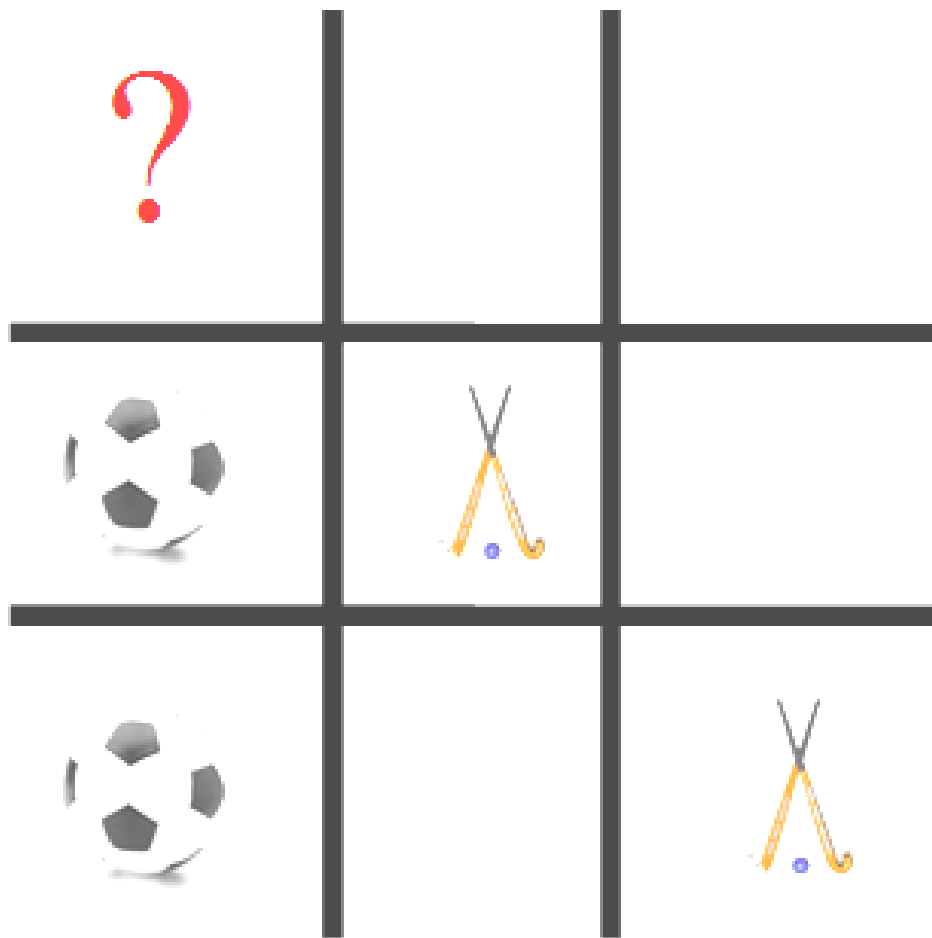


Scoren met een één-tweetje

- Michiel Bodt & Raoul Notté -



- Een onderzoek naar professionalisering in de
context van allianties en
samenwerkingsverbanden in de sport -

Auteurs: Michiel Bodt en Raoul Notté
Studentnummers: 3065286 - 3065812
Datum: 17-4-2009
Versie: 4.0

Opleidingsinstituut: Universiteit Utrecht
Opleiding: Utrechtse School voor Bestuurs- & Organiseringswetenschap
Jaargang: Bachelor 3, periode 3
Cursus: Leerkring 'Sport in Beweging'
Cursuscode: USG3030
Docenten USBO: dr. Jan Boessenkool en drs. Maikel Waardenburg
Contactpersonen NOC*NSF: Richard Kaper en Nicolette van Veldhoven



Voorwoord

Het onderzoek naar professionaliseringsprocessen bij sportbonden had niet plaats kunnen vinden zonder medewerking van de directeuren, voorzitters en andere bestuursmedewerkers van de betrokken bonden. Daarnaast is de medewerking van een hoogleraar op het gebied van sportontwikkeling en een vertegenwoordiger van het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) essentieel geweest voor het slagen van dit onderzoek.

In het bijzonder willen we het NOC*NSF in de vorm van Richard Kaper, Erik Lenselink en Nicolette van Veldhoven bedanken voor de vraagstelling die zij geformuleerd hebben. Dankzij het beschikbare netwerk van het NOC*NSF hebben wij interessante mensen gesproken omtrent dit onderwerp.

Verder willen wij de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap, in de personen van Jan Boessenkool en Maikel van Waardenburg, bedanken voor de begeleiding die wij gedurende het onderzoek hebben genoten. Het onderzoek is voor ons een belangrijk en interessant leerproces geweest. Niet alleen met betrekking tot het doen van kwalitatief onderzoek, maar ook met betrekking tot samenwerking en de rol als junior onderzoeker. Daarom willen wij ten slotte Hans Gerritsen bedanken voor zijn feedback en adviezen gedurende het onderzoek.

Door de fijne samenwerking met elkaar is het onderzoek geworden tot wat het nu is.

Michiel Bodt
Raoul Notté



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Kennismaking met de organisatie	7
3.	Onderzoeksperspectief	10
4.	Onderzoeksopzet	14
5.	Literatuurstudie	16
6.	Uitwerking thema's interviews	19
	6.1 NOC*NSF	19
	6.2 Samenwerking en het waarom	22
	6.3 Persoonlijke identiteit & organisatievisie	28
	6.4 Proces; kritische succesfactoren	29
7.	Analyse	32
	7.1 NOC*NSF	32
	7.2 Samenwerking en het waarom	33
	7.3 Persoonlijke identiteit & organisatievisie	34
	7.4 Proces: kritische succesfactoren	34
8.	Conclusie	36
9.	Discussie	38
10.	Literatuurlijst	39

Bijlagen

1. Interview topiclijst

1. Inleiding

In het kader van de afstudeeropdracht van de Bacheloropleiding van de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap hebben wij onderzoek verricht bij het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF). Gedurende dit onderzoek is gekeken naar professionalisering van sportbonden. De vraag die hierbij centraal stond is welke veranderingen de wens van het NOC*NSF om te professionaliseren met zich meebrengt voor de betreffende sportbonden.

De volgende bonden werden onderzocht (in willekeurige volgorde):

- Nederlandse Bowling Federatie (NBF)
- Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB)
- Nederlandse Tour Fiets Unie (NTFU)
- Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond (KNAS)
- Nederlandse Handboog Bond (NHB)
- Nederlandse Vijfkamp Bond (NVB)
- Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie (KNKF)
- Karate-Do Bond Nederland (KBN)
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB)
- Nederlandse Rugby Bond (NRB)
- Nederlandse Jeu de Boules Bond (NJBB)
- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB)

Deze bonden zijn door het NOC*NSF aangereikt omdat deze betrokken zijn in processen tot professionalisering. In het verloop van dit onderzoek zullen deze bonden niet meer bij naam worden genoemd maar per categorie waar de bonden door ons in zijn gedeeld. Dit om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Naast deze bonden is er ook gesproken met het NOC*NSF zelf en met een bijzonder hoogleraar op het gebied van de sport.

Het NOC*NSF is van plan professionalisering, in de vorm van samenwerkingsverbanden, in het algemeen in te zetten. Onderzoek naar dit professionaliseringsproces is van belang voor toekomstige professionaliseringsprocessen binnen de sportbonden. Met behulp van dit onderzoek kan en wil het NOC*NSF meer inzicht krijgen in professionalisering van sport gerelateerde organisaties.

Wij hebben een duidelijke persoonlijke motivatie voor dit onderzoek. Beiden zijn we benieuwd naar de organisatie van sport, zowel topsport als breedtesport, op landelijke schaal. Daarnaast zijn wij geïnteresseerd in het onderwerp professionalisering. Professionalisering is naar onze mening een interessant organisatorisch proces omdat het gepaard gaat met veel veranderingen. In de context van de sport spreekt dit ons erg aan.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap (USBO). Dit wetenschappelijk onderwijsinstituut is verbonden aan de Universiteit Utrecht. Centraal in deze opleiding staat een bestuurskundige en organisatiewetenschappelijke focus. Deze verschilt sterk van andere opleidingen die zich vooral richten op economische of bedrijfskundige processen. Dit onderzoek is met name vanuit de organisatiewetenschappen opgezet.

Vanuit het NOC*NSF is het plan geformuleerd om vanuit de Universiteit Utrecht in navolging van dit rapport verdere onderzoeken te doen. Over een tijdspanne van acht jaar zal

er op deze manier onderzoek gedaan worden naar professionalisering. Het onderzoek wat beschreven wordt in dit rapport, dient als een pilot studie.

In dit rapport naar professionalisering van sportbonden komen de volgende onderwerpen aan bod. Allereerst volgt er een korte kennismaking met het NOC*NSF. Deze kennismaking geschiedt om de context waarin het onderzoek gedaan is te verhelderen. Daarna zal uitgelegd worden hoe wij het onderzoek zijn ingegaan gezien onze wetenschappelijk filosofische vorming. Dit leidt tot een formulering van het gehanteerde onderzoeksperspectief. Hierop gebaseerd zal in de onderzoeksopzet de vraagstelling, doelstelling en methodiek worden gepresenteerd. Daarna wordt kort verslag gedaan van een literatuurstudie naar professionalisering in de sport. Deze literatuurstudie dient als een gids in het verdere onderzoek. Vervolgens zullen de onderzoeksresultaten worden besproken, waarna met behulp van ons onderzoeksperspectief en de literatuur een analyse op de resultaten wordt uitgevoerd. Uit deze analyse volgt een samenvatting en een conclusie die zal uitvloeien in discussiepunten en aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Kennismaking met de organisaties

In dit hoofdstuk zal de opdrachtgever, het NOC*NSF worden voorgesteld. Vervolgens zullen de rol en het belang van het NOC*NSF om dit onderzoek te laten verrichten worden uitgelegd. Daarop aansluitend zullen de betrokken bonden worden onderverdeeld naar grootte en samenwerkingsvorm om de context van de vraagstelling te verhelderen.

NOC*NSF

*“Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 90 aangesloten landelijke sportorganisaties vertegenwoordigen samen ongeveer 30.000 verenigingen met in totaal ruim 4,7 miljoen georganiseerde sporters.”¹*

Bovenstaand citaat is afkomstig van de website van het NOC*NSF. Men omschrijft zich als een koepelorganisatie voor alle georganiseerde sport in Nederland. Daarnaast is het NOC*NSF verantwoordelijk voor de Nederlandse afvaardiging op de Olympische Spelen. Hiernaast is het NOC*NSF actief bezig met het voeren van beleid op het gebied van sport in het algemeen. De organisatiestructuur van het NOC*NSF is een vereniging. Dit betekent dat de bonden lid zijn van het NOC*NSF en via een algemene ledenvergadering het hoogste orgaan zijn binnen het NOC*NSF. De koepelorganisatie NOC*NSF financiert sportbonden vanuit sponsorgelden. Deze verdeling vindt plaats op basis van het aantal leden van de bond en behaalde sportieve successen. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport geeft het NOC*NSF op projectbasis financiële ondersteuning voor het uitvoeren van landelijke beleid op het gebied van sport. Het NOC*NSF verdeelt de subsidie over de aangesloten bonden.

