



# Wij zijn klein... Zij zijn groot!

Een kwalitatief onderzoek naar kennisdeling tussen  
bestuurders van sportverenigingen.

Genemuiden, juni 2013  
Arjen Netjes



Wij zijn klein...

# Zij zijn groot!

Een kwalitatief onderzoek naar kennisdeling tussen  
bestuurders van sportverenigingen.



Arjen Netjes  
3792595  
netjesarjen@gmail.com

Fluitekruid 8  
8281 KA GENEMUIDEN

Master Sportbeleid en Sportmanagement  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen  
Universiteit Utrecht

Juni 2013  
Genemuiden/Utrecht

Begeleider: Dr. I.E.C. Claringbould  
Tweede lezer: Dr. J. van Sterkenburg

## VOORWOORD

U als lezer begint waarschijnlijk met het voorwoord, voor mij eindigt hier de lange weg van het schrijven van deze scriptie. Een lange weg waarin ik veel bergen heb moeten beklimmen en dalen heb gezien. Echter het uitzicht vanaf deze bergen en de omgeving in deze dalen heeft mij gedurende deze periode altijd de energie gegeven om door te gaan. Vaak is het zwaar, vermoeiend, enzovoorts, maar ik vond het een hele interessante en boeiende periode.

In de beginfase heb ik veel gestoeid met het onderwerp waarover ik uiteindelijk mijn scriptie wilde gaan schrijven. Dit onderwerp is kennisdeling in de sport geworden. Een onderwerp dat mij heel erg intrigeert en dat ik mateloos interessant vind. Want, zeg nou zelf, in deze tijden van crisis, veranderingen, faillissementen en noem maar op, wat is er nou mooier dan dat we elkaar kunnen helpen. En met het delen van kennis helpen we elkaar, we worden hier allemaal sterker van. Toch? Dus iedereen wil vast kennis delen... Of toch niet? Het antwoord laat nog even op zich wachten. Een ding is zeker, door deze scriptie te lezen komt u meer te weten over kennisdeling tussen bestuurders van sportverenigingen.

Om bovenop de bergen te komen, of uit de dalen op te klimmen, heb ik soms wel eens een zetje in mijn rug nodig gehad. Mijn begeleider Inge Claringbould heeft mij hierin heel erg geholpen. Ondanks haar drukke bezigheden heeft ze mij altijd snel en kritisch feedback gegeven. Of het nou telefonisch, via facetime of per e-mail was, ik kon altijd op een snelle reactie rekenen. Ook een woord van dank aan Gert Meydam. Zijn deur stond altijd open op het moment dat ik ergens een vraag over had of zijn mening vroeg over mijn scriptie. Ook wil ik ook mijn onderzoeksmaatje Nicky bedanken. Ook al is de afstand van Amsterdam naar Genemuiden groot, de momenten dat we elkaar spraken over onze scripties heb ik als erg prettig ervaren en hebben mij ook zeker verder geholpen. Mijn andere studiegenoten en docenten, die ik niet allemaal bij naam zal noemen, bedankt voor jullie steun. Tot slot natuurlijk mijn familie, vrienden en vriendin die op welke wijze dan ook altijd voor mij klaar hebben gestaan.

Genoeg voorwoord voor nu, het interessante deel van mijn scriptie volgt hierna pas. En gezien het onderwerp van mijn scriptie wordt het nu ook wel tijd om mijn opgedane kennis met u te delen.

Arjen Netjes  
Genemuiden, juni 2013

## SAMENVATTING

Sport is voortdurend in beweging. Enerzijds door het overheidsbeleid dat door de jaren heen veel verschuivingen heeft doorgemaakt. Maar ook door de veranderende maatschappij is de sportwereld erg dynamisch. Hierdoor wordt er ook steeds meer van sportverenigingen verlangd en komen er steeds meer nieuwe en onbekende vraagstukken op het pad van de bestuurder. Gevolg hiervan is dat deze een steeds grotere kennisbehoefte hebben. De vraag is of kennisdeling kan bijdragen aan het verminderen of wegnemen van deze kennisbehoefte. Dit heeft tot de volgende hoofdvraag geleid.

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met bestuurders van andere sportverenigingen en in hoeverre is hun onderlinge verhouding hierop van invloed?*

Dit vraagstuk is vanuit een interpretatief perspectief bekeken. Dit houdt in dat de interpretaties van bestuurders van sportverenigingen aan kennisdeling worden onderzocht. Hierbinnen staat *de waarheid* van bestuurders centraal. Een waarheid die voortdurend aan verandering onderhevig en in interactie wordt gevormd.

### *Theoretisch kader*

Het theoretisch kader biedt een bril waarmee kan worden gekeken naar de empirie die tijdens dit onderzoek wordt verzameld. In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de wijze waarop naar het begrip kennis kan worden gekeken. Vervolgens volgt een perspectief op kennisdeling en ten slotte zijn er twee houding ten aanzien van kennis uitgelicht.

### *Methode*

De dataverzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van semi-gestructureerde interviews met in totaal twaalf respondenten. Dit zijn allen bestuurders van sportverenigingen. Daarbij is er een grote diversiteit aan bestuurders, mannen en vrouwen, grote en kleine verenigingen, individuele sporten en teamsporten en verenigingen in dorpen en steden.

### *Resultaten en analyse*

In beginsel geven eigenlijk alle bestuurders aan open te staan voor kennisdeling. Uit de resultaten is echter gebleken dat er een breed scala aan factoren is die al dan niet een positief effect hebben op kennisdeling. Ook speelt het mee of het gaat om het delen van *tacit knowledge* of *explicit knowledge*. Er is geen eenduidigheid te herkennen in de stimulerende of belemmerende factoren. Een bestuurder zal tekens opnieuw afwegen of het hem of haar waard is om kennis te delen.

### *Conclusie*

Voorlopig lijkt altruïstische kennisdeling dus een utopie. Deels door praktische zaken, strategische overwegingen, maar ook met name de onderlinge verhoudingen staan hierin centraal!

<b>INHOUD</b>	
<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>7</b>
<b>1. KENNISDELING IN DE SPORT</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Sport in Beweging</b>	<b>11</b>
1.1.1 <i>De rol van de overheid op de sport (-vereniging)</i>	11
1.1.2 <i>De rol van de maatschappij op de sport (-vereniging)</i>	12
1.1.3 <i>De nieuwe rol van de sport (-vereniging)</i>	13
<b>2. KENNIS VAN SPORTVERENIGINGEN</b>	<b>17</b>
2.1 Toegenomen kennisbehoefte van sportbestuurders	17
2.2 Kennis niet altijd eenvoudig te vinden	17
2.3 Kennisdeling als oplossing	18
<b>3. ONDERZOEKSOPZET</b>	<b>23</b>
3.1 Onderzoeksvragen	23
3.2 Maatschappelijke relevantie	23
3.3 Wetenschappelijke relevantie	23
3.4 Onderzoeksperspectief	24
3.4.1 <i>Ontologie</i>	24
3.4.2 <i>Epistemologie</i>	25
3.4.3 <i>Interpretatieve benadering</i>	25
<b>4. THEORETISCH KADER</b>	<b>29</b>
4.1 Het begrip kennis uitgelicht	29
4.1.1 <i>Kennis opslaan</i>	29
4.2 Kennisdeling	30
4.3 Belangrijke elementen voor kennisdeling	30
4.4 Competitie	31
4.5 Coöperatie	32
4.6 Samenvattend	33
<b>5. METHODE</b>	<b>37</b>
5.1 Kwalitatief onderzoek	37
5.2 Semigestructureerde interviews	37
5.3 Onderzoekspopulatie/ respondenten	37
5.3.1 <i>Respons en anonimiteit</i>	38
5.4 Data-analyse	38
5.5 Betrouwbaarheid en validiteit	38
<b>6 RESULTATEN</b>	<b>43</b>
6.1 Verschuivingen binnen de context van de vereniging	43
6.1.1 <i>Aandachtspunten binnen de vereniging</i>	44

