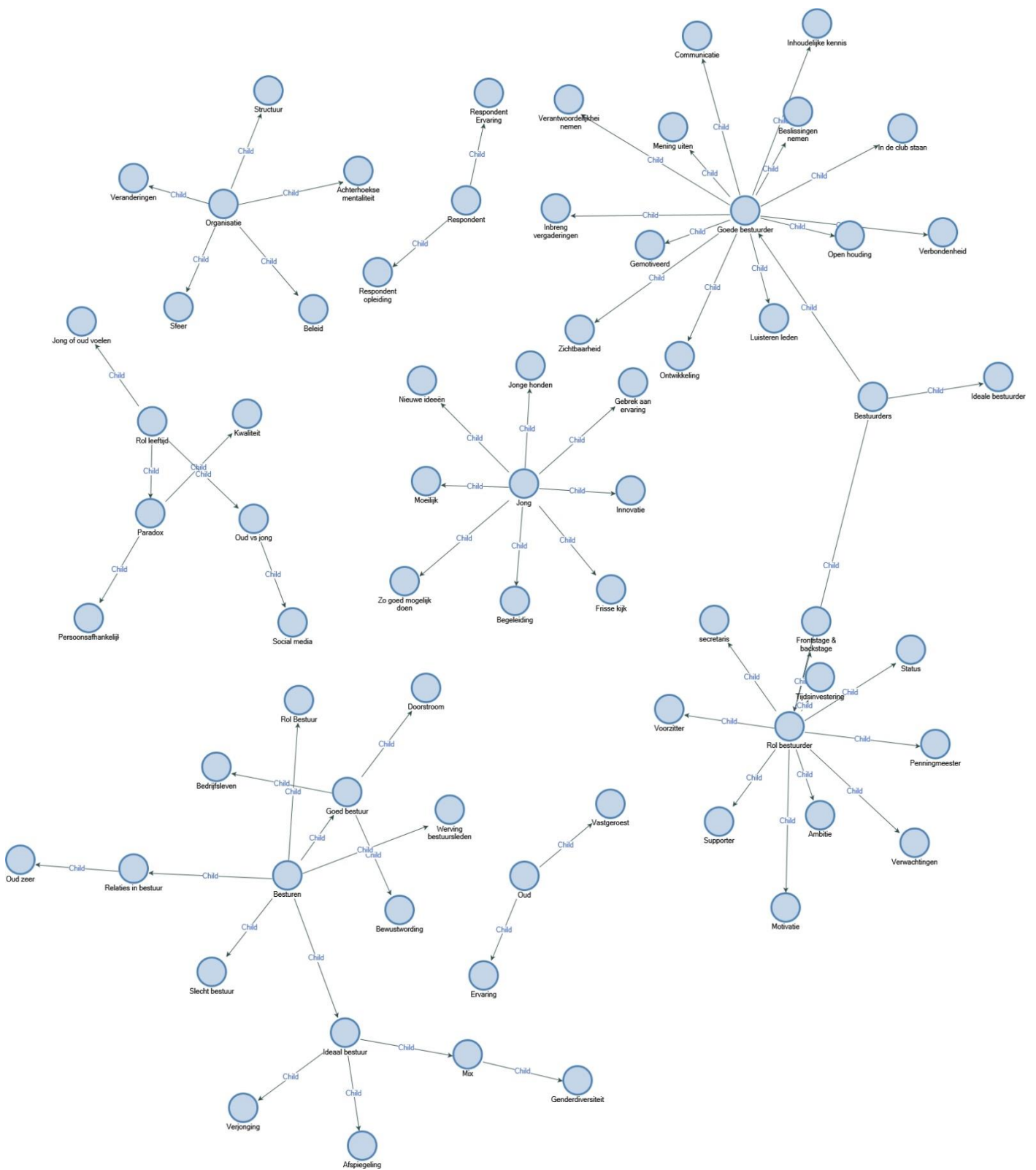
Selectieprocedure bestuurders

- Welke procedure zou het bestuur moeten volgen bij het werven/selecteren van een nieuw bestuurslid?
- Moet er in die procedure gelet worden op diversiteit?
 - Welke rol speelt leeftijd dan?
 - Hoe verhoudt leeftijd zich tot andere vormen van diversiteit?

Afsluitende vraag

- Stel dat wij hier met alleen maar jonge of oude mensen hadden gezeten, was het gesprek dan anders geweest?

Bijlage 4: Codeboom



Figuur 4: Codeboom