Naast het feit dat het NOC*NSF het kruispunt van de geldverdeling is, beschikt het NOC*NSF over veel kennis. Het NOC*NSF is een kenniscentrum waar een kleine 200 mensen werken die sportinhoudelijk en sportgeneriek kennis van zaken hebben. Hiermee behoort het NOC*NSF tot de grootste sportorganisaties van Nederland. Met name de kleine bonden kunnen gebruik maken van de kennis van het NOC*NSF om hun eigen organisatie verder te helpen. Door middel van het delen van kennis en het verdelen van subsidiegelden wil het NOC*NSF de sport als geheel verder brengen. Dit geldt zowel voor de topsport als de breedtesport. Het NOC*NSF geeft aan dat deze ambities bereikt kunnen worden wanneer de sport in zijn geheel een sterke, georganiseerde branche wordt.²

Het NOC*NSF stelt elke vier jaar een sportagenda op. Hierin wordt vermeld wat de doelen zijn van de komende vier jaar, waarom deze doelen van belang zijn en hoe deze te bereiken zijn. In de momenteel geldende sportagenda wordt onder andere vermeld dat samenwerking/clustering van bonden als erg belangrijk wordt gezien.³ Het NOC*NSF is van mening dat op dit moment ‘de sport nog redelijk versnipperd’ is.⁴ In de sportagenda wordt deze versnippering als negatief benoemd. Om deze versnippering tegen te gaan zal er worden aangestuurd op samenwerking/clustering van de ondersteunende werkorganisaties (back

¹ Website NOC*NSF (z.d.). Geraadpleegd op 4 februari 2009, <http://www.sport.nl/nocnsf/algemeen/>

² Sport groeit; Sportagenda 2012 (2007)

³ Sport groeit; Sportagenda 2012 (2007)

⁴ Sport groeit; Sportagenda 2012 (2007) p. 18

offices). In de sportnota staat het volgende vermeld: *'In tegenstelling tot voorgaande jaren zal deelname van de bonden aan bovenstaande trajecten niet volledig vrijblijvend zijn.'*⁵

Het NOC*NSF is zich ervan bewust dat samenwerkingstrajecten in de sport lastige processen kunnen zijn. In het verleden zijn dergelijke processen niet altijd goed gegaan. Om hier van te leren wil het NOC*NSF deze samenwerkingen monitoren. Naast het opdoen van informatie voor het kenniscentrum NOC*NSF is er nog een ander belang dat het NOC*NSF in dit onderzoek heeft. Door opgedane informatie uit de monitoring kan het NOC*NSF dergelijke processen in de toekomst mogelijk beter begeleiden. Hiermee vergroot het NOC*NSF de slagingskansen van het opgestelde beleid vermeld in de sportagenda 2012. Dit onderzoek geldt als een eerste onderzoek in de monitoring van dergelijke samenwerkingsprocessen. Het NOC*NSF heeft aangegeven de komende acht jaar door te willen gaan met vervolgonderzoeken.

Betrokken sportbonden

Het NOC*NSF heeft een twaalfstal respondenten aangereikt die bonden vertegenwoordigen waar een samenwerkingstraject in gang is gezet. Deze bonden zijn allen bezig met samenwerken. De betrokkenen zitten in verschillende fases van een samenwerking. De inhoud van deze samenwerking verschilt. De geïnterviewde bonden zijn onder te verdelen naar grootte. De samenwerkingsverbanden zijn in te delen op basis van de inhoud van de samenwerking.

Er bestaan twee vormen van samenwerking. Allereerst zijn er samenwerkingen die gebaseerd zijn op een klantrelatie. Hierbij is een van de twee bonden (meestal de grootste) de aanbieder partij. De andere bond neemt als het ware diensten af van deze grotere bond. De grotere bond krijgt hiervoor betaald. Bepaalde diensten worden uitbesteed door de kleinere bond. De grotere bond plaatst in deze gevallen vaak iemand in de directie. Deze vorm van samenwerking wordt voortaan een *aansluitende samenwerking* genoemd.

De tweede vorm van samenwerking is een inhoudelijke samenwerking. Bij een dergelijke vorm staat het leren van elkaar en het samengaan van de bureaus centraal. Met behulp van deze vorm van samenwerking wordt niet alleen efficiëntie nagestreefd, er wordt ook ingezet op het verbeteren van de werkprocessen. Door middel van de samenwerking wordt er van elkaar geleerd en worden processen inhoudelijk versterkt. Een dergelijke samenwerking gaat inhoudelijk verder dan het afnemen van een product. Een dergelijke samenwerking zal een *inhoudelijke samenwerking* worden genoemd.

Bij elke samenwerking, ongeacht de vorm zijn verschillende fases te onderscheiden. Er zijn bonden die in de zogenaamde snuffelfase zitten. Deze fase wordt gekenmerkt door het verkennen van de andere bond en het in kaart brengen van de mogelijkheden wat betreft samenwerking. Er is echter wel de intentie uitgesproken om een samenwerking aan te gaan. Andere bonden zijn al een stap verder en zijn daadwerkelijk overgegaan tot samenwerken. Deze fase wordt de uitvoeringsfase genoemd.

Wat betreft de grootte zijn de bonden in drie groepen onder te verdelen. Deze onderverdeling wordt gemaakt op basis van het aantal leden dat een bond heeft. Wij houden hierin een andere scheidslijn aan dan dat het NOC*NSF doet. Het NOC*NSF gaat er in de sportagenda vanuit dat alle bonden met minder dan 40 duizend leden onder de noemer 'kleine bond' vallen.

⁵ Sport groeit; Sportagenda 2012 (2007) p. 18

Wij leggen de grens echter iets anders. Wanneer we eenzelfde onderscheid als het NOC*NSF aanhouden zouden wij een bond met 500 leden onder dezelfde noemer moeten plaatsen als een bond met 29 duizend leden. Wij denken dat zo'n groot verschil in ledenaantal organisatorisch ook grote verschillen met zich meebrengt. Om deze reden hebben wij besloten onderscheid te maken tussen kleine, middelgrote en grote bonden. De grens tussen kleine en middelgrote bonden hebben wij bij 15 duizend leden gelegd. De grens tussen middelgrote en grote bonden ligt bij 100 duizend leden. Wij beseffen dat dit onderscheid even arbitrair is als het onderscheid van het NOC*NSF. Wij hebben hier echter voor gekozen om iets meer nuance aan te brengen in het typeren van kleinere bonden.

In dit hoofdstuk is de context van de vraagstelling beschreven. De positie van het NOC*NSF en haar belangen zijn verhelderd en de betrokken bonden zijn onderverdeeld op basis van grootte en type samenwerking. Met behulp van deze onderverdeling zullen de resultaten in een context geplaatst worden zodat deze goed geanalyseerd kunnen worden. Na deze kennismaking met de organisaties zal nu kennis gemaakt worden met het te hanteren onderzoeksperspectief. Daarnaast zal uitgelegd worden welke gevolgen het te hanteren perspectief heeft voor het onderzoek.

3. Onderzoeksperspectief

In dit hoofdstuk zal een korte beschrijving worden gegeven van ons wetenschapsfilosofisch perspectief, oftewel het sociaal wetenschappelijk perspectief (SWP). Dit is niet alleen van belang voor de onderzoeksmethodiek en de analyse. Het biedt ook inzicht in de verantwoording van de onderzoeksresultaten. Zoals in natuurwetenschappelijk onderzoek gewoon is, de feitelijke context nauwkeurig te omschrijven om aan te tonen onder welke voorwaarden het gegeven resultaat bereikt is, zo wordt door middel van het onderzoeksperspectief de betrekking van de context bij het vraagstuk omschreven. Door de nadruk die ligt op interpretatie in de analyse zijn onderzoekers het voornaamste instrument in het onderzoek. Om deze reden is het belangrijk dit instrument zo helder mogelijk weer te geven.

Het SWP is geen persoonlijke keuze maar een uitkomst van de vorming van het individu. Naar aanleiding van deze vorming zijn er bepaalde denkbeelden ontwikkeld die te plaatsen zijn binnen wetenschapsfilosofische kaders.

Wij, als onderzoekers, zijn tijdens ons leven door verschillende aspecten gevormd met betrekking tot een SWP. Een aspect dat wij hierin delen is de genoten opleiding aan de Utrechtse School voor Bestuurs- & Organiseringswetenschap. Centraal in deze opleiding staat een multidisciplinaire benadering waarin wordt geleerd door verschillende ‘brillen’ naar organisaties te kijken. Dit leidt tot de aanname dat er geen eenduidige ‘werkelijkheid’ bestaat van een organisatie. Bij het bekijken van organisaties is het daarom van belang om een open vizier te hanteren. Pas in de loop van het onderzoek kan bepaald worden welke focus gebruikt zal moeten worden.

In de wetenschapsfilosofische literatuur wordt deze aanname van de noodzaak tot een benadering zonder vooraannames een *local/emergent* perspectief genoemd.⁶ Wij zijn van mening dat dit dé manier is om te weten te komen wat er speelt binnen een organisatie. Dit kan niet worden bereikt door van te voren genomen aannames te toetsen. Sturing vooraf op het onderzoek moet dus zoveel mogelijk worden voorkomen omdat het een heldere analyse van situaties en betekenissen in de weg staat.

De gevolgen die het *local/emergent* perspectief heeft op vraagstelling, analyse en methodologie zullen later aan bod komen.

Eerder opgedane ervaring uit onderzoeken en het dagelijkse leven hebben ook sturing gegeven aan onze wetenschapsfilosofische vorming. Dankzij deze ervaringen hebben wij de diversiteit van het individu kunnen waarnemen. De perceptie van het individu verschilt per persoon. Zoals McGregor formuleert in zijn *Theory Y*, zo ervaren wij het individu als zelf denkend, motiverend en sturend.⁷ Elk individu geeft daarom op zijn eigen manier betekenis. Dit impliceert verschillen tussen mensen en verschillende richtingen die binnen een organisatie kunnen worden opgegaan. Wij zijn van mening dat er binnen organisaties daarom een grote diversiteit van betekenissen kan bestaan.

Dit beschreven denkbeeld komt overeen met wat Deetz als *dissensus* beschrijft. Dit gekoppeld aan het *local/emergent* perspectief leidt tot wat Deetz een *dialogische* studie noemt.⁸ Dit is een studie die ter plekke gevormd wordt en gericht is op de (diversiteit in) betekenisgeving van de participanten. Hierbij moet echter in ogenschouw worden genomen dat de situatie er

⁶ Deetz (1999)

⁷ Bolman & Deal (2003)

⁸ Deetz (1999)

toe kan leiden dat er veranderingen in perspectief ontstaan. Zo is het mogelijk dat vanwege tijdsdruk of gebrek aan diversiteit er meer gekeken zal worden naar *consensus*. Op deze manier verschuift het SWP naar wat Deetz omschrijft als een *interpretative* perspectief.⁹

Perspectieven op organisaties

Morgan

Zoals eerder al genoemd, heeft het onderwijs dat wij hebben genoten aan de USBO een grote invloed gehad op onze wetenschappelijke vorming. Tijdens deze opleiding zijn wetenschappers besproken die ons sterk beïnvloed hebben. Morgan is daar een van. Morgan is een auteur die zodanig heeft bijgedragen aan onze vorming dat we niet meer naar organisaties en betrokkenen kunnen kijken zonder zijn visie te hanteren.

Voor dit onderzoek achten wij Morgans literatuur nog meer van belang. Wij zullen verschillende betrokkenen vragen naar hun betekenissen omtrent processen die spelen binnen sportgerelateerde organisaties. Verschillende mensen geven verschillende betekenissen en hebben verschillende visies op organisaties. Daarom vinden wij het van belang om de betekenissen die mensen geven aan organisaties te analyseren aan de hand van de verschillende mogelijke visies op organisaties die Morgan uiteenzet. De literatuur van Morgan is daarmee onderdeel van ons analysekader. Hieronder zullen we kort de verschillende visies die Morgan op organisaties geeft, uiteenzetten.

Morgan karakteriseert organisaties door middel van metaforen, *organisations as a metaphor*.¹⁰ Morgan onderscheidt vier metaforen met betrekking tot het in kaart brengen van organisaties.

Als eerste omschrijft Morgan een organisatie als een *machine*. Wanneer een manager zijn of haar organisatie als een machine typeert zal hij de organisatie op de volgende manier inrichten. Hij zal iedereen in de organisatie een duidelijke taak en rol meegeven waarbinnen hij dient te functioneren. Iedereen is een zogenaamd radertje in de machine. Wanneer een radertje disfunctioneert, zal de gehele machine haperen. Deze benadering werkt veel efficiëntie in de hand wat als een positief effect gezien kan worden. De visie heeft echter ook een negatieve kant. Wanneer zaken anders verlopen dan verwacht en er beroep gedaan wordt op het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Dit vermogen is summier ontwikkeld in dergelijke organisaties

In de tweede metafoor vergelijkt Morgan een organisatie met een *organisme*. De focus ligt hierbij op zogenaamde 'organisational needs' en de relatie met de veranderende omgeving. Wanneer een organisatie getypeerd wordt als een organisme betekent dit dat de organisatie onderhevig is aan veranderingen die worden veroorzaakt door de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. De organisatie kan zich aanpassen en 'vormen' naar de omgeving om optimaal hierin te kunnen functioneren. De organisatie wordt vergeleken met een organisme dat geboren wordt en daarna opgroeit tot een volwassen persoon. Deze persoon ontwikkelt zich in die tijd en heeft zich aangepast aan de omstandigheden.

De derde metafoor die Morgan beschrijft is degene waarbij een organisatie wordt vergeleken met een *zelflerend brein*. Met deze beschrijving doelt Morgan op het feit dat een organisatie kan leren van de processen waaraan het deelneemt. De nadruk bij deze benadering ligt op

⁹ Deetz (1999)

¹⁰ Morgan (2006)



leren, informatieprocessen en intelligentie. Door middel van deze benadrukking probeert Morgan een kader te scheppen om ‘moderne, lerende organisaties’ in kaart te brengen.