6.2 Toegenomen kennisbehoefte	46
6.3 Kennisdeling	46
6.3.1 Kennisbronnen	47
6.4 Kennisdeling tussen sportbestuurders	48
6.4.1 (Rand-) Voorwaarden voor kennisdeling	50
<b>7. ANALYSE</b>	<b>57</b>
7.1 Het begrip kennis	57
7.2 Elementen van kennisdeling	58
7.2.1 Competitie	58
7.2.2 Coöperatie	59
7.3 Nieuwe inzichten	59
7.4 Samenvattend	60
<b>8. CONCLUSIE</b>	<b>63</b>
8.1 Kennisbehoefte	63
8.2 Kennisdeling	64
8.3 Kennis delen? Geen probleem!	64
8.4 Kennis delen? Echt niet!	65
8.5 Kennis verbinden, dat is de uitdaging!	66
8.6 Reflectie op het onderzoek	67
<b>9. BRONNEN EN BIJLAGE</b>	<b>71</b>





## 1. Kennisdeling in de sport



# 1. KENNISDELING IN DE SPORT

Sportverenigingen zijn bijzondere organisaties. Organisaties zonder een commercieel doel, puur opgericht om met elkaar een activiteit mogelijk te maken. Ze zijn kleinschalig en op zichzelf functioneert dat prima. Echter, sportverenigingen zijn op steeds meer verschillende manieren met de samenleving in contact gekomen, met als gevolg dat er meer complexe afhankelijkheidsrelaties zijn ontstaan. (Bottenburg, 2013) Diverse ontwikkelingen, die later in dit onderzoek worden uitgelicht, liggen hieraan ten grondslag. Duidelijk is dat er steeds meer, andere en complexere kennis en vaardigheden van sportverenigingen en haar bestuursleden wordt gevraagd. De weg naar deze kennis is niet altijd eenvoudig te vinden. Eenmaal gevonden is het ook niet makkelijk om de juiste kennis te verkrijgen. Dat er veel, heel veel kennis is, en dat deze bron van kennis ook steeds blijft groeien is helder. De vraag is echter hoe kan de kennis van een sportvereniging of een individuele bestuurder zo worden ingezet dat sportverenigingen elkaar hiermee kunnen versterken. Een mogelijke oplossing hiervoor is het delen van kennis. Wat kennisdeling is, hoe dit kan worden ingezet, en waarom dit wel of niet wordt gedaan staat centraal in dit onderzoek.

## 1.1 Sport in Beweging

*"Sport is veelal georganiseerd in verenigingen en dat is een aparte organisatievorm. Op de meeste andere terreinen in de Nederlandse samenleving spelen ofwel publieke (semi) overheidsorganisaties een grote rol, ofwel private commerciële organisaties, bedrijven dus. Verenigingen zijn ook een privaat initiatief, maar zonder het doel om winst te maken. Bij verenigingen is het doel een activiteit met elkaar mogelijk te maken. Als dat klein is, functioneert het prima los van andere verbanden. Maar in de loop der tijd hebben die verenigingen steeds meer vertakkingen gekregen met de samenleving en daardoor ontstaan er complexe afhankelijkheidsrelaties."* (Bottenburg, 2013, p.1) De eisen en verwachtingen vanuit de maatschappij, waardoor steeds meer rekening moet worden gehouden met het publiek, en het profijt, vragen veel van sportverenigingen. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011) Verenigingen gaan hier op hun eigen manier mee om. De een probeert zo min mogelijk te veranderen en de traditionele verenigingsstructuur te behouden. De ander ziet zich genoodzaakt te transformeren naar een meer moderne organisatie. Veelal komt het er echter op neer dat de meeste verenigingen tussen een traditionele en moderne vereniging in zitten. Als het kan proberen verenigingen vaak zoveel mogelijk op eigen benen te staan en anders proberen ze samen met een andere vereniging door te gaan. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011)

De beschrijving van bovenstaande roept verschillende vragen op. Waarom moet de vereniging veranderen, welke druk ligt hieraan ten grondslag, waar komt deze druk vandaag en hoe kan de vereniging veranderen? De vereniging bevindt zich in een *"bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving"* (Loorbach, 2005, p. 8) Deze dynamische omgeving kan vanuit verschillende kanten worden gezien. In deze paragraaf wordt eerst stilgestaan bij de rol die de overheid speelt bij een veranderende vereniging.

### 1.1.1 De rol van de overheid op de sport (-vereniging)

Van Bottenburg (2013) beschrijft dat de overheid een rol heeft gehad in de verschuiving die de verenigingen hebben doorgemaakt. Deze rol kan grofweg in drie periodes worden onderverdeeld. *"Vlak na de oorlog ondersteunde de overheid sport vooral omdat er*

een pedagogische waarde aan werd toegekend. Het was een manier om de jongeren van de straat te houden en hen te behoeden voor losbandig gedrag en communistische neigingen. Subsidie ging vooral naar pedagogische leiders om de jeugd op te voeden." (Bottenburg, 2013, p.1) Na deze periode, in de jaren zestig en zeventig, verschoof het accent. "Mensen kregen meer vrije tijd en sloegen massaal aan het recreëren. Subsidies waren toen vooral bedoeld om te faciliteren. Er werden voorzieningen gecreëerd zodat mensen ook daadwerkelijk konden sporten." (Bottenburg, 2013, p.1) De doelstelling van het overheidsbeleid was in deze tijd dan ook geformuleerd als "Bijdragen in de bevordering van – op lichamelijke activiteit gericht – recreatief gedrag (sportieve recreatie) en van de gereglementeerde sportbeoefening." (Breedveld, Poel, Jong, & Collard, 2011, p. 16). Aan het eind van de jaren zeventig vond er een grote verschuiving plaats. Het eind van de verzuiling deed zijn intrede "en zorgde ervoor dat mensen aandacht kregen voor belangen van het individu en meer gingen deelnemen aan organisaties en initiatieven buiten de eigen zuil." (Plantinga, 2010, p.1) Daarnaast hervormde de verzorgingsstaat zich enigszins, waarmee de overheid een minder verzorgende rol voor zichzelf zag weggelegd, maar meer initiatief bij de particulieren en de markt legde. (Bovens, 't Hart, Twist, & Rosental, 2001)