Als laatste beschrijft Morgan de zogenaamde ‘*ugly-face*’ organisaties. Dit zijn organisaties die erg hiërarchisch zijn ingericht. Veel zaken worden ‘top-down’ gecommuniceerd en uitgevoerd. De nadruk bij dergelijke organisaties ligt op het eindproduct en het maken van winst. Binnen dergelijke organisaties zijn bepaalde personen superieur/dominant ten opzichte van andere. Vaak wordt dit als negatief gezien, door buitenstaanders, vandaar de associatie met het ‘lelijke gezicht’.

Deze vier perspectieven zullen verderop terugkomen wanneer we naar de casus kijken omtrent het professionaliseringsproces van sportbonden in Nederland. Aan de hand van de samenvattingen van de gecodeerde transcripten zullen de metaforen terug komen in de analyse in dit rapport.

Martin

Joanne Martin bespreekt in haar boek *Organizational Culture – Mapping the Terrain*¹¹ perspectieven om naar organisaties te kijken. Ze noemt er drie: het integratie perspectief, het differentiatie perspectief en het fragmentatie perspectief. De perspectieven van Martin zijn verschillende malen de revue gepasseerd tijdens onze studie aan de USBO en beïnvloeden onze kijk op organisaties. Wij zullen in onze analyses de hieronder beschreven perspectieven hanteren door middel van het opzetten van de figuurlijke bril. Wanneer wij naar de organisaties, en de interactie daartussen, kijken met de verschillende ‘brillen op’, zullen bepaalde aspecten belicht worden. Net zoals bij Morgan achten wij de perspectieven van Martin van belang in verband met verschillende betekenissen die mensen geven aan de betrokken organisaties en de interactie daartussen.

Bij het *integratieperspectief* staat consensus centraal. Wanneer het integratieperspectief wordt gehanteerd, gaat men uit van gedeelde opvattingen en harmonie. Cultuur wordt als één gezien en ambiguïteit wordt uitgesloten. Mensen van verschillende achtergronden en culturen kunnen na verloop van tijd één cultuur aanhangen volgens deze benadering. Er wordt uitgegaan van gelijkheid. Martin vergelijkt het met een monoliet, een enkel staande steen die uit één stuk bestaat. Iedereen hoort daarbij en beschouwt elkaar als gelijke.

Het tweede perspectief dat Martin beschrijft is het *differentiatieperspectief*. Dit perspectief gaat ook uit van gelijkheid en consensus. Echter wanneer het differentiatieperspectief gehanteerd wordt ligt de focus op de consensus binnen subculturen. Deze subculturen leven in harmonie, maar tussen de subculturen kunnen wel degelijk verschillen bestaan. Binnen een organisatie kunnen meerdere subculturen bestaan. Binnen de subculturen wordt ambiguïteit uitgesloten, tussen de subculturen kan deze echter wel aanwezig zijn. Vaak wordt dit perspectief vergeleken met een zee waarin verschillende eilanden liggen. Elk eiland is anders maar alle eilanden liggen wel in dezelfde zee.

Het derde en laatste perspectief borduurt voort op de vorige twee. Waar het integratie- en het differentiatieperspectief de focus leggen op consensus en ambiguïteit uitsluiten, daar legt het *fragmentatieperspectief* juist de nadruk op de ambiguïteit. Eenduidigheid over cultuur bestaat niet volgens deze benadering. Elk individu is anders ten opzichte van de ander en deze zullen

¹¹ Martin (2002)

nooit één en dezelfde cultuur aanhangen. Het is mogelijk om van kijk op de werkelijkheid te veranderen gedurende de tijd. De ‘strijd’ en het verschil tussen de individuen staat centraal bij deze kijk op organisaties. Het fragmentatieperspectief wordt vergeleken met een scala aan lichtjes (de personen worden vormgegeven door de lichtjes). Bij bepaalde onderwerpen zullen bepaalde lichtjes oplichten en andere juist doven. Bij elk onderwerp is dit verschillend. Er is geen patroon in het aan of uitgaan van de lichtjes te ontdekken.

Samengevat kan worden gesteld dat ons onderzoeksperspectief gebaseerd is op onze ervaringen. Gedurende het leven zijn wij gevormd en kijken wij op een bepaalde manier naar onderzoek doen. Deze vorming, met name gedurende onze studie aan de USBO, heeft er toe geleid dat dit onderzoek vanuit de dialogische hoek gedaan zal worden. Dat houdt in dat betekenisgeving in een bepaalde context centraal staat en er zo min mogelijk sturing van de onderzoekers zal zijn gedurende het onderzoek. Daarnaast zullen organisaties in kaart worden gebracht onder andere met behulp van de perspectieven van Morgan en Martin. Dit alles zal terug te zien zijn in de uiteindelijke analyse waar we het analysekader en de literatuur aan de empirisch gevonden data koppelen. Het hierboven omschreven onderzoeksperspectief duidt op een bestuurskundige kijk op het vraagstuk waarbij belangen, macht, inter-persoonlijke relaties en cultuur centraal staan. Dit ligt in het verlengde van onze opleiding. Het gevolg is dat we in dit onderzoek minder zullen kijken naar de bedrijfskundige aanpak waarbij de nadruk ligt op efficiëntie en winst.

Het in dit hoofdstuk is weergegeven onderzoeksperspectief zal centraal staan bij de in hoofdstuk vier opgestelde onderzoeksopzet.

4. Onderzoeksopzet

Vanuit het in het vorige hoofdstuk beschreven onderzoeksperspectief zal er in dit hoofdstuk uiteengezet worden hoe het onderzoek is aangepakt. Er zal worden beschreven welke vraagstelling centraal staat en waarom. Daarnaast zal de methodiek worden toegelicht.

Vraagstelling

We onderzochten, vanuit het onderzoeksperspectief van de dialogische studie, de betekenissen die bij de betrokken sportbonden gegeven worden aan professionalisering in hun sport. De betekenissen van de betrokkenen staan centraal. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen en thematiseren van deze betekenissen. Deze verkenning binnen de sportbonden geeft een inzicht in het te voltrekken proces naar professionalisering. Daarnaast kan het gebruikt worden als leidraad bij vervolgstudies over professionalisering in de sport.

Om bovenstaande doelen te bereiken staat de volgende vraagstelling centraal:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan het proces van professionalisering tot allianties in de verschillende contexten en in relatie met elkaar?

Deze vraag zal beantwoord worden door behandeling van de volgende deelvragen.

1. Welke verschillende betekenissen worden er gegeven aan professionaliserings- en samenwerkingstrajecten?
2. Welke verschillende contexten bestaan er en zijn deze te generaliseren in verschillende modellen?
3. Bestaat er een relatie tussen de gegeven betekenissen en de verschillende contexten waarin deze gegeven worden? Zo ja, hoe zijn deze te verklaren?

De term betekenissen wordt in de organisatiewetenschap gezien als een clusterterm voor zaken die door personen als belangrijk worden ervaren binnen organisaties. Hieronder vallen onder andere drijfveren van mensen, kritische succesfactoren voor beleidsuitvoering, fasering hiervan en voor- en nadelen die door betrokkenen hieraan worden gegeven.

Gedurende het onderzoek zullen bepaalde thema's boven komen drijven die meer aandacht verdienen. Deze zullen extra worden belicht en geanalyseerd aan de hand van relevante literatuur.

Methodiek

De hierboven omschreven hoofdvraag en deelvragen zullen volgens de volgende onderzoeksstrategie worden behandeld. Om een compleet beeld te krijgen van de allianties en de betrokken bonden wordt er kwalitatief onderzoek verricht. Dit betekent dat interviews zullen worden afgenomen en observaties worden gedaan. Een minimum van veertien interviews zal op een open manier gehouden worden. Dit betekent dat van te voren geen vragenlijsten opgesteld worden. Dit om zo min mogelijk sturend te zijn en de data voornamelijk uit de respondent zelf te laten komen. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met half gestructureerde interviews vanwege het onderzoeksperspectief dat een local/emergent benadering vraagt. Via half gestructureerde interviews wordt de nadruk gelegd op de respondent en wordt er zo min mogelijk vooraf gestuurd. Er zal wel gebruik worden

gemaakt van een topiclijst. Op deze topiclijst staat een aantal thema's die raakvlakken hebben met het professionaliseringsproces. Daarnaast is het mogelijk dat gedurende het proces de topiclijst wordt aangepast omdat er nieuwe thema's uit het empirisch veld boven komen drijven.

De interviews zullen vervolgens worden gecodeerd naar overlappende thema's die uit de interviews naar voren komen. Op deze manier komen de thema's naar voren uit de empirisch opgedane data en worden ze niet van te voren opgesteld. Dit met het oogpunt om mogelijke sturing te voorkomen en het onderzoeksperspectief te blijven hanteren. Deze thema's zullen hierna uitgewerkt worden en aan de hand van citaten uit de gehouden interviews worden verduidelijkt.

In het onderzoek zal worden gekeken naar verschillen en overeenkomsten in de gegeven betekenissen. Om een beeld te vormen van de verschillende organisaties zullen personen op bestuurlijk niveau geïnterviewd worden. Deze personen worden aangedragen door het NOC*NSF. Alle respondenten zijn betrokken in processen van professionalisering en samenwerking binnen sportbonden. Wij zijn ons ervan bewust dat het niet zelf selecteren van respondenten een mogelijke sturende invloed op het onderzoek kan hebben. Wegens gebrek aan kennis, netwerk en tijd aan onze kant zien wij echter geen andere optie.

Na de interviews gethematiseerd te hebben, zullen alle thema's worden samengevat en als basis dienen voor de analyse. In de analyse staat de koppeling van de samenvattingen van de thema's, het onderzoeksperspectief en de literatuur centraal. Op basis van deze koppeling zal er een conclusie worden getrokken. Het geheel wordt afgesloten met een discussie waarin vragen en discussiepunten worden genoemd die kunnen worden meegenomen in vervolgstudies naar dit onderwerp.

In dit hoofdstuk staat beschreven welke vraagstelling centraal staat. De vraagstelling is voortgekomen uit de casus rekening houdend met het te hanteren onderzoeksperspectief. Vanuit dit onderzoeksperspectief is de methodiek opgesteld waarbij de kwalitatieve vorm van het onderzoek centraal staat. Met behulp van de literatuur die in het volgende hoofdstuk wordt besproken, kunnen de daarop volgende samenvattingen van de thema's worden geanalyseerd. Een afsluitende discussie levert aanknopingspunten voor vervolgstudies. Nu volgt een uiteenzetting van wat de literatuur vermeldt over het onderwerp professionalisering in de sport.

5. Literatuurstudie

In hoofdstuk vier is beschreven hoe op basis van het onderzoeksperspectief de onderzoeksopzet is opgesteld. In het verlengde van deze opzet ligt de literatuurstudie. Deze is gedaan om achtergrond informatie betreffende het onderwerp professionalisering te vergaren. Redenerend vanuit het onderzoeksperspectief waarbij de dialogische studie centraal staat is het van belang op zoek te gaan naar betekenisgeving van de betrokkenen. Een toetsend onderzoek waarbij de empirie vergeleken wordt met de literatuur is niet aan de orde. De hieronder beschreven literatuur dient als gids voor het empirisch onderzoek, niet als toetsmiddel. Bij het opstellen van de topiclijst (terug te vinden in de bijlage) is geen gebruik gemaakt van de literatuur. De literatuur omschrijft namelijk een andere context; in veel gevallen is dat een ander land en in sommige gevallen een andere sector. De topics uit de literatuur zijn daardoor niet zonder meer toepasbaar op de contexten in ons onderzoek. De literatuur heeft daardoor een kleine rol gespeeld tijdens het empirisch onderzoek. Tijdens de analyse zal echter wel gekeken worden naar verschillen en overeenkomsten tussen de empirisch gevonden data en de zaken die omschreven staan in de literatuur.

Professionalisering

Professionalisering wordt in de literatuur omschreven als een proces waarin wordt overgegaan naar het professioneel maken van een organisatie. De term professioneel heeft een tweeledige betekenis. Het behelst ten eerste het overgaan naar betaalde werkrachten.¹² Ten tweede impliceert het een toename van deskundigheid.¹³

Professionalisering in de sport wordt daarom in de literatuur omschreven als een verschuiving binnen de organisatie naar een meer bedrijfsmatige instelling.¹⁴ Bij een bedrijfsmatige instelling wordt een standaardisatie van de werkzaamheden, het formuleren van een missie en het vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden gesuggereerd.¹⁵ Deze professionalisering wordt gezien als een cruciale succesfactor om goed te kunnen inspelen op veranderingen in de sport.¹⁶

De veranderingen in de sport worden in de literatuur onderverdeeld in zes verschillende maatschappelijke trends. De volgende maatschappelijke trends worden geconstateerd: differentiëring, individualisering, mediatisering, commercialisering, globalisering, en formalisering. Hieronder volgt een korte uiteenzetting van deze trends.