Een meer rigoureuze verschuiving vond plaats in de jaren tachtig. Sport werd vanaf dat moment steeds meer als instrument ingezet om bepaalde doelen te realiseren. Zo werd sport bijvoorbeeld gezien als middel om gezondheid en sociale cohesie te stimuleren. Dit uit zich ook in de latere sportnota's die door de overheid zijn geschreven. Zo streeft men met de nota 'Tijd voor Sport' (2005) naar een "sportieve samenleving waarin zowel veel aan sport wordt gedaan als van sport wordt genoten, met daarbij drie doelen: mensen gaan meer sporten en bewegen voor hun gezondheid, via sport ontmoeten meer mensen elkaar en doen mee aan maatschappelijke activiteiten, de topsport in Nederland wordt bevorderd als symbool voor ambitie, als bron van ontspanning en voor ons nationale image in binnen- en buitenland." (VWS, 2005, p. 19) Sport is dus steeds meer een middel geworden, het is niet alleen "meer leuk om te doen, maar het levert net als bijvoorbeeld het onderwijs, ook een belangrijke bijdrage aan de motorische, sociale en cognitieve ontwikkeling van kinderen en jongeren" (Lucassen, Mossel, & Wisse, 2010, p. 108) Het belang van sportverenigingen lijkt hiermee ook direct onderstreept. Vanaf deze laatste notitie uit 2010 wordt steeds meer verwacht van deze verenigingen. Tegelijkertijd zijn deze verschuivingen "moeilijk te sturen zaken en er worden vanaf dat moment voor het eerst echt eisen aan verenigingen gesteld." (Lucassen, Mossel, & Wisse, 2010, p. 108)

### *1.1.2 De rol van de maatschappij op de sport (-vereniging)*

Naast de externe druk van de overheid is er ook druk van onderaf op de sportverenigingen. (Bottenburg, 2013) Diverse maatschappelijke ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag. In deze paragraaf worden twee, voor de sport relevante, ontwikkelingen kort toegelicht. Deze ontwikkelingen zijn uitgelicht omdat verschillende voornamelijk sportorganisaties in Nederland, de ontwikkelingen als aanleiding zien voor het wijzigen van beleid. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011) Hiermee trachten deze partijen sportverenigingen ertoe aan te zetten nieuwe doelgroepen aan te boren, het sportaanbod te vernieuwen en de sportvereniging als geheel te 'vitaliseren'. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011) Deze ontwikkelingen zijn reeds enkele jaren geleden gesignaleerd en lijken vandaag de dag nog steeds aan de orde te zijn. De wens tot kennis over ontwikkelingen in en bij de sportvereniging wordt in de jaren negentig vooral gevoed door de vermeende individualisering van de Nederlandse sporter die een gevaar zou

vormen voor de traditioneel georganiseerde sportverenigingen. Vooral het 'consumptieve gedrag' van het moderne verenigingslid en de opkomst van commerciële sportaanbieders werden benoemd als 'gevaarlijke' ontwikkelingen voor de continuïteit van de Nederlandse verenigingssport. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011, p. 12)

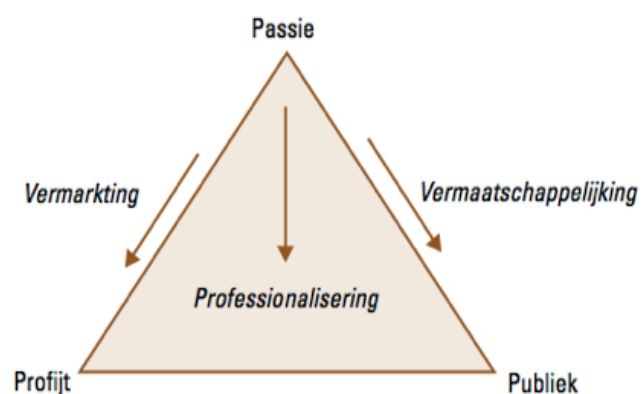
Het individualiseringsproces heeft eraan bijgedragen dat mensen tegenwoordig minder gebonden zijn aan sociale achtergrondkenmerken (Beer, zoals geciteerd in Duyvendak & Hurenkamp, 2004), zoals bijvoorbeeld de zuilen, de kerk. Hierdoor wordt verwacht dat sporters meer zapp-gedrag zullen vertonen, meer zullen investeren in het beoefenen van individuele sporten en dat minder vrijwilligers actief zullen zijn binnen de verenigingen. (Schnabel, 2004) Er zijn echter diverse kritische kanttekeningen bij deze benadering geplaatst. (Beer, zoals geciteerd in Duyvendak & Hurenkamp, 2004) Individualisering kan namelijk ook worden benaderd als een verandering in de input. "Individualisering betekent dan dat de vrijheid van mensen om eigen keuzes te maken groter wordt, maar hoeft niet te impliceren dat zij daardoor ook andere keuzes maken." (Beer, zoals geciteerd in Duyvendak & Hurenkamp, 2004, pp. 18-36) Men kan dus steeds meer zelf kiezen hoe vrije tijd wordt ingevuld. (Broek, Breedveld, & Huysemans, 2004)

Onder de tweede ontwikkeling, economisering, wordt de opkomst van het economisch vertoog verstaan. Dit vertoog zegt onder andere dat organisaties meer marktgericht werken en ondernemender (moeten) zijn. (Grit, 2000) Begrippen die voorheen met name kenmerkend waren voor het bedrijfsleven en dus niet voor sportverenigingen. Bovengenoemde ontwikkelingen hebben onder andere geleid tot nieuwe thema's, zoals integratie, sport voor minder validen, buitenschoolse opvang verzorgen en huiswerkclasses. Maar ook de reeds bestaande thema's zoals vrijwilligers, ledenwerving, sponsorsbeleid en het beheer van de accommodatie geven de bestuurders handen vol werk. (Plantinga, 2010).

### 1.1.3 De nieuwe rol van de sport (-vereniging)

Sportverenigingen kenden enkele decennia geleden nog een cultuur die sterk intern gericht was. Zij hoefden nauwelijks rekening te houden met maatschappelijke ontwikkelingen buiten de sportvereniging. Door alle recente ontwikkelingen is dit niet meer mogelijk, waardoor verenigingen hun blik ook steeds meer op de omgeving hebben gericht. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011) "Vanuit de oorspronkelijke (traditionele) invalshoek 'passie', gericht op het spelen en het organiseren van het spel met en onder 'soortgenoten' (gebaseerd op vrijwillige associatie), dienen zich twee nieuwe poten of (kern)taken voor sportverenigingen in de 21ste eeuw aan: sportverenigingen als publieke dienstverleners (vermaatschappelijking, instrumentalisering); sportverenigingen als op profijt gerichte organisaties (vermarketing)." (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011, pp. 16,17)

De primaire taak is dus niet alleen meer het aanbieden van sportactiviteiten, maar deze





is breder geworden. Verenigingen besteden meer aandacht aan het schrijven van beleid en plannen en in het verlengde hiervan hun maatschappelijke rol. Hieronder wordt onder andere de samenwerking met scholen en gemeenten verstaan. Het mag duidelijk zijn: de wens tot meer marktgericht ondernemen en de toegenomen afhankelijkheid van overheidsinvesteringen leiden tot hogere verwachtingen van buitenaf. (Boessenkool, Waardenburg, & Lucassen, 2011) Verwachtingen waarvan de lasten grotendeels op de schouders van de sportbestuurders terecht komen. Om aan al deze verwachtingen tegemoet te kunnen komen kregen bestuurders een toenemende behoefte aan meer kennis om te kunnen in spelen op deze toenemende verwachtingen. Hoe deze behoefte eruit ziet en met name hoe deze is gegroeid komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.