Met *differentiëring* wordt het proces bedoeld van het ontstaan van grotere verschillen binnen sport. Deze verschillen ontstaan met name tussen de recreatieve en de competitieve sport, en tussen de amateuristische en professionele uitoefening van sport.¹⁷ Deze differentiatie wordt door sommige betrokkenen als problematisch omschreven. Teveel focus binnen de sport op prestatie zou het concept van breedtesport als 'iets voor iedereen' kunnen blokkeren.¹⁸

Individualisering wordt omschreven als het proces waarbij ideologieën meer op individueel niveau ontstaan in plaats van op groepsniveau. Korter gezegd, mensen maken eerder hun eigen keuzes en sociale groepen verliezen hierop invloed.¹⁹ De individualisering heeft

¹² Baatenburg de Jong et al. (2007)

¹³ Seippel (2002) & Knoppers (2000)

¹⁴ Knoppers (2000)

¹⁵ Baatenburg de Jong et al. (2007)

¹⁶ Anthonissen/Boessenkool (1998) in Baatenburg de Jong et al. (2007)

¹⁷ Enjolras (2002)

¹⁸ Hartmann (1999)

¹⁹ Enjolras (2002)

mogelijke gevolgen in de sport. Individuele *pay and play* sporten, niet in verenigingsverband, nemen in populariteit toe waardoor de concurrentiepositie van georganiseerde sport verslechterd.²⁰

De trend *mediatisering* geeft aan dat de media een grote invloed heeft op de ontwikkelingen op het gebied van sport. Mede door grote media-aandacht vindt er een schaalvergroting van de sport plaats. Deze grote aandacht heeft ertoe geleid dat aan sport tegenwoordig sociale, politieke en economische boodschappen worden gekoppeld. Daarnaast zorgt de manier waarop media sport toont voor een vertekend beeld van de sport.²¹ Ten slotte legt de media druk op de manier waarop sport uitgeoefend wordt. Een voorbeeld hiervan is de verandering van aanvangstijden van wedstrijden en regels met het oog op de commerciële aantrekkelijkheid van een sport.²²

Commercialisering is in de sport een centralere rol gaan spelen zoals al bleek uit de grotere rol van de media. Op verschillende niveaus in de sportwereld heeft dit tot gevolg gehad dat de grotendeels vrijwillige organisaties op een meer marktgerichte manier zijn moeten gaan opereren. Dit heeft verschillende oorzaken. De overheid heeft met de keuze voor een selectief subsidieproces het systeem van financieren veranderd. Hierdoor moeten sportorganisaties op een zakelijke manier te werk gaan om de subsidies als het ware te verdienen.²³ Daarnaast lijkt de toename van financiële middelen een professionalisering in het beheer hiervan te vereisen.²⁴

Globalisering is te zien in het feit dat topsporters op internationaal vlak actief zijn. Landelijke sportbonden moeten op deze manier zowel concurreren als samenwerken met buitenlandse bonden. Sponsoring kent een internationaal karakter, waardoor het voor Nederlandse bedrijven interessanter kan zijn om sponsoringactiviteiten in het buitenland te ontplooiën. Daarnaast hebben sportorganisaties in toenemende mate te maken met internationale regelgeving.²⁵

In het beschrijven van een globaliseringstrend zijn ook al ontwikkelingen op het gebied van *formalisering* beschreven. Niet alleen op internationaal, maar ook op nationaal niveau, neemt regelgeving toe. Deze regelgeving bemoeilijkt vaak het werk in de sportsector op bestuurlijk en uitvoerend niveau. Zo kan regelgeving het voor organisaties moeilijker maken om inkomsten te genereren.²⁶

Politiek en machtsprocessen worden niet als trend genoemd in de literatuur, maar zijn volgens ons van invloed op professionaliseringsprocessen. Macht is overal aanwezig en daarmee op elke organisatie van invloed.²⁷ Professionalisering kan op deze manier gezien worden als een middel dat ingezet wordt om bepaalde belangen te prefereren boven anderen. Het slagen hiervan hangt van macht af.²⁸

Hierboven is beschreven wat verschillende bronnen melden omtrent het onderwerp professionalisering. Zes trends worden als oorzaak van de professionalisering gezien. Deze trends zijn duidelijk terug te vinden in de maatschappij en hebben missen hun uitwerking op de sportsector niet.

²⁰ Nichols et al. (2005)

²¹ Baatenburg de Jong et al. (2007)

²² Coakley (2007)

²³ Baatenburg de Jong et al. (2007)

²⁴ Nichols et al. (2005)

²⁵ Baatenburg de Jong et al. (2007)

²⁶ Nichols et al. (2005)

²⁷ Stone (2001)

²⁸ Coakley (2007)

Zoals al eerder vermeld, is de literatuur minimaal ingezet bij het verkrijgen van de empirische data. Dit in het kader van het ingenomen onderzoeksperspectief. De literatuur zal in de analyse samen met het onderzoeksperspectief gekoppeld worden aan de samenvattingen van de gecodeerde transcripten. Op basis van deze analyse zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot het onderwerp professionalisering bij sportbonden. Na een inleiding door de literatuur zal er nu overgegaan worden tot het uitwerking van de verkregen data in thema's.

6. Uitwerking thema's interviews

In totaal zijn er voor dit onderzoek veertien interviews afgenomen. De veertien respondenten vertegenwoordigen twaalf sportbonden, het NOC*NSF en de wetenschap. Uit deze interviews is een viertal thema's naar voren gekomen. Deze thema's zijn: Het NOC*NSF (1), Het waarom van samenwerking (2), Persoonlijke identiteit en visie op de organisatie (3) en Kritische succesfactoren bij samenwerking (4).

Deze thema's zullen hieronder uiteengezet worden en verduidelijkt aan de hand van citaten van respondenten uit de gehanteerde interviews.

6.1 NOC*NSF

Een eerste thema wat bij meerdere respondenten terugkwam was de besluitvorming binnen het NOC*NSF. De verschillende betekenissen van dit onderwerp zullen hier kort worden samengevat.

“de hele besluitvorming(..)is in principe een vrij transparant en open proces. Daar kan iedere bond zijn bijdrage aan leveren, daar zijn werkgroepen voor.”

Directeur van een kleine sportbond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De betekenis die door betrokkenen werd gegeven aan de besluitvorming binnen het NOC*NSF is dat er sprake is van een democratisch proces, waaraan iedere bond zijn bijdrage kan leveren. Een besluit gemaakt door het NOC*NSF is een beslissing die door alle bonden is genomen.

“wij hebben met z'n allen ja gezegd dus prima. Als collectief.”

Directeur van een kleine sportbond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De inhoud van het beleid wordt gevormd in vooroverleggen. Deze zijn eveneens vrij toegankelijk voor de leden.

“voorgepraat wordt in het directeurenoverleg(..)Daar vind eigenlijk het beleid maken plaats.”

Adjunct directeur van een grote sportbond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Het beleid vormt zich volgens de betrokkenen al eerder, in de vooroverleggen. In deze overleggen wordt er onderhandeld over het uiteindelijk te vormen besluit. De algemene ledenvergadering wordt door betrokkenen ervaren als een conclusiemoment, een moment waar al eerder gevormd beleid aangenomen wordt.

“De algemene ledenvergadering is gewoon een afhamermoment.”

Wetenschapper

Hierboven is het grote belang van vooroverleggen geschetst in de besluitvorming van het NOC*NSF. Dit heeft gevolgen voor de invloed die door betrokkenen uitgeoefend kan worden.

“Als kleine bond heb je gewoon minder in de melk te brokkelen.”

Voorzitter van een kleine sportbond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.



Kleinere bonden beschikken vaak niet over de tijd en kwaliteit om in dit traject een rol van betekenis te spelen.

“vrijwilligers die je bond aan de keukentafel organiseren(..)wordt van je verwacht dat je eens in de twee weken een dagdeel beschikbaar hebt om ook intellectueel mee te kunnen denken (..) lastig.”

Directeur van een kleine sportbond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Een gevolg van het ontbreken van de kleinere bonden in dit traject is dat beleid met name wordt gevormd door grote bonden en het NOC*NSF. Hierdoor worden kleinere bonden te weinig vertegenwoordigd.

*“NOC*NSF en de grote bonden bepalen eigenlijk alles. Dat kan wel eens ten koste gaan van de kleintjes.”*

Wetenschapper

Nu er een korte samenvatting is gegeven van besluitvorming binnen het NOC*NSF, zal er gekeken worden naar de relatie die het NOC*NSF met de bonden onderhoudt.

“Zij zijn het kruispunt van waar het geld binnenkomt en waar het weer uitgaat.”

Voorzitter van een middelgrote bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De betekenis die door bijna alle betrokken bonden aan het NOC*NSF werd gegeven, is die van dé verlener van subsidie. Deze subsidies zijn voor vele bonden één van de belangrijkste geldstromen die ze binnen krijgen. De noodzaak om deze geldstromen te behouden, creëert een afhankelijkheid van het NOC*NSF.

“Zonder subsidies kunnen we lang niet datgene doen wat we nu kunnen dus het is een soort noodzaak om daarin mee te gaan. ”

Directeur van drie kleine bonden in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De voorwaarden die door het NOC*NSF worden gesteld aan het in aanmerking komen voor subsidies, werd door een aantal betrokken bonden dan ook ervaren als verplichting. Door de noodzaak van de subsidie voor een aantal bonden krijgt de inhoud van de regelingen een groot gewicht.

“Ja je moet wel, want anders krijg je geen subsidie meer.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Daarnaast wordt het NOC*NSF ervaren als een partij die veel kennis heeft van de sector waarin de bonden zich begeven en de mogelijkheid tot aanspraak op deze kennis wordt door betrokkenen als positief ervaren.

Verscheidene respondenten gaven tijdens de interviews aan dat het NOC*NSF door middel van het opstellen van de sportagenda dwingt tot het realiseren van een samenwerking. Er kwam naar voren dat de betrokkenen de ervaring hebben dat in 2012 hun bond een samenwerkingverband dient te hebben aangegaan. Om op deze manier 40.000 leden te vertegenwoordigen, 10 fulltime-equivalenten op de loonlijst te hebben en een begroting van €1.500.000 te hebben.

“Vanaf 2012 krijg je geen subsidie meer als je niet aan deze 3 voorwaarden voldoet.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.



Bij veel van de betrokkenen leefde het idee dat wanneer hun bond niet aan de eisen zoals hierboven vermeld staan voldoet, de bond niet meer in aanmerking komt voor subsidies op het gebied van ‘leven lang sporten’. Deze druk ervaren ze als negatief en onnodig. Enkele respondenten gaven aan dat het NOC*NSF meer aandacht dient te hebben voor de verschillen in cultuur tussen bonden en dat samenwerking niet alleen rationeel is, zeker niet in de sport.

“Dat zijn natuurlijk toch ja, dat is toch, dat is toch de vraag of je moeder, als je het zo mag zeggen, je zo moet pressen.”

Voorzitter van een kleine bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Concluderend blijkt de wijze van besluitvorming binnen het NOC*NSF volgens respondenten een proces dat voor alle leden open en toegankelijk is. Het lange traject van vooroverleggen in combinatie met een gebrek aan kwaliteit en tijd bij kleinere bonden leidt er echter toe dat deze kleinere bonden weinig invloed hebben op de besluitvorming. Hierdoor worden kleinere bonden te weinig vertegenwoordigd in de besluitvorming. Doordat bonden in grote mate afhankelijk zijn van de subsidies die het NOC*NSF verstrekt, wordt het gevormde beleid door betrokkenen ervaren als een verplichting. Doordat het NOC*NSF in zijn subsidieregelingen bepaalde eisen stelt die voor bonden alleen te behalen zijn door middel van een samenwerking, ervaren betrokkenen dat zij gedwongen worden samenwerkingen aan te gaan.

6.2 Samenwerking en het waarom.

Veel van de respondenten die werkzaam zijn bij kleine bonden, zien de noodzaak tot professionalisering. Zij geven aan dat het hebben van een goede basis van belang is om de sport goed te kunnen organiseren vanuit de bond. Professionalisering wordt door deze bonden voornamelijk gezien als het versterken van de werkorganisatie.

“Een aantal processen wel, laat maar zeggen de slagader van een bond die zou je moeten professionaliseren maar alles wat daar buiten zit. Dat is gewoon de kern van de organisatie.”