## 2. Kennis van sportverenigingen





## 2. KENNIS VAN SPORTVERENIGINGEN

In het vorige hoofdstuk staat beschreven dat een sportvereniging een bijzondere organisatie is, die in de loop van de jaren door externe druk van bovenaf (overheid) en van onderaf (maatschappij) aan verschuivingen onderhevig is geweest en nu nog steeds is. De hogere verwachtingen die worden gesteld aan sportverenigingen vragen logischerwijs ook meer van de sportbestuurders binnen deze vereniging.

### 2.1 Toegenomen kennisbehoefte van sportbestuurders

Nieuwe verwachtingen, nieuwe vertakkingen, andere afhankelijkheidsrelaties en een nieuwe positie binnen de maatschappij is voor sportverenigingen en de bestuurders geheel nieuw. *"Als iemand met een nieuwe situatie of een nieuw probleem wordt geconfronteerd, kan een nieuwe kennisbehoefte ontstaan."* (Boersma, 2002, p. 108) Sportverenigingen zijn door de tijd heen continu met nieuwe situaties geconfronteerd, waaruit kan worden opgemaakt dat er verschillende momenten zijn geweest waarop een nieuwe kennisbehoefte is ontstaan. Maar niet alleen deze nieuwe situaties roepen een kennisbehoefte op bij sportverenigingen. Ook de nieuwe positie, zoals beschreven in 1.1.3, van veel verenigingen draagt hieraan bij.

Maar voordat er daadwerkelijk sprake is van een duidelijke kennisbehoefte, moet een goede analyse worden gemaakt waarmee de echte problematiek aan het licht wordt gebracht. (Boersma, 2002, p.108) De kennisbehoefte van verenigingen kan zo op twee manieren worden begrepen, enerzijds: *"onvoldoende kennis voor de uitvoering van een taak"* en anderzijds, *"gebrek aan kennis over de kennis van anderen"*. De kennisbehoefte wordt in deze gezien als de kennis over de kennis van anderen. Dus pas op het moment dat een bestuurder in een situatie heeft bepaald, of zich beseft dat er op een bepaald punt gebrek aan kennis is, is er sprake van een kennisbehoefte. (Boersma, 2002)

### 2.2 Kennis niet altijd eenvoudig te vinden

Na de bewustwording, of het besef dat er een gebrek is aan de juiste kennis, volgt de vraag hoe deze kennis kan worden vergaard. Voor een sportvereniging is deze vraag echter nog niet zo eenvoudig te beantwoorden. De juiste kennis is vaak niet op het juiste moment en op de juiste plek voor handen. Zo is externe kennis duur, ondersteuningspunten zijn in het algemeen niet in staat om verenigingen gericht van informatie te voorzien. Daarnaast beschikken ze veelal niet over praktijkervaring en tot slot komen organisaties onderling weinig met elkaar in contact. (Plantinga, 2010)

Om het goede antwoord te vinden waarmee de kennisbehoefte kan worden vervuld, is het van groot belang om op de hoogte te zijn van de kennis van anderen. Dat bestuurders de juiste kennis niet kunnen vinden, kan namelijk deels worden teruggebracht tot het feit dat ze geen informatie hebben over de kennis van anderen. *"Dit is nogal eens een noodzakelijke voorwaarde voor het krijgen van hulp om taken goed uit te kunnen voeren. Deze kennis helpt de persoon met een kennisbehoefte om de juiste kennisbronnen te vinden en te raadplegen. Bijna elke veelomvattende situatie is afhankelijk van een zoekproces naar beschikbare kennis."* (Boersma, 2002, p. 108) Bestuurders moeten goed samenwerken, ze moeten in staat zijn om leden aan taken te committeren, aangezien niet een persoon is in staat alle problemen aan te pakken. Hiermee wordt het belang van gedeelde kennis dus nog meer verhoogd. (Boersma, 2002) Ook Plantinga (2010) onderkent dat het voor

sportbestuurders erg lastig is om de juiste kennis te vinden. *"De zoektocht door sportbestuurders naar kennis en praktijkervaring loopt in veel gevallen op niets uit. Wellicht kan het ook niet van ondersteuningspunten vanuit de sportbonden en overheden worden verwacht dat daar de praktijkervaring aanwezig is. Het gaat al snel om zo'n vijftien thema's waar een sportbestuurder kennis over wil vergaren, het ontbreekt de service verlenende instanties aan capaciteit om al de sportbestuurders hierin te voorzien."* (Plantinga, 2010, p.1)

Het vinden van een passend antwoord kan dus lang duren, vooral wanneer de verschillende bestuurders zelf oplossingen moeten zoeken, of bedenken. *"Sportbestuurders vinden in veel gevallen opnieuw het wiel uit zonder daarbij gebruik te maken van bestaande kennis bij collega-bestuurders."* (Plantinga, 2010, p.1)

### 2.3 Kennisdeling als oplossing

Er is zeker sprake van een toegenomen kennisbehoefte, echter het is lang niet altijd duidelijk hoe de juiste kennis, om deze behoefte in te vullen, kan worden verkregen. Of kennisdeling een oplossing kan bieden om sportbestuurders te helpen bij het uitvoeren van hun steeds complexer wordende vraag is echter niet duidelijk, aangezien hier nog weinig over geschreven is. Er is echter wel voldoende geschreven over de functie van kennisdeling binnen andere contexten, deze paragraaf staat hier kort bij stil.

*"Kennis van de schrijver blijft in zijn boeken bewaard, veilig voor de ongunst der tijden en in staat om steeds weer te herleven."* (Bacon, 1561-1621)

Kennis is al geruime tijd een waardevol begrip. Ook bovenstaande uitspraak van Bacon (1561-1621) staat stil bij de waarde van kennis, en met name bij het belang van het bewaren van kennis zodat het kan herleven. De veel geopperde uitspraak *We leven in een kenniseconomie* getuigt van de waarde van kennis in de huidige samenleving. Nederland heeft bijvoorbeeld de ambitie geuit om in 2020 bij de top 5 te horen wat betreft de kenniseconomie (Calmthout, 2012). Ook Nederlandse sportorganisaties schatten kennis, maar ook zeker kennisdeling op waarde. Zo wordt bijvoorbeeld in het Olympisch plan meerdere malen gesproken over het opzetten van diverse kenniscentra (NOC\*NSF, Olympisch Plan 2028, 2009). Op de sportagenda van NOC\*NSF neemt het een nog prominentere rol in. Een simpele zoekactie naar het woord kennis levert in dit document ten minste 50 resultaten op. Waaronder kennis, kennis- en informatiesystemen, kennisuitwisseling, ontwikkeling van kennis en expertise, kennisverspreiding, gebruikmaken van elkaars kennis en ervaring. (NOC\*NSF, 2012)

Kennis kan op verschillende manieren worden vastgelegd, in tekst, beeld, schrift, of digitaal, de vraag is echter of dit wenselijk is. Bacon (1561-1621) zei ooit, *"kennis is macht"*. Dit in acht nemende zou men kunnen veronderstellen dat het juist niet wenselijk is om kennis vast te leggen met het doel dit te verspreiden of te doen herleven. En daarmee is kennis verheven tot een middel om te concurreren met andere organisaties. Aan de andere kant zijn er ook diverse auteurs die kennis niet als macht zien, maar die het juist als een kracht om kennis te delen. De Griekse filosoof Pythagoras (589 v.c. tot 504 v.c.) zei ooit *"indien ge vreugde wilt vermenigvuldigen, moet ge haar delen"*. Newton werd ooit genoemd om zijn theorie dat op *iedere actie een reactie volgt*. Geldt dit ook niet voor kennisdeling? In dit geval is het juist wenselijk om kennis te delen, aangezien beide partijen er in dit geval beter van worden.