Directeur van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Een groot aantal van de geïnterviewden vertelde dat de context waarin een bond zich tegenwoordig bevindt erg veranderd is ten opzichte van een aantal jaar geleden. Zo wordt het teruglopende aantal vrijwilligers gemeld. Daarnaast neemt de regelgeving van overheden en het NOC*NSF toe. De combinatie van deze twee zorgt voor extra druk bij de bond. Om goed met deze druk om te kunnen gaan wordt er een professionaliseringslag van de bonden gevraagd.

“je hebt aan de ene kant de tendens dat er steeds minder vrijwilligers komen en aan de andere kant de tendens dat er steeds meer regels komen (...) Dat vind ik een tendens die mij zorgen baart.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De meeste respondenten gaven tijdens de gesprekken aan op zoek te zijn naar een manier om de efficiëntie toe te laten nemen. Deze efficiëntieslag zal zowel op personeelsgebied als op inhoudelijk gebied moeten plaatsvinden. Daarnaast werd het delen van de huisvesting gezien als een maatregel die de efficiëntie kan vergroten..

“kijkend naar samenwerking, kijkend naar hoe kun je dat met elkaar kan doen, hoe kun je beter efficiënter werken. Het geld is schaars, tuurlijk tuurlijk.”

Voorzitter van een kleine bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Naast het feit dat veel van de respondenten aangeven efficiënter te willen werken, meldt een groot gedeelte ook stappen vooruit te willen zetten door middel van het ontwikkelen van nieuwe zaken en het leren van de andere organisaties. In sommige samenwerkingsvormen betekent het zetten van stappen vooruit voor de kleinere bond dat zij diensten afnemen van de grotere bond. Met behulp van deze ontwikkeling van de organisatie wordt er een bepaalde basis gelegd voor de kleinere bond, door de grotere bond.

“Wij zijn eigenlijk ingehuurd voor een aantal uur per week om te zorgen dat wat dingen gebeuren..”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Veel geïnterviewde melden in interviews dat de verschillende culturen in de sport niet dienen te worden onderschat. Respondenten gaven aan dat elke bond een eigen cultuur heeft. Een puur rationele benadering van samenwerking is volgens een groot aantal respondenten niet mogelijk in verband met deze cultuurverschillen. Sommige geïnterviewden zijn daarom van mening dat een samenwerking gezocht dient te worden bij bonden en sporten met een vergelijkbare cultuur.

“het is ook voor je medewerkers veel makkelijker uit te leggen en een beetje te volgen, de algemene dingen, als het ook een beetje over balsporten zou gaan.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Gezamenlijke culturen werden door verschillende respondenten op verschillende manieren gezocht. Hierbij werd gedacht aan overeenkomsten op basis van doelgroepen, regels, afkomst, type sport, aard van de sport, etc.

Ten slotte gaven met name kleinere partijen bij een samenwerking aan bang te zijn dat hun bond en de sport mogelijk zijn identiteit verliest in een samenwerking met een grotere partij.

“wij hebben ook nagedacht of wij ons zouden aansluiten bij een grotere bond bijvoorbeeld de korfbal bond. Maar ik ben zelf een voorstander dat je eigenlijk die afstand van 100 duizend en 20 duizend vind ik te groot(...)Omdat je dan opgaat in de massa”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De geïnterviewden spraken veelal over een financiële reden om tot samenwerking over te gaan. Dit financiële aspect heeft meerdere kanten. Veel van hen gaf aan dat het voor de desbetreffende bond niet nodig is om mensen fulltime in dienst te hebben. Dit geldt met name voor management functies. Een groot gedeelte van de geïnterviewden meldde dat hun bond op zoek is gegaan naar een parttime directeur. Deze wordt vaak gevonden in de persoon van iemand die op dat moment al directeur is van een andere bond. Op deze manier wordt er een samenwerking aangegaan, in het kader van financieel voordeel. Naast het delen van een directeur kan het delen van het ordenen van een ledenadministratie, verenigingondersteuning, huisvesting en dergelijke tot financieel voordeel leiden.

“Met het idee ook dat als je voor die bonden eigenlijk dezelfde dingen doet. Je hebt niet drie keer diezelfde energiekosten. Je kan vanuit generiek gewoon misschien wel twee keer die energie kost. Als je dat bereikt heb je daar allemaal voordeel van. Dat is het idee.”

Directeur van drie kleine sportbonden in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Met name grote bonden gaven aan werkzaamheden te verrichten voor kleine bonden tegen een financiële vergoeding. Deze financiële vergoeding is niet dé reden tot samenwerking maar draagt er wel aan bij.

Een aantal van de respondenten, met name diegenen die een relatief kleine bond (minder dan 40.000 leden) vertegenwoordigen, gaven aan in te zien dat het organiseren van hun sport erg lastig zal worden in de toekomst wanneer de bond die ze vertegenwoordigen een dergelijke omvang houdt. Een aantal van hen gaf aan te klein te zijn om overeind te blijven in de huidige vorm.

“Het enige is dat ze allemaal te klein zijn om volwaardig als zelfstandige bond te overleven.”

Directeur van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Maatschappelijke betrokkenheid is voor met name grote bonden ook een reden tot een samenwerking. Zij trekken in een samenwerking vaak de kar en verlenen diensten voor kleinere bonden. De respondenten meldden dat zij de kennis en professionaliteit van hun bond willen inzetten om de kleinere bonden verder te helpen en daarmee de sport in zijn geheel op een hoger niveau te brengen.

Hierop aansluitend vertelden veel van de respondenten dat het NOC*NSF een dergelijke inzet voor het collectief verwacht van bonden met drie sterren. Een bond komt in aanmerking voor

een derde ster wanneer zij zich inzet voor de sport als geheel en kleinere bonden helpt de organisatie te professionaliseren.

“De subsidiestroom daar wordt het ook gewaardeerd met sterren. En dan ben je eigenlijk ook daardoor verplicht om je coöperatief op te stellen.”

Directeur van een kleine sportbond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Het inhoudelijk verbeteren van de eigen organisatie was volgens een aantal respondenten een reden tot samenwerken. Zo spraken veel van de geïnterviewden over de mogelijkheid tot specialisatie van het personeel wanneer er een samenwerkingsverband wordt aangegaan met een andere bond. Schaalvergroting maakt in zo'n geval specialisatie mogelijk. De betrokkenen zagen dit als een positieve impuls met betrekking tot de kwaliteit van het bureau. Een ander aspect waarop veel betrokkenen wezen, was het feit dat het personeel meer doorgroeimogelijkheden krijgt wanneer zij functioneren in een grotere organisatie. Het personeel wordt meer perspectief geboden. De betrokkenen vonden dit met name belangrijk omdat dit één van de manieren is om goede mensen te behouden. Voor enkele grotere bonden is een samenwerking ook een mogelijkheid om personeel op te leiden door deze in het kader van een opleiding bij de andere bond te plaatsen.

“Je probeert de goede mensen te houden omdat je ze iets kan bieden. Je kan nu doorgroeien in de organisatie. Je hebt wat meer perspectief.”

Voorzitter van een middelgrote bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

De kleinere bonden gaven aan door middel van het aangaan van een samenwerking een basis te leggen waarop de bond verder kan groeien. Door middel van de samenwerking zag een aantal van de geïnterviewden mogelijkheden om zekerheid voor de toekomst in te bouwen. De kwetsbaarheid van kleine bonden werd door veel van de respondenten onderschreven. Onder professionalisering werd de mogelijkheid verstaan tot het aannemen van betere mensen die meer inhoud kunnen geven aan het proces.

Een groot aantal van de geïnterviewden was van mening dat hun organisatie verschillende zaken kan leren van de bond waarmee een samenwerking wordt aangegaan of reeds aangegaan is. Het leren van elkaar kan op verschillende manieren. Sommigen noemden het inhoudelijk uitwisselen van kennis over organisatorische processen. Andere betrokkenen doelden meer op verschillen in cultuur en de mogelijkheid om elkaars 'oogkleppen' af te nemen.

Een groot aantal van de geïnterviewden is vrijwilliger. Veel van hen gaven aan relatief veel tijd in deze vrijwilligersfunctie te steken, veelal in uitvoerende taken. Een van de voordelen van een samenwerking en de daaraan verboden professionalisering is volgens hen dat de uitvoerende taken worden weggenomen bij het vrijwillige bestuur. De werkdruk van het bestuur zal daarmee afnemen en de bestuurders kunnen zich richten op het besturen op afstand. Hiermee doelen zij op een rol waarbij het bestuur verantwoordelijk is voor beleidsvoering.

“Dan kan het bestuur bezig zijn met besturen, beleid maken. Nu maken we het beleid, we voeren het uit en we zijn eigenlijk ook op alle fronten nog bezig om extra te ondersteunen omdat er we geen mensen hebben die het kunnen uitvoeren en dat is een probleem.”

Voorzitter van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.



Was de samenwerking eenmaal in gang gezet, dan veranderde vaak de betekenis ervan. Tijdens samenwerkingen kwamen er bij enkele respondenten wat negatievere betekenissen aan de orde. Daarnaast werden ook positieve verwachtingen ingelost.

Een van de vragen, is de (betrokken sport, red.)wereld wel iets opgeschoten van de (samenwerkende bond, red.) en de (samenwerkende bond, red.), dat is dringende vraag op dit moment.”

Voorzitter van een kleine bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Negatieve betekenissen die tijdens het proces aan samenwerkingen werden gegeven, hadden verschillende oorzaken. Zo gaf een aantal respondenten aan dat het werk dat op hen afkwam tijdens een samenwerking groter was dan aanvankelijk verwacht. Sommige respondenten gaven aan dat dit veroorzaakt werd doordat er bij de samenwerkende bond sprake was van wanorde. Andere respondenten gaven andere redenen voor het ervaren van grote werkdruk vanuit de nieuwe organisatie. Zo werd er aangegeven dat o.a. het opstarten en afstemmen van een nieuwe organisatie op de eigen organisatie veel tijd kost.

“maar zo’n bond onder je krijgen is toch wel wat anders dan gewoon eventjes een uitbreidinkje eraan vast klinken en gewoon weer doorgaan.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Een aantal respondenten gaf aan vanwege de grote hoeveelheid werk het belang te hebben om een zekere afstand tot de andere bond te behouden. Deze afstand voorkomt dat je de belangrijkste taak, het werk voor je eigen bond, minder goed kunt uitvoeren.

Een aantal respondenten gaf aan dat de grote hoeveelheid werk die ze verrichten voor de andere bond niet in verhouding staat tot de vergoeding die ze ervoor krijgen.

“Zij betalen ons per maand een x bedrag voor die werkzaamheden die ze inhuren, nou dat bedrag staat niet in verhoudingen tot wat wij kosten.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Deze ongelijke verhouding wordt in eerste instantie door respondenten niet altijd als problematisch ervaren. Omdat men de nieuwe partner tevreden wil stellen en er verwachtingen bestaan dat dit slechts opstartproblemen zijn.

Sommige respondenten gaven aan dat er bij betrokken partijen grote verwachtingen leven over een samenwerking en dat hieraan tijdens een samenwerking niet aan voldaan kan worden. Professionalisering schept bij verenigingen, leden en samenwerkende bonden grote verwachtingen. Deze verwachtingen zijn niet altijd realistisch.

“Die vraag is, ondefinieerbaar maar ook oneindig.”

Voorzitter van een kleine bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Zoals gezegd waren er ook positieve ervaringen. Volgens enkele respondenten bleken sportgenerieke taken goed uitvoerbaar voor verschillende bonden tegelijk en leidde dit tot tevredenheid. Met name kleinere bonden gaven aan zeer tevreden te zijn met de versterking van hun werkorganisatie.

“Maar dat simpele feit is al winst. Je weet gewoon dat er continuïteit is.”

Directeur van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Bijna alle respondenten waren positief over de bond(en) waarmee zij samenwerken. Enkele zaken werden door meerdere respondenten genoemd.

Allereerst bleek uit veel van de gehouden interviews dat er één partij is die de spreekwoordelijke touwtjes in handen heeft. In veel van de onderzochte gevallen bleek dit de grotere partij te zijn. Vaak hielp de grote partij de kleinere bond. De bovenliggende partij bepaalde in veel gevallen de manier waarop de samenwerking praktische invulling kreeg.

“Dat is overname ja, echt overname. Alleen hebben wij wel gezegd als wij hier de financiële administratie doen, dan moet dat op de zelfde manier als ons eigen administratie.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Bij bepaalde samenwerkingen was sprake van een klantrelatie. De ene bond ‘kocht diensten in’ bij de andere bond. Dit werd niet altijd als negatief ervaren. In enkele gevallen werd door de betrokkenen aangegeven dat er scheve verdelingen tussen de bonden ontstonden of konden gaan ontstaan.

“(…)ook financieel niet. Dat er schulden werden gemaakt door de een die door het geheel gedragen moesten worden. En ja dat is kennelijk niet goed gegaan.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Concluderend kunnen we stellen dat vrijwel alle respondenten de noodzaak zien tot het professionaliseren van sportbonden. Deze professionalisering wordt met name gezien als een versterking van de werkorganisatie. Door de toename van regelgeving en de afname van het aantal vrijwilligers wordt deze versterking noodzakelijk geacht. Voorafgaand aan een samenwerking benadrukken de betrokkenen de betekenis van het vergroten van de efficiëntie en het vooruit helpen van de organisatie op inhoudelijk gebied. Een aantal respondenten geeft aan te denken dat deze stappen vooruit ook gemaakt kunnen worden door het uitbesteden van diensten aan grotere bonden die wel over een professionele basis beschikken. Daarnaast wordt er door respondenten aangegeven dat ze vooraf goed kijken naar de cultuur van bonden die mogelijk samen gaan werken. Deze moeten enigszins op de eigen cultuur lijken. Hierbij wordt gekeken naar grootte, type sport, doelgroep, aard van de sport, etcetera.

Veel redenen tot samenwerking waren financieel van aard. Een samenwerking betekende in deze het delen van een directeur, administratie, huisvesting, etcetera. Op deze manier kan er efficiënter worden gewerkt. Sommige kleine bonden gaven aan dat de financiële impuls door middel van een samenwerking noodzakelijk was om het hoofd boven water te houden.

Vervolgens zagen we redenen tot samenwerking die voortkwamen uit maatschappelijke betrokkenheid. Met name grote bonden wilden de kleinere bonden en daarmee de sport in zijn geheel vooruit helpen. De derde ster die het NOC*NSF hiervoor toekent, en de voordelen die dit met zich meebrengt, versterken dit motief.

Daarnaast wordt het inhoudelijke verbeteren van de eigen organisatie als reden tot samenwerken genoemd. Daarbij doelde men met name op schaalvergroting, specialisatie en de mogelijkheid kwalitatief goed personeel aan te nemen. Leren van de andere organisatie zowel op proces-inhoudelijk niveau als in het veranderen van een vastgeroeste cultuur werd als motief genoemd. Ten slotte gaven respondenten aan dat het ontlasten van het bestuur een

reden was tot samenwerken. Zo konden deze personen het accent verleggen van uitvoerende naar bestuurlijke taken.

Bij lopende samenwerking werden enkele negatieve betekenissen gegeven. Betrokkenen gaven aan dat een samenwerking meer werk bleek dan gedacht en samenwerkende bonden meer vroegen dan als acceptabel werd beoordeeld. Daarnaast bestond er bij samenwerkende bonden ook tevredenheid. Met name kleine bonden waren tevreden met een versterking van de werkorganisatie.

Tot slot hebben we gezien dat in de relatie tussen samenwerkende bonden de positie van de de grotere partij als dominant werd beoordeeld. De klantrelatie die hieruit voortvloeide werd niet altijd als negatief ervaren.

6.3 Persoonlijke identiteit & organisatievisie

Uit de gehouden interviews bleek dat bijna alle geïnterviewden de functie vervullen die zij vervullen omdat zij sterk emotioneel betrokken zijn met de specifieke sport, dan wel met sport als geheel. Met betrekking tot het onderwerp samenwerking kwam uit veel interviews naar voren dat de geïnterviewde persoonlijk geloven in deze vorm van samenwerking. Vaak werd aangegeven dat wanneer de organisatie niet mee wil in het samenwerkingsproces zij de functie zullen neerleggen en zich niet meer op een dergelijke manier zullen inzetten voor professionalisering van ‘hun’ sport.

Vele respondenten gaven aan dat de sportsector verandert en een meer bedrijfsmatige aanpak vraagt. De sport is van origine een sector waar vrijwilligers de boventoon voeren. Echter vanwege de verschuiving van haar positie vraagt de organisatie een meer bedrijfsmatige aanpak om aan alle verwachtingen te kunnen voldoen. Een groot aantal van de respondenten onderschreef de noodzaak tot deze nieuwe aanpak.

“Ik vind dat een sportbond moet werken, moet opereren als een bedrijf (...) Het proces moet bedrijfsmatig. Je stopt ergens een euro in, dan moet er minstens een euro sportrendement uitkomen.”

Voorzitter van een middelgrote bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Daarnaast zagen vele respondenten in dat de sport een sector is die extra aandacht vraagt wanneer een meer bedrijfsmatige aanpak wordt geïmpliceerd. De sector is complex en een dergelijke verandering is lastig. Een goede begeleiding is noodzakelijk.

“Maar met behoud van die culturele eigenheid en met behoud van diversiteit van die sport. Want dat is ook de kracht van de sport.”

Wetenschapper

Veel respondenten die aangaven een bedrijfsmatige aanpak op een ‘voorzichtige’ manier te willen invoeren, benadrukten de diversiteit in de sport. Ze gaven aan dat de diversiteit juist de kracht van de sport is. Desondanks zien zij de noodzaak tot een bedrijfsmatigere aanpak.

“Ik begrijp ook wel dat kleine bonden zoals wij niet eeuwig kunnen voortbestaan want de hele infrastructuur is daar niet voor geschikt dus we zullen moeten samenwerken.”

Voorzitter van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Zoals hierboven beschreven waren de meeste respondenten het eens met het feit dat er iets dient te gebeuren in de sport in de richting van een meer bedrijfsmatige invulling van de organisatie. Deze andere invulling van de organisatie werd vooral vorm gegeven door middel van een andere verdeling van het werk door de respondenten.

Concluderend kunnen we zeggen dat praktisch alle respondenten een grote verbondenheid hebben met de sport of de bond waar ze voor werken. Daarnaast gaven veel respondenten aan dat er door veranderingen in de sport een meer bedrijfsmatige aanpak gevraagd wordt. Onder een meer bedrijfsmatige aanpak wordt vaak een herverdeling van taken verstaan. Er wordt echter ook aangegeven dat de sport een complexe sector is met veel diversiteit. Deze diversiteit wordt door velen als de kracht van de sport gezien.

6.4 Proces: kritische succesfactoren

Tijdens interviews kwamen factoren naar voren die volgens respondenten belangrijk waren voor het falen of juist slagen van samenwerkingsprocessen.

Een aantal respondenten gaf aan tijdens een samenwerking tussen verschillende bonden problemen te hebben gehad die mogelijk voorkomen hadden kunnen worden door een (betere) voorbereiding. Kennis van de organisatie, haar cultuur en de personen waarmee de samenwerking wordt aangegaan en het voorbereiden van het eigen personeel op een samenwerking zijn enkele belangrijke aandachtspunten.

“je moet gewoon echt een beetje verstandig zijn voordat je er midden in springt en zegt we gaan het zus of zo doen.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat een goede samenwerking tussen verschillende bonden haalbaar is. Volgens geïnterviewden zijn bepaalde taken voor alle bonden hetzelfde. Deze zogenaamde sportgenerieke taken kunnen voor verschillende bonden gezamenlijk gedaan worden.

“Ik kan je verzekeren dat het organiseren van een bond, is voor 80%, 90% sportgeneriek. Dat is het sportmanagement.”

Voorzitter van een kleine bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Dit zijn echter niet de enige taken die een bond dient uit te voeren. Bonden kennen ook sportspecifieke taken. Volgens enkele respondenten kunnen deze niet voor meerdere bonden tegelijkertijd uitgevoerd worden en dienen deze gescheiden te blijven.

In de informatie die respondenten gaven kwamen twee verschillende soorten samenwerkingsvormen naar voren. In de eerste vorm sluit een relatief kleinere bond zich aan bij een relatief grotere bond. Respondenten die deze vorm niet ideaal vinden, uiten angst dat de kleinere bond op deze manier zijn eigen identiteit verliest. Voorstanders van deze vorm gaven aan dat er op deze manier weinig hoeft te worden onderhandeld over de invulling van de samenwerking, wat tijd en geld scheelt.

In de tweede vorm kiezen twee of meerdere bonden die ongeveer even groot zijn voor een gelijkwaardige samenwerking. Respondenten gaven aan dat het voordeel hiervan is dat er samen naar een groter geheel gegroeid kan worden. Daarnaast werd de vaak negatief bevonden klantrelatie die geassocieerd wordt met de eerste samenwerkingsvorm hiermee voorkomen.

Verschillende respondenten gaven aan dat een goede communicatie essentieel is voor een geslaagd samenwerkingsproces. Deze communicatie speelt op verschillende niveaus. Sommige geïnterviewden gaven aan dat het belangrijk is dat er op bestuurlijk niveau duidelijk gecommuniceerd wordt om duidelijkheid en helderheid in een samenwerking te creëren.

“we hebben ook uitgesproken op welke onderdelen wel en op welke onderdelen we niet willen samenwerken. Daar zijn we erg expliciet in geweest.”

Voorzitter van een kleine bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Daarnaast is volgens enkele respondenten de communicatie binnen de eigen organisatie ook van belang. Dit moet volgens hen met name gezien worden in het licht van een voorbereiding op een samenwerking. Ten slotte gaf een groot aantal respondenten aan dat de communicatie

naar de achterban zeer belangrijk is in een samenwerking. Dit belang wordt genoemd om verschillende redenen. Zo is het volgens enkele respondenten van belang de achterban ‘mee te nemen’ in het samenwerkingsproces om zo acceptatie voor het proces te ontwikkelen en mogelijke angsten weg te nemen.

“Je moet mensen op allerlei niveaus meenemen met het proces.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Een thema dat bij veel respondenten naar voren kwam, wanneer gevraagd werd naar belangrijke factoren voor het slagen of falen van een samenwerking, is cultuur. Leden van een sportbond zijn volgens enkele respondenten bij een samenwerking bang dat de eigen cultuur verloren zal gaan en de cultuur van de andere bond overgenomen zal worden. Acceptatie door de achterban werd als noodzakelijk aangegeven voor een geslaagde samenwerking.

“Nu halen we die meneer van de (grote bond, red.) binnen, in hoeverre halen we hier ook de cultuur van de (grote bond, red.) binnen?”

Directeur van een kleine bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Volgens een groot deel van de respondenten is het bij een samenwerking of clustering noodzakelijk dat de betrokken bonden enige vorm van gelijkheid vertonen. Deze gelijkheid werd op zeer uiteenlopende manieren uitgelegd. Factoren die hierin van belang zijn waren voor respondenten verschillend: teamsport of individuele sport, historie, aard van de sport, de cultuur binnen een bond, balsport of bijvoorbeeld vechtsport, recreatie of topsport en Olympische sport of geen Olympische sport, het aantal leden dat een sportbond heeft, het activiteitsniveau en de demografische kenmerken van de achterban. Dit waren volgens respondenten allemaal factoren om wel of geen samenwerkingsverband aan te gaan. Desondanks gaven respondenten aan dat er in een samenwerking altijd omgegaan moet worden met cultuurverschillen. Een aantal respondenten gaf aan dat er in een samenwerking geleidelijk te werk moet worden gegaan om deze cultuurverschillen niet problematisch te laten worden.

“je moet niet alles direct doen want dan gaan die cultuurverschillen die er toch zijn, die gaan zich dan wreken.”

Voorzitter van een middelgrote bond in de uitvoerende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Daarnaast werd er door een aantal respondenten aangegeven dat cultuurverschillen als lastig werden ervaren in een samenwerking. Omdat sportbonden veel van elkaar verschillen ontbreekt de kennis hoe je te bewegen in een andere sportbond.

“merk je toch dat heel veel zaken sfeerbepalend zijn of ook dat je die aanpakt omdat je de sfeer goed aanvoelt en (...) Dus eigenlijk de eerste tijd is door mij heen gegaan dat je überhaupt op elkaars golflengte kwam.”

Adjunct directeur van een grote bond in de uitvoerende fase van een aansluitende samenwerking.

Een cruciaal aspect dat een aantal respondenten aangaf voor een geslaagde samenwerking was de inter-persoonlijke relatie tussen de besturen en bureaus die samen gaan werken. Volgens hen moeten mensen simpelweg met elkaar overweg kunnen, willen ze goed kunnen samenwerken. Deze inter-persoonlijke relaties zijn niet een gegeven feit volgens enkele respondenten, maar zijn iets waar aan gewerkt en op voorbereid, kan worden.

“Het gaat uiteindelijk nooit om de structuur waarin je zit maar om de mate waarin de mensen die in die structuur zitten het goed met elkaar kunnen vinden.”

Accountmanager van het NOC*NSF.

Een aantal respondenten gaf aan dat tijd een cruciaal aspect is voor het slagen van een samenwerking. Deze respondenten gaven aan dat een geleidelijke aanpak er toe kan leiden dat betrokkenen op directie- en bureauniveau zo min mogelijk tegen de haren in gestreken worden.