Kennis is een machtig en belangrijk instrument in de huidige samenleving. Dit betekent ook direct dat het delen van kennis mogelijk een beladen actie is. Immers, het bezit van unieke en/of toegepaste kennis kan de concurrentiepositie ten opzichte van anderen versterken. Mogelijk vergelijken bestuurders van verenigingen de waarde van hun kennis met die van andere verenigingen, voordat zij bereid zijn kennis te delen. Of zien ze een andere vereniging niet als concurrent en willen ze juist graag samenwerken om elkaar en de sport in het algemeen beter te maken? En wat zijn voorwaarden voor een succesvolle kennisdeling? Veel vragen waarop dit onderzoek een antwoord tracht te geven. Het volgende hoofdstuk geeft een overzicht van de onderzoeksvragen.





### 3. Onderzoeksopzet



### 3. ONDERZOEKSOPZET

Zoals reeds geschetst is het voor sportbestuurders in de loop van de jaren niet eenvoudiger geworden om een sportvereniging te besturen. Diverse ontwikkelingen hebben geleid tot een toegenomen kennisbehoefte (zie hoofdstuk 2). Echter, het is nog niet duidelijk geworden hoe de kennisbehoefte van verenigingen er precies uitziet, en welke kennisbehoefte sportbestuurders hebben. Ook de praktische waarde van kennisdeling en de houding van sportbestuurders ten opzichte hiervan is nog onduidelijk. Welke informatie wil een sportbestuurder wel van een andere vereniging ontvangen en welke informatie niet? En met welke voorwaarden is het al of niet succesvol delen van kennis verbonden? Aangezien de bestuurder centraal staat in het onderzoek, wordt aan de relatie tot andere bestuurders extra aandacht besteed. Dit alles heeft geleid tot de volgende onderzoeksvragen.

#### 3.1 Onderzoeksvragen

In het voor u liggende onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal.

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met bestuurders van andere sportverenigingen en in hoeverre is hun onderlinge verhouding hierop van invloed?*

- Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan kennis en in het verlengde daarvan hun eigen kennisbehoefte?
- Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met andere sportverenigingen?
- Welke kennis zouden bestuurders van sportverenigingen graag willen delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis delen?
- Welke kennis willen bestuurders van sportverenigingen niet delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis niet delen?

#### 3.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals beschreven staan sportverenigingen op allerlei manieren onder druk. Enerzijds door overheidsdruk van bovenaf en anderzijds door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen van onderaf. Hiermee staat ook het voortbestaan van de sportvereniging onder druk en in het verlengde daarvan staat de instandhouding van een vitale civil society op de tocht. Hierbij kan worden gedacht aan het domein van instituties waarin de vrijwillige associaties en de vrijwillige keuzes centraal staan. (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2005) Mogelijk kan kennisdeling bijdragen aan de instandhouding van sportverenigingen en daarmee deze druk verlichten. Door allereerst een bijdrage te leveren aan het verminderen van de toegenomen kennisbehoefte en in het verlengde daarvan de externe druk te verlichten.

#### 3.3 Wetenschappelijke relevantie

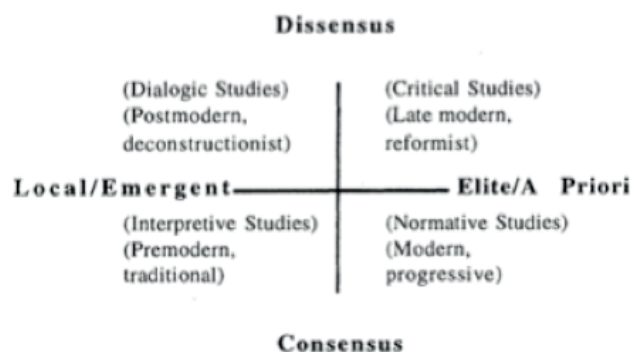
Kennisdeling is actueel en er is veel voor aandacht vanuit organisaties, zo bleek reeds uit de inleiding van dit onderzoek. Ook binnen de sport staat men steeds meer stil bij het belang van kennisdeling. Echter is het nog steeds erg lastig gebleken om wetenschappelijke informatie te vinden over kennisdeling in het algemeen, laat staan binnen de sport. Gekeken naar de literatuur die beschikbaar is, lijkt er in verhouding de laatste



jaren al iets meer onderzoek te worden gedaan naar kennisdeling in het algemeen. Deze onderzoeken focussen zich echter veelal op de commerciële wereld, een wereld die toch tamelijk ver van de sportvereniging af staat. Het is daarom ook van groot belang dat de focus binnen deze onderzoeken wordt verlegd, of wellicht nog beter, dat er extra onderzoek komt met een andere focus. Een focus gericht op het belang van kennisdeling ter versterking van onze civil society, of nog specifiek het belang van kennisdeling voor de sportvereniging. Het onderzoek dat voor u ligt draagt hieraan bij. Dit onderzoek biedt betekenissen en nieuwe inzichten op kennisdeling, vanuit het perspectief van de sportbestuurder.

### 3.4 Onderzoeksperspectief

De uitwerking van het onderzoek hangt samen met de wijze waarop de onderzoeker naar de werkelijkheid kijkt. Dit perspectief is bepalend voor de manier waarop wordt onderzocht, en de uiteindelijke uitkomsten die worden verkregen. In deze paragraaf wordt daarom het perspectief van de onderzoeker beschreven, zodat hierbinnen de onderzoeksmethoden, uitkomsten en conclusies kunnen worden geplaatst. Allereerst wordt de ontologie, of wel het perspectief op de werkelijkheid beschreven. Vervolgens wordt de epistemologie beschreven, waaronder de onderzoeksbenadering wordt verstaan.



Centraal bij het beschrijven van mijn onderzoeksperspectief staat het model van Deetz

(2000). Hij beschrijft vier domeinen van onderzoeksbenaderingen. Vanuit deze domeinen wordt op verschillende manieren naar de werkelijkheid gekeken. Het domein waarin de onderzoeker zich ziet gepositioneerd bepaalt dus ook het perspectief waarmee hij naar het onderzoek kijkt.