De tijd nemen was volgens enkele respondenten belangrijk om elkaar te leren kennen en aan elkaar te wennen. Daarnaast moest volgens sommige betrokkenen de tijd worden genomen om ervoor te zorgen dat ook de achterban volledig op de hoogte is van de samenwerking en deze accepteert.

“En dan bij wijze van liever een jaar later samen gaan samenwonen, tot men echt, tot de haarvaten, tot de ene 98 jarige man die nog net lid wordt van de bond. Die moet ook weten dat we het gaan doen.”

Directeur van een middelgrote bond in de verkennende fase van een inhoudelijke samenwerking.

Concluderend kunnen we zeggen dat verschillende factoren essentieel zijn voor het falen of slagen van een samenwerking. Zo werd er door respondenten aangegeven dat een goede voorbereiding noodzakelijk was en dat hiermee problemen voorkomen konden worden. Vervolgens gaven bijna alle respondenten aan te geloven in een samenwerking en de voordelen hiervan. Men gaf aan dat alle bonden bepaalde sportgenerieke taken hebben die voor meerdere bonden tegelijk uitgevoerd kunnen worden. De meningen over de organisatorische invulling van een samenwerking verschillen per respondent. Een aantal respondenten geeft aan een gelijkwaardige samenwerking als ideaal te zien zodat geen van de partijen ondergesneeuwd raakt. Anderen zien meer heil in een samenwerking waar een kleine bond zich aansluit bij een grote bond, omdat dit effectiever is en sneller tot resultaat leidt. Bijna alle respondenten zijn het er echter over eens dat sporttechnische zaken gescheiden dienen te blijven.

De volgende kritische factor was communicatie. Respondenten gaven het belang aan van goede communicatie op alle niveaus. Hierbij werd gewezen op communicatie naar de andere bond(en) voor duidelijkheid in afspraken, naar je bureau als voorbereiding op een samenwerking en naar je achterban voor acceptatie en om duidelijkheid te scheppen.

Daarnaast werd cultuur als belangrijke factor benoemd. Verschillende bonden gaven aan dat de samenwerkende bonden culturele gelijkheid moeten vertonen. Deze overeenkomsten werden op veel verschillende manieren gezocht. Ongeacht de gelijkheid moesten er altijd culturele verschillen overwonnen worden. Een geleidelijk aanpak voor het slagen hiervan is essentieel.

Vervolgens werd het belang van inter-persoonlijke relaties aangegeven, mensen moeten elkaar liggen om goed te kunnen samenwerken. Aan deze relatie kon volgens respondenten voorafgaand aan de samenwerking gewerkt worden. Ten slotte werd de factor tijd aangegeven. De kans op mislukken van een samenwerking zou toenemen wanneer er niet genoeg tijd voor genomen wordt.

Op basis van de hierboven gegeven samenvattingen van de vier thema's zal in het volgende hoofdstuk met behulp van de literatuur en het onderzoeksperspectief een analyse omtrent het onderwerp plaatsvinden. Op basis daarvan is een uiteindelijke conclusie geschreven.

7. Analyse

In hoofdstuk zes is een aantal thema's uiteengezet die uit de interviews naar voren kwamen. De samenvattingen van deze thema's dienen als bouwstenen voor de analyse in dit hoofdstuk. Naast de samenvattingen van de thema's dient ook het onderzoeksperspectief gegeven in hoofdstuk drie en de literatuur uit hoofdstuk vijf als bouwsteen voor de analyse. De twee laatstgenoemde, het onderzoeksperspectief en de literatuur worden samen het analysekader genoemd. Met behulp van het analysekader worden de samenvattingen van de thema's geanalyseerd.

Hieronder zullen de thema's uit hoofdstuk zes geanalyseerd worden. Per thema zal het onderzoeksperspectief en de literatuur eraan gekoppeld worden. In het hierop volgende hoofdstuk, de conclusie, zullen de geanalyseerde thema's als bouwstenen dienen om een algemene conclusie te trekken.

7.1 NOC*NSF

Zoals in de samenvatting omtrent dit thema is aangegeven, wordt het besluitvormingsproces binnen NOC*NSF als democratisch omschreven. Er wordt echter wel aangegeven dat de betrokken kleine bonden minder invloed kunnen uitoefenen tijdens de vooroverleggen in verband met tekortkoming van tijd, geld en andere middelen. Daardoor leeft het idee dat de grote en professionele bonden het beleid bepalen.

Het besluitvormingsproces wordt door de betrokken bonden verschillend benoemd. 'Grotere' bonden en het NOC*NSF zien het proces als die van een organisatie als organisme. Zij zien het NOC*NSF als een organisatie die voor de sportsector inspeelt op een veranderende omgeving zoals individualisering, commercialisering en formalisering om de sport als geheel te laten functioneren in deze omgeving. 'Kleinere' bonden hebben echter een andere visie op dit traject. Zij zien beleid van het NOC*NSF meer als iets wat van bovenaf opgelegd wordt, ondanks het feit dat ze wel degelijk een stem hebben binnen de besluitvorming van het NOC*NSF. Deze visie valt samen met wat Morgan 'the ugly face organisatie' noemt. Dit impliceert een dissensus over de visie op de organisatie van NOC*NSF. Deze dissensus wordt bepaald door de rol die een bond speelt in dit traject. Daarnaast is de 'ugly face' organisatievisie een dissensus met een verenigingsstructuur an sich, waarin ieder lid dezelfde mogelijkheden tot inspraak en rechten geniet.

Onder de betrokken bonden is een consensus over de plaats die NOC*NSF inneemt in de sportwereld. Alle betrokkenen onderschrijven dat het NOC*NSF een organisatie is waar de subsidies vandaan komen, het is de subsidieverstrekker binnen de sportwereld. Het feit dat ze deze rol inneemt brengt met zich mee dat sommige betrokken bonden het NOC*NSF zien als iets waarvan zij afhankelijk zijn en waar zij naar dienen te handelen. Dit impliceert een verhouding die kan worden omschreven als de 'ugly face' benadering van Morgan met de nadruk op de top-down informatiestromen. Deze typering wordt door meerdere betrokken ervaren.

Naast het feit dat het NOC*NSF subsidieverstrekker is, heeft zij bepaalde eisen opgelegd aan de bonden waarin in 2012 voldaan moet worden om nog een aanmerking te komen voor subsidie. Deze verplichting komt overeen met de 'ugly face' benadering van Morgan.

Naast het feit dat NOC*NSF het geld beheert, wordt de organisatie ook gezien als een kenniscentrum. Hiermee wordt bedoeld op een manier om aan kennis te komen en te leren. Via het NOC*NSF kunnen bonden kennis verkrijgen om hun eigen organisatie te verbeteren. Enkele sportbonden zien deze relatie echter anders. Zij zien de relatie als een gelijke waarbij de desbetreffende sportbonden samen met het NOC*NSF kennis hebben en deze delen. Het laatste gaat uit van een organisatie die van zichzelf leert en op de context inspeelt, door Morgan omschreven als 'een organisatie als een zelflerend brein. Wanneer een bond NOC*NSF ziet als kenniscentrum, de eerst omschreven relatie, dan kan dat worden vergeleken met 'een organisatie als een organisme' waarbij de nadruk ligt op het aanpassen aan de context door middel van kennis vanuit NOC*NSF. Het is afhankelijk van de bond hoe deze relatie omschreven wordt, hier bestaat dissensus over.

De betrokken bonden verwijten het NOC*NSF teveel te kijken vanuit een *integratie* perspectief, waar de hele sport als één geheel wordt gezien en één opvatting is ontwikkeld die op alle bonden afgedwongen wordt. De dissensus betreft hier het onderwerp van ambiguïteit. De betrokken bonden bekritisieren de starheid in beleid en ervaren zelf niet als één te zijn met andere sportorganisaties. Door deze ambiguïteit wel te benadrukken zien zij zichzelf en hun omgeving vanuit een *differentiatie* perspectief.

7.2 Samenwerking en het waarom

Onder alle respondenten bestaat een grote mate van consensus omtrent het feit dat er geprofessionaliseerd dient te worden. Alle bonden gaven aan dat de werkorganisatie van, met name de kleine bonden, geprofessionaliseerd dient te worden. Als reden wordt gegeven dat de omgeving van de bond aan verandering onderhevig is. In de literatuur is een aantal maatschappelijke trends omschreven. Met name wordt het feit genoemd dat de regelgeving is toegenomen. Dit is één van de trends die omschreven is in de literatuur.

Er bestaat een grote mate van consensus over de betekenis die gegeven wordt aan samenwerking voorafgaand aan de daadwerkelijke samenwerking. Alle betrokkenen geven aan efficiëntie centraal te stellen. Wanneer de redenen tot samenwerking in kaart worden gebracht, bestaat daar echter veel dissensus over. Uit de samenvattingen van hoofdstuk zes blijkt dat er meerdere redenen worden genoemd. De reden hangt af van de context van de bond. Een dergelijk inzicht wordt het meest helder wanneer dit vraagstuk bekeken wordt vanuit het differentiatieperspectief van Martin. Onder de verschillende redenen zijn er redenen die duiden op een organisatie van de bond die overeenkomt met de metafoor van Morgan waarin de organisatie als een organisme wordt omschreven. Dit blijkt bijvoorbeeld wanneer de respondenten aangaven van elkaar te willen leren en een intrinsieke professionaliseringsdrang te hebben. Andere redenen kunnen het best worden weergegeven met de 'ugly face' metafoor van Morgan wanneer samenwerking wordt opgelegd vanuit NOC*NSF.

Tijdens de samenwerking blijken vooraf gegeven betekenissen niet altijd overeen te komen met de realiteit van de samenwerking. In een aantal gevallen bleek het cultuuraspect een grotere rol te spelen dan vooraf ingeschat. Om dit te voorkomen is het van belang de samenwerkende bonden eerst goed in kaart te brengen. Een totale integratie hoeft niet te worden nagestreefd, een samenwerking kan in dergelijke gevallen beter vanuit het differentiatieperspectief bekeken worden waarbij de subculturen centraal staan. Het blijkt tijdens de samenwerking dat bonden op verschillende manier relaties met elkaar onderhouden.

Dit is onderhevig aan de context waar de samenwerking zich in bevindt. Daarnaast is het type samenwerking, inhoudelijk of aansluitingssamenwerking, van invloed op de relatie van de bonden. In sommige gevallen, met name bij de inhoudelijke samenwerkingen, wordt de samenwerking het best zichtbaar vanuit het integratieperspectief. Bij aansluitende samenwerkingen zijn er nog grotere verschillen waardoor het differentiatieperspectief het juiste perspectief is om het proces te belichten.

7.3 Persoonlijke identiteit & sportorganisatievisie

Binnen de persoonlijke visies van geïnterviewden bestaat een grote mate van consensus over de sportsector en wat er zich hierin afspeelt. Alle respondenten gaven aan zeer betrokken te zijn met hun bond en organisatie. Daarnaast gaven ze aan hier veel tijd in te steken. De betrokkenheid en de wil tot leren op individueel niveau is dusdanig dat een beperking hierin vanuit de bond tot terugtrekking zal leiden. Dit komt overeen met de Theory Y van McGregor.

Respondenten gaven aan dat door maatschappelijke trends de sport onder druk staat. Zo zorgt individualisering ervoor dat het lastiger is aan vrijwilligers te komen, terwijl de sport een sector is die draaiend blijft door deze vrijwilligers. Hiernaast zorgt formalisering in de vorm van toegenomen regelgeving ervoor dat de vrijwilligers die er nog zijn onder toenemende druk komen te staan.

Om die reden bestaat er grote consensus over het vooruithelpen van de sport en de bedrijfsmatige aanpak die hier toe moet leiden. Echter, bij deze bedrijfsmatige aanpak moet er aandacht worden besteed aan de diversiteit binnen de sportwereld. Deze diversiteit is de kracht van de sport en moet blijven bestaan in een meer bedrijfsmatige aanpak. Deze beschrijving van de sportsector hangt nauw samen met het differentiatieperspectief van Martin.

7.4 Proces; kritische succesfactoren

Zoals in hoofdstuk zes is aangegeven, zijn er verschillende succesfactoren te benoemen die als cruciaal worden ervaren door de betrokkenen met betrekking tot het slagen van de samenwerking. Tussen de betrokkenen is er sprake van dissensus over de exacte succesfactoren. Er dient bij elke bond specifiek gekeken te worden in welke context het verkeert, om op basis daarvan op die context in te kunnen spelen. Het cultuuraspect van de sport en de bond zijn van groot belang hierbij.