#### 3.4.1 Ontologie

In hoeverre bestaat er een werkelijkheid? En hoe komt deze werkelijkheid tot stand? Dit onderzoek gaat uit van een werkelijkheid die wordt gecreëerd in sociale interactie. Aanname hierbij is dat uitspraken van de respondenten op het moment van spreken voor hen *de waarheid* is. (Deetz, 1996) Deze waarheid is niet eeuwig blijvend, maar voortdurend aan veranderingen onderhevig. Met *de waarheid* beïnvloeden de respondenten *de waarheid* van hun omgeving. Echter omgekeerd is sprake van een gelijk fenomeen, de omgeving beïnvloedt ook *de waarheid* van de respondenten. (Roth & Mehta, 2002) In het licht van kennisdeling is dit een uitermate interessant perspectief. Minder vanuit de kant van *explicit knowledge* (zie 4.1), maar des te meer vanuit het oogpunt van *tacit knowledge*. Dit zijn kennis en vaardigheden die in de hoofd van de ondervraagde bestuurders bewaard blijft en niet eenvoudig kan worden geëxpliciteerd. Werkelijkheden die dus meer impliciet zijn, maar voor het individu ook veelal vanzelfsprekend. Kennis die het individu telkens opnieuw toepast, maar waarvan we ons niet meer bewust zijn. Deze vanzelfsprekendheid heeft gevolgen voor hoe we met deze kennis omgaan, hoe



deze beïnvloed wordt en hoe we hiermee een ander beïnvloeden. En is deze kennis ook niet voortdurend onderhevig aan veranderingen? Onder andere door de kennis die ze op doen in interactie met bestuurders, of andere mensen in hun omgeving? *De waarheid* zoals zojuist beschreven, en in dit onderzoek kennis, wordt dus gezien als een dynamisch geheel dat voortdurend aan verandering onderhevig is. Een waarheid, of in dit geval kennis, die in interactie wordt gevormd. Een belangrijke toevoeging die Deetz (1996) geeft is dat er altijd sprake is van een machtsstrijd, verschillen in belangen en conflicten.

### *3.4.2 Epistemologie*

Er is een duidelijk verband tussen de ontologie en de epistemologie. Zegt de ontologie iets over hoe de werkelijkheid wordt gevormd, de epistemologie zegt iets over hoe we de werkelijkheid kennen. Dus hoe kijk ik als onderzoeker naar de waarheid waarover in de vorige paragraaf werd gesproken. Het onderzoek wordt geïntroduceerd middels een theoretisch kader dat als basis dient voor de analyse van de resultaten. Echter, dit wordt slechts als bril gebruikt waardoor de resultaten uit de interviews kunnen worden geanalyseerd. Centraal in het onderzoek staan de betekenissen die tijdens de interviews worden gegeven. Het onderzoek, of het concept van onderzoek staat dus niet vooraf vast, maar wordt gevormd gedurende het onderzoek. Middels de inbreng van respondenten wordt betekenis gegeven. Als onderzoeker sta ik open voor de waarheid van de respondenten. Echter kan hierbij niet worden weggenomen dat ook de onderzoeker een eigen waarheid heeft die te beïnvloeden is, of van invloed is op bestuurders. Interessant voor het onderzoek zijn de interpretaties van respondenten. Middels de betekenissen en interpretaties worden nieuwe inzichten en aanknopingspunten gevonden over het onderwerp kennisdeling. Het is dus niet de intentie om een te generaliseren geheel en theoretisch onderbouwde conclusie te produceren. (Deetz, 1996) De theorie is slechts een gids voor het uitvoeren van het onderzoek, de empirie vanuit de respondenten is uiteindelijk leidend voor de vorm van het onderzoek.

### *3.4.3 Interpretatieve benadering*

Resumé kan worden gesteld dat het onderzoek binnen het interpretatieve domein van Deetz (2002) plaats heeft. De interpretaties van bestuurders van sportverenigingen aan kennisdeling worden onderzocht. Hierbinnen staat de waarheid van de bestuurders centraal waarbij vanuit de onderzoeker een zo open mogelijke houding wordt ingenomen, om de empirie als belangrijkste informatie te gebruiken.





## 4. Theoretisch kader



## 4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij theorieën over kennisdeling en de competitieve en coöperatieve verhoudingen waar sprake van kan zijn ten aanzien van kennisdeling. Deze paragraaf is onder te verdelen in een drietal onderdelen. Allereerst wordt er kort stilgestaan bij de wijze waarop naar kennis kan worden gekeken. Vervolgens volgt een theoretisch perspectief op kennisdeling en tot slot wordt er een tweetal houdingen ten aanzien van kennisdeling, namelijk competitief en coöperatief uitgelicht, nader toegeelicht

### 4.1 Het begrip kennis uitgelicht

Er zijn verschillende vormen van kennis. Een eerste benadering spreekt over de harde aard van kennis. Kennis kan in dit geval worden vastgelegd en worden opgeslagen in bijvoorbeeld databases. Het betreft expliciete, systematische gegevens. (Gourlay, zoals geciteerd in Cernaite & Sudintaite, 2012) Deze kennis wordt veelal aangeduid als *explicit knowledge*. (Small & Sage, 2006) Kennis kan dus worden uitgewisseld, vastgelegd, verbeterd of worden verminderd. Deze kennis is los van mensen opgeslagen en tamelijk eenvoudig te delen. (Suppiah & Sandhu, 2007) Een andere, minder harde benadering van kennis, heeft met name betrekking op het individu als kennisdrager. Kennis is diep geworteld in actie en betrokkenheid, eigenschappen, vaardigheden en ervaringen. (Nonaka, 1994) Deze kennis is minder expliciet en minder goed uit te drukken en wordt ook wel aangeduid als *tacit knowledge*. (Small & Sage, 2006) Deze kennis is minder eenvoudig te delen. Ervaring kan namelijk niet van het een op het andere moment worden overgedragen, dit is iets wat meer tijd nodig heeft. (Small & Sage, 2006) Het belangrijkste verschil tussen beide is dat de eerste benadering kennis dreigt te scheiden van de mensen, het kan worden vastgelegd, de mens is dus niet (meer) nodig om dit over te dragen. De tweede benadering ziet de mens juist als belangrijkste kennisdrager en ontwikkelaar. (Nonaka, 1994) Het onderscheid is van groot belang voor het delen van kennis. Zoals beschreven is het tamelijk eenvoudig om *explicit knowledge* te delen, daar staat tegenover dat het delen van *tacit knowledge* veel lastiger is, zo niet onmogelijk.

#### 4.1.1 Kennis opslaan

Zoals beschreven zijn er verschillende vormen van kennis. Interessant is om te beschrijven op welke wijze deze vormen van kennis (kunnen) worden opgeslagen. Jasimuddin en Zhang (2011) beschrijven dat kennis op een vijftal plaatsen kan worden opgeslagen, namelijk binnen de cultuur, door verschuivingen binnen de organisatie, in de structuur van een organisatie, ICT-systemen en als laatste de individu. De hiervoor beschreven *explicit knowledge* kan worden opgeslagen in alle onpersoonlijke systemen. Voor de *tacit knowledge* zijn deze systemen echter beperkter, aangezien deze kennis alleen kan worden opgeslagen in persoonlijke systemen. Van de vijf systemen die door Jasimuddin en Zhang (2011) zijn beschreven blijft alleen het individu over. Hiermee kan ook worden geconcludeerd dat *tacit knowledge* enkel in interactie kan worden gedeeld, aangezien het persoonlijke, impliciete kennis betreft, waar alleen een individu over beschikt.

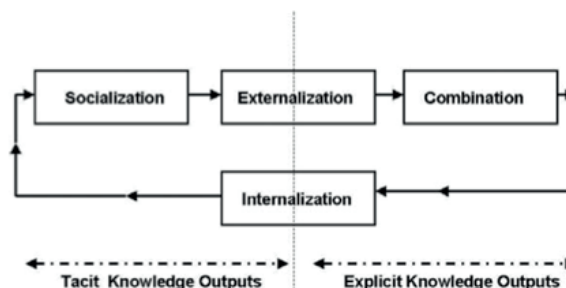
Het opslaan van kennis, of het beschikken over kennis is een eerste stap. Echter voordat deze kennis waardevol is voor een grotere groep mensen, moet deze worden gedeeld. In de volgende paragraaf komt het delen van kennis aan de orde.

## 4.2 Kennisdeling

Kennisdeling wordt veel in verband gebracht met begrippen als kennisoverdracht, kenniscreatie en kennisuitwisseling. (Hansen, 2002) Hansen (2002) beschrijft kennisdeling als het verstrekken of ontvangen van informatie. Jasimuddin en Zhang (2011, p. 85) hanteren de volgende definitie "*Knowledge transfer is the process by which knowledge of one actor is obtained by another*". Kennisdeling heeft volgens Hansen (2002) betrekking op het uitwisselen van (nuttige) informatie en ervaringen tussen twee of meer mensen in hun dagelijkse interacties. Kennisdeling is iets wat zich met name afspeelt binnen een netwerk. Het netwerk is voor het individu van groot belang om kennis op te doen. Binnen een netwerk is de drempel om kennis uit te wisselen en over te dragen minder hoog. Deze processen worden binnen het netwerk bevorderd. Het biedt deelnemers dus mogelijkheden om te leren en samen te werken. Het sociale element is van essentieel belang binnen een netwerk, middels interactie komen deelnemers tot het uitwisselen en overdragen van kennis. (Cross & Cummings, zoals geciteerd in Wu, Yeh, & Hung, 2012) Ook Argote en Ingram spreken vanuit een netwerk benadering over kennisdeling, dit heeft echter voornamelijk betrekking op interne kennisdeling. "*Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another.*" (Argote & Ingram, 2000, p.151) Opvallend is dat in bijna alle definities geen onderscheid wordt gemaakt tussen *explicit knowledge* en *tacit knowledge*. Ook in de laatste definitie van Argote en Ingram (2000) is dit niet expliciet het geval, echter wordt hier wel nadrukkelijk over ervaring gesproken. Duidelijk is dat er op vele verschillende manieren naar kennisdeling kan worden gekeken.

Nonaka en Takeuchi (zoals geciteerd in Small & Sage, 2006) hebben een model vormgegeven waarin wordt weergegeven hoe de verschillende vormen van kennis, dus tacit en explicit knowledge kunnen worden gecreëerd. Dit model beschrijft vier vormen van interactie waarin kennis kan worden gedeeld.

Op deze positie worden niet alle verschillende stadia uit het model van Nonaka en Takeuchi beschreven. Het is echter van belang om bewust te zijn van het feit dat de verschillende soorten kennis niet op een en dezelfde manier (kunnen) worden gedeeld. Expliciete kennis wordt bijvoorbeeld gedeeld in een andere stadium, of andere situatie van interactie, dan voor impliciete kennis het geval is.



## 4.3 Belangrijke elementen voor kennisdeling

Vanuit een netwerkbenaderingsperspectief op kennisdeling (Wu, Yeh, & Hung, 2012) wordt in deze paragraaf nader ingezoomd op twee facetten van kennisdeling. Enerzijds *in-degree centrality* wat betrekking heeft op het totaal aantal mensen van wie iemand in het netwerk direct kennis heeft ontvangen. En anderzijds *in-closeness centrality*, wat iets zegt over de som van de kortste afstanden van alle andere deelnemers naar de centrale persoon. Het is dus als het ware een maat om te bekijken hoe eenvoudig een bepaalde



werknemer aan kennis kan komen. Door informatie over beide facetten te achterhalen kan iets worden gezegd over de hoeveelheid kennis die een bepaald persoon tot zijn beschikking heeft. Des te meer mensen van wie iemand direct kennis heeft ontvangen en met korte lijntjes naar veel mensen in het netwerk levert een breed scala aan kennisbronnen op. (Wu, Yeh, & Hung, 2012) Of anders gezegd, mensen die centraal in een netwerk staan hebben meer toegang tot kennisbronnen dan anderen. De omgeving en het netwerk van mensen is dus een van de aspecten die al dan niet bij kunnen dragen aan de mogelijkheid tot kennis delen.

Diverse auteurs beschrijven kennisdeling, zowel binnen als buiten een netwerk, als een strategisch element. Het delen en ontvangen van kennis wordt binnen een kennisintensive omgeving veelal gezien als een middel waarmee men de strijd aan kan gaan. Dit geldt ook vanuit de oosterse benadering, waarin kennis vaak wordt gezien als concurrentievoordeel. (Grant, zoals geciteerd in Cernaite & Sudintaite, 2012)

Tot slot is ook de houding van de mensen in een netwerk van belang. De sociale uitwisselingstheorie beschrijft namelijk dat een individu bereid zal zijn om zoveel te delen als hij/zij verwacht terug te krijgen. (Wang & Noe, zoals geciteerd in Cernaite & Sudintaite, 2012) *"De houding van een individu richting kennisdeling wordt gedreven door de verwachting van een onderlinge verhouding"*. (Wu, Yeh, & Hung, 2012, p. 1115) Vertrouwen is een erg belangrijk elementen binnen deze onderlinge sociale verhouding. *"des te hoger de vertrouwensgraad tussen de zender en ontvanger, des te sterker de uitwisselingsrelatie tussen hen kan zijn."* (Blau, 1964, p. 1115) Mensen in het netwerk die een hoge mate van vertrouwen genieten, zullen meer bereidheid genieten van anderen in het netwerk.

In de vorige paragraaf werd beschreven dat bepaalde vormen van kennis eenvoudig kunnen worden opgeslagen op verschillende plaatsen, zoals bijvoorbeeld ook ICT-systemen. Dit lijkt een snelle, passende oplossing voor het delen van kennis. Dixon (2000, in Jasimuddin & Zhang, 2011) onderschrijft dit, maar geeft wel aan dat het directe contact tussen mensen essentieel blijft, en dat dit altijd het startpunt moet zijn voor het delen van kennis. De vervolgstap zou wel met andere middelen kunnen worden ingevuld, bijvoorbeeld via het internet.

Eerder is gebleken dat de sociale onderlinge verhoudingen tussen mensen en organisaties van groot belang zijn voor kennisdeling. Daarom worden in de volgende paragrafen, naast de eerder benoemde meer algemene aspecten van kennis en kennisdeling, twee onderdelen uitgelicht, namelijk competitie en coöperatie. Deze worden uitgelicht omdat dit twee relevante en voornamelijk houdingen van mensen zijn ten aanzien van het delen van kennis. Ze zijn als het ware bepalend voor het voorloop van de onderlinge samenwerking.

#### 4.4 Competitie

Zowel individuele personen als groepen proberen onderling hun posities te versterken. Volgens Mastenbroek (1982) draait concurrentie namelijk vooral om het versterken van de eigen positie. Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (1999/2000) sluiten zich hier min of meer bij aan. Ze geven aan dat er een actie-reactie patroon is waar te nemen. Als partij A een nieuw product of initiatief lanceert, zal partij B hier direct op reageren. Waar bij

coöperatie sprake is van formele of informele coöperatie, is bij competitie eigenlijk alleen sprake van dit laatste. Bij kennisdeling wordt competitie dus eigenlijk nooit formeel vastgelegd. Er zijn vaak geen duidelijke spelregels, of de interpretatie hiervan verschilt ernstig. Daarnaast stelt iedereen zijn eigen doelen. Hierbij komt dat er bij competitie veelal overlap in de doelen zit, met als gevolg dat partijen hun doelen alleen kunnen bereiken ten koste van andere partijen. (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, 2000) Deutsch (zoals geciteerd in Deutsch, Coleman, & Marcus, 2006) spreekt bij competitie over misleidende, vluchtige en onbetrouwbare communicatie, dus eigenlijk simpel en direct. Bij competitie zijn de macht en afhankelijkheid gebaseerd op de onderlinge posities binnen een bepaald netwerk. Denk hierbij aan grote en kleine partijen, met veel of weinig invloed. (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, 2000)

Competitie lijkt veelal een negatieve betekenis te hebben, dit is echter niet altijd het geval. (Hinton, 2008) geeft aan dat competitie op een dussdanige manier kan worden ingevuld zodat het een leerzame ervaring is. Ze onderstreept echter ook de angst die Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (2000) uitten. Als winnen het ultieme doel wordt, gaat dit altijd ten koste van anderen. In dit geval zijn slechts een paar individuen, of zoals eerder beschreven organisaties, in staat hun doelen te behalen.