Een opvallend aspect is dat bonden verschillende opvattingen hebben over de organisatorische invulling. Sommige bonden bekijken de samenwerking vanuit een perspectief waarbij zij van mening zijn dat de bonden op gelijke voet dienen te staan zodat geen van de betrokkenen 'ondersneeuwt' bij de ander. Er zijn echter ook bonden die aangeven dat het van belang is dat een van de betrokken bonden de leidende partij is, dit is vaak ook de grootste bond. Beide samenwerkingen kunnen vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Wanneer de eerste samenwerking vanuit het integratieperspectief bekeken wordt, zal zichtbaar worden dat de bonden gelijk aan elkaar zijn, inhoudelijk samenwerken en samen als een geheel verder zullen gaan. Dezelfde samenwerking kan echter ook vanuit het differentiatieperspectief bekeken worden, waarbij het 'niet ondersneeuwen' van de eigen cultuur centraal komt te staan. Door middel van het differentiatieperspectief worden de subculturen belicht. Bij de tweede vorm van samenwerken geldt hetzelfde. Bij deze samenwerking valt met name het opgaan van de kleine bond in de grote bond op wanneer het integratieperspectief wordt

gehanteerd. Het differentiatieperspectief richt zich op de losse organisaties die slechts een zakelijke relatie hebben in plaats van een inhoudelijke samenwerking.



8. Conclusie

In dit rapport zijn de betekenissen onderzocht van betrokkenen naar professionalisering in de sport. Professionalisering bleek met name betrekking te hebben op het vormen van allianties bij sportbonden. De bonden verkeren in verschillende samenwerkingstrajecten en contexten. De vraag om meer inzicht te krijgen in samenwerkingstrajecten komt vanuit het NOC*NSF. Hiervoor zijn twaalf medewerkers van verschillende sportbonden geïnterviewd. Daarnaast is gesproken met een bijzonder hoogleraar op het gebied van sportontwikkeling en met een vertegenwoordiger van het NOC*NSF. De uitkomsten van deze veertien interviews zijn gethematiseerd en samengevat in hoofdstuk zes. Op basis van deze samenvattingen is een koppeling gemaakt tussen het onderzoeksperspectief, de literatuur en de interviews. Hieruit volgde een analyse. Op basis van de uitkomsten van de analyse zullen in dit hoofdstuk de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord worden.

1. Welke verschillende betekenissen worden er gegeven aan professionaliserings- en samenwerkingstrajecten?

Uit de analyse bleek dat in de sportsector een grote mate van consensus bestaat over de noodzaak tot professionalisering. Professionalisering wordt gezien als het bedrijfsmatiger werken wat concreet invulling krijgt in de versterking van het betaald kader van de sportbonden. Samenwerking wordt aangedragen als één van de beste mogelijkheden aangedragen om deze professionaliseringsslag te maken. Over de precieze invulling van de samenwerkingsmogelijkheden bestaat dissensus binnen de sportsector. Deze verschillen van inzicht hangen samen met de grootte van de sportbond. Daarnaast wordt aangegeven dat het in oog houden van de cultuurverschillen van de sporten en de organisaties achter die sport van essentieel belang is.

Opvallend in dit onderzoek is het feit dat de betekenis die vooraf aan samenwerkingsprocessen wordt gegeven, een door efficiëntie gedreven succesverhaal, niet overeen komt met de betekenisgeving tijdens het samenwerkingsproces. Tijdens een dergelijk traject wordt duidelijk dat het van te voren gehanteerde integratieperspectief de verschillen tussen de bonden onderbelicht laat. Deze verschillen kunnen problematisch zijn en van invloed op de hoeveelheid tijd die de samenwerking kost.

2. Welke verschillende contexten bestaan er en zijn deze te generaliseren in verschillende modellen?

Bonden verkeren in verschillende contexten. Deze zijn naar onze mening enigszins te generaliseren. Zo hebben wij bonden ingedeeld naar grootte. Waar grote bonden grote professionele organisaties zijn. Middelgrote bonden zijn te kenmerken als semiprofessionele organisaties met een aanzienlijk kleiner ledental dat varieert tussen de 15 en 100 duizend leden. Kleine bonden zitten onder de grens van 15 duizend leden en worden grotendeels of totaal geleid door vrijwilligers. Daarnaast zijn de samenwerkingsverbanden door ons in twee verschillende modellen gegeneraliseerd. Enerzijds aansluitende samenwerkingen waarin een grote bond zijn professionele bureau tegen een vergoeding beschikbaar stelt aan een kleine bond. Anderzijds inhoudelijke samenwerkingen waar twee of meer kleine en/of middelgrote bonden het betaalde werkkader samenvoegen. Deze laatste vorm kent een grote variatie in de mate van samenwerking en de onderwerpen waarop de samenwerking zich richt.

3. Bestaat er een relatie tussen de gegeven betekenissen en de verschillende contexten waarin deze gegeven worden? Zo ja, hoe zijn deze te verklaren?

Het professionaliseringsproces en de daarmee samengaande samenwerkingstrajecten zijn grotendeels ingezet vanuit het NOC*NSF. De koepelorganisatie in de sport heeft in de sportagenda vastgelegd dat professionalisering van bonden centraal staat de komende vier jaar. Door middel van subsidieregelingen worden kleine bonden, de zogenaamde één sterren bonden, gedwongen tot samenwerking. Deze dwang wordt door bonden op een negatieve manier ervaren. Deze betekenis komt overeen met de 'ugly face' benadering van Morgan. Respondenten gaven aan dat deze beleidsvorming met name bepaald werd door het NOC*NSF in samenspraak met haar partners.

Opvallend is te zien dat de grote bonden, betrokken bij het beleidsvormingsproces, alleen actief zijn in aansluitende samenwerkingen. Kleinere bonden, met minder mogelijkheden tot invloed op de besluitvorming, zijn over het algemeen betrokken bij inhoudelijke samenwerkingen. Kleinere bonden die betrokken waren bij een aansluitende samenwerking kenden hiertoe vaak een grote financiële noodzaak.

Uit het onderzoek blijkt dat er nog meer aspecten zijn waarbij de betekenisgeving verschilt naar aanleiding van diverse contexten. Bijvoorbeeld de rol die het aspect tijd in de samenwerking speelt. Bonden in een inhoudelijke samenwerking ervaren de opgelegde tijdsdruk van het NOC*NSF als negatief, terwijl de bonden in een aansluitende samenwerking meer de nadruk leggen op snelheid en effectiviteit. De bonden in de eerstgenoemde samenwerking noemen de termijn die wordt gesteld vanuit het NOC*NSF onrealistisch.

Met behulp van de antwoorden op de beschreven deelvragen zal er een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan het proces van professionalisering tot allianties in de verschillende contexten en in relatie met elkaar?

Betrokkenen zien allemaal een zelfde rol weggelegd voor samenwerkingsprocessen als vorm van professionalisering. Er bestaat een grote mate van consensus, wat betreft het maken van stappen voorwaarts in de organisatie van de sport. De precieze invulling van de samenwerking en betekenissen die hiermee gepaard gaan, zijn afhankelijk van de context waarin de sportbond zich bevindt. De grootte van de sportbond blijkt hierin essentieel. Deze grootte van een bond is bepalend voor de rol in besluitvorming binnen het NOC*NCF en de organisatorische invulling voorafgaand aan een samenwerking. Op deze manier is de grootte van een bond van invloed op de acceptatie en betekenis die er wordt gegeven aan de door het NOC*NSF geïnitieerde samenwerkingen.

In de relatie tussen de verschillende contexten wordt met name het belang van het behouden van de eigen cultuur benadrukt. Deze betekenis leeft met name bij de onderliggende partij bij een relatie tussen verschillende sportbonden met eigen context.

9. Discussie

Aan de hand van de samenvattingen, analyse en de conclusie is het van groot belang om enkele vragen te formuleren, die blijven hangen na het schrijven van dit onderzoek. Wij kregen bij praktisch elk interview te horen dat we eigenlijk over een jaar terug zouden moeten komen omdat we nu te vroeg in het proces langskwamen. Wij zijn van mening dat het goed is van het NOC*NSF dat zij zo vroeg in het proces kennis willen vergaren over samenwerkingstrajecten. Deze goede bedoelingen zijn zinloos wanneer het proces van monitoring geen continuïteit krijgt. Wij zijn verheugd dat het NOC*NSF al heeft aangegeven monitoring te willen voortzetten.

Wanneer er daadwerkelijk vervolgonderzoek omtrent dit onderwerp zal plaatsvinden, is het belangrijk een aantal aspecten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen extra in het oog te houden.

Uit de analyse en de conclusie blijkt dat de sportsector niet over een kam te scheren is. Het is een sector die erg divers is en waarbij cultuur en emoties een belangrijke plaats innemen. Vooral bij het onderwerp samenwerking komen de aspecten emotie en cultuur extra op de voorgrond. De sportbonden geven aan hun eigen identiteit te willen behouden. De vraag die naar aanleiding van deze bevindingen naar boven kwam, is de volgende: is het mogelijk om een algemene regel te hanteren wanneer het gaat om samenwerkingen? Wij zijn van mening dat het op dit moment erg lastig en gevaarlijk is om algemene en voor elke bond geldende regels op te stellen. In een vervolgonderzoek vinden wij het van belang dit goed in kaart te brengen.

Tijdens het onderzoek is opgevallen dat de besluitvorming bij het NOC*NSF door de kleine bonden als eenrichtingsverkeer wordt ervaren. Zij belichten dit als negatief. Mogelijke vervolgvragen zouden kunnen zijn: Zijn er mogelijkheden om deze rol in de besluitvorming te veranderen? Daarnaast kan er gevraagd worden naar de kwaliteitsverbetering die plaats zou vinden na invoering van de hierboven genoemde verandering in besluitvorming. Oftewel een toetsing van de juistheid van de negatieve betekenisgeving van kleinere bonden aan de huidige besluitvormingsprocessen.

Als laatste vervolgpunt is uit de interviews gebleken dat aan het aspect tijd verschillende betekenissen worden toegekend. Met name de kleine bonden ervaren de door het NOC*NSF opgelegde tijdsdruk als negatief en onrealistisch. Het is interessant voor een vervolgstudie om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van deze tijdsdruk en eventuele andere mogelijkheden om aan te zetten tot samenwerking.

Door het gebrek aan netwerk binnen de sportsector en een gebrek van tijd waren wij niet in staat om zelf een volledige keuze te maken in de respondenten. Dit had als resultaat dat we een mogelijk eenzijdig beeld van het fenomeen professionalisering van sportbonden door middel van samenwerkingen hebben gekregen. Daarnaast had dit tot gevolg dat we niet in staat zijn geweest mensen te interviewen die een goed zicht hebben op de betekenissen die de sporters zelf, de leden van de verenigingen, aan het proces geven. Een vraag die voor een vervolgonderzoek dan ook interessant zou zijn, luidt als volgt: Wat betekent het proces van professionalisering in de context van samenwerkingsverbanden voor de sporters zelf, diegenen waar het uiteindelijk om draait?

10. Literatuurlijst

Artikelen

- Baatenburg de Jong, et al., *Besturen als sport : een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*, Universiteit Leiden/Campus 2007
- Deetz, S., 'Describing Differences in Approaches to Organization Science', in: *Talking About Organization Sciences: Debates and Dialogue From Crossroads*, Sage: 2000
- Enjolras, *The commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 31, no. 3, September 2002
- Hartmann-Tews, I., 'The idea of Sport for All and the development of organized sport in Germany and Great Britain', in: *Journal of European Area Studies*, Vol. 7, No.2, 1999
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L., Garret, R., 'Pressures on the UK Voluntary Sport Sector', in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, No. 1, 2005
- NOC*NSF, *Sport groeit: Sportagenda 2012, Vastgesteld tijdens Algemene Vergadering 20 november 2007*
- Seippel, O., *Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations*, International Journal of Voluntary an Nonprofit Organisations, Vol. 13, No. 3. 2002

Boeken

- Bolman, L., Deal, T., *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership*, John Wiley and Sons Ltd : Hoboken 2003
- Coakley, J., *Sports in Society. Issues & Controversies*, McGrawHill: New York 2007
- Knoppers, A., *The construction of meaning in sport organizations: Management of diversity*, Shakers Publishing BV. : Maastricht 2000
- Martin, J., *Organizational culture. Mapping the terrain*, Sage Publications : Thousand Oaks 2002
- Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications : Thousand Oaks 2006
- Stone, D., *Policy Paradox: The art of political decision making*, W.W. Norton & Co. : New York 2001

Internet

- Website NOC*NSF (z.d.). Geraadpleegd op 4 februari 2009, <http://www.sport.nl/nocnsf/algemeen/>