#### 4.5 Coöperatie

Coöperatie kan worden gezien als het "*elkaar ondersteunend gedrag*" (Mastenbroek, 1982). Het gaat hierbij om frequente ondersteuning, compromissen sluiten, en het delen van informatie binnen een sociale context. Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (2000) voegen hier aan toe dat coöperatief gedrag is gebaseerd op gedeelde interesses, om elkaar te helpen en interactie te voeren zonder hierin beperkt te worden. Ook tussen verschillende organisaties kunnen coöperaties zichtbaar worden, dit is zelf veelal het geval. Vooral kleine en middelgrote bedrijven hebben vaak te weinig resources en moeten hierdoor samenwerken met anderen.

Volgens Kock Bengtsson, & Slotte-Kock (2000) kunnen verschillende soorten samenwerkingsrelaties ontstaan, meestal heeft zo'n relatie een sociale, economische of kennis achtergrond. Een belangrijke kanttekening die deze auteurs plaatsen is dat coöperatief gedrag niet per definitie, of eigenlijk helemaal niet betekent dat er geen sprake is van competitie. Het kan zelfs zo zijn dat partijen elkaar niet vertrouwen, maar desalniettemin samenwerken. Holmlund & Kock (zoals geciteerd in Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, 2000) wijden dit aan de eigen uitdagingen die ze hebben ten opzichte van de concurrenten.

Coöperaties kunnen hun grondslag hebben in zowel formele als informele banden. Formele banden zijn gebaseerd op strategische allianties en partnerschappen. Daartegenover staan de informele banden die veelal zijn gebaseerd op sociale normen en vertrouwen. (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, 2000) Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (2000) geven aan dat met name de informele banden, en in mindere mate de formele banden, als het ware de machten en afhankelijkheden over de groep verdelen, met als logisch gevolg dat conflicten zeldzaam zijn. Dit komt ook mede voort uit het feit dat de deelnemers in de coöperatie gezamenlijke doelen stellen. Mede hierdoor ziet Karen L. Hinton (2008) coöperatief gedrag als zeer positief, er kan veel van elkaar worden geleerd.



*"Daarnaast stimuleert coöperatief gedrag medewerkers omdat het hen het gevoel geeft dat ze samen doelen kunnen bereiken, ze denken beter over elkaar, leren meer, hebben meer zelfvertrouwen, doen sociale vaardigheden op en motiveren elkaar."* (Hinton, 2008, pp. 1-2)

Coöperatie en competitie kunnen het kennisdelingsproces ernstig beïnvloeden. Het kennisdelen is hiermee in sterkte mate afhankelijk van de onderlinge verhoudingen.

#### **4.6 Samenvattend**

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader geschetst over kennisdeling. Duidelijk is geworden dat er verschillende vormen van kennis zijn te herkennen, namelijk explicit knowledge en tacit knowledge. Afhankelijk van het type kennis kan het worden opgeslagen in systemen. Voor de expliciete kennis zijn hierin meer mogelijkheden dan voor impliciete kennis. Aangezien dit vaardigheden en ervaringen betreft, komen hiervoor alleen persoonlijke systemen in aanmerking, zoals de individu. De opgeslagen kennis kan vervolgens worden gedeeld met andere organisaties en personen. Er zijn verschillende elementen en onderlinge verhoudingen van invloed op het proces van kennisdeling. Dit kader wordt in de discussie gebruikt als bril om de resultaten te analyseren.





## 5. Methode



## 5. METHODE

### 5.1 Kwalitatief onderzoek

In tegenstelling tot bij kwantitatief onderzoek, draait het bij kwalitatief onderzoek om de diepgang van informatie. Er wordt in verhouding veel informatie en kennis verkregen bij weinig respondenten. (Fischer, Julsing, 2007) Boeije (2005) voegt hier aan toe dat het vooral gaat om het beschrijven van betekenissen en gedragingen om hier vervolgens een interpretatie en waar mogelijk een verklaring aan te koppelen. Met deze manier van onderzoeken kan worden onderzocht op welke manier mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving, en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. (Boeije, 2005) Met dit onderzoek wordt gekeken op welke manier bestuurders van sportverenigingen betekenis geven aan kennisdeling en in hoeverre de onderlinge verhoudingen tussen betrokkenen hierop van invloed zijn. Er wordt gebruik gemaakt van een interpretatieve variant omdat er wordt vertrouwd op de betekenissen die de mensen aan het delen van kennis geven en hoe ze die kennis uitwisselen. (Boeije, 2005)

### 5.2 Semigestructureerde interviews

Om inzicht te krijgen in de zaken die spelen binnen de sportvereniging, of er behoefte is aan kennisdeling, welke kansen of bedreigingen er worden gezien en op welke manier kennisdeling kan worden ingevuld, worden interviews gedaan met bestuurders van sportverenigingen. De interviews duurden allen circa 45-60 minuten. Vooraf werd gevraagd of de bestuurders akkoord gingen met het opnemen van de interviews, hierbij is aangegeven dat alle verkregen informatie anoniem werd verwerkt, dit was voor geen van hen een probleem.

Tijdens de interviews wordt stilgestaan bij de definities die bestuurders van sportverenigingen geven aan kennis. Daarnaast wordt gevraagd naar de maatschappelijke verschuivingen en verschuivingen binnen de verenigingscontext en in het verlengde de mogelijke kennisbehoefte die dit met zich mee heeft gebracht. Tot slot wordt gesproken over kennisdeling. Biedt kennisdeling reeds het antwoord op deze kennisbehoefte, of ziet men kennisdeling als oplossing? Welke kennis wil men wel en welke kennis wil men niet delen. En waarom wil men dat wel/of niet?

Door het afnemen van een interview wordt de respondent in de gelegenheid gesteld zijn/haar ideeën en meningen ten aanzien van het onderwerp uiteen te zetten. Daarnaast is er voor de onderzoeker veel ruimte voor het doorvragen op het hoe en 'waarom' achter de antwoorden en de betekenissen.

### 5.3 Onderzoekspopulatie/ respondenten

Het doel van het onderzoek is om de betekenisgeving van sportbestuurders over kennisdeling te achterhalen. Daarom is ervoor gekozen om een zo divers mogelijk selectie te maken van verenigingen. Om deze selectie mogelijk te kunnen maken zijn er een drietal variabelen opgesteld aan de hand waarvan de verenigingen worden geselecteerd. Allereerst wordt gepoogd de helft van de interviews afgenomen met verenigingen in een grote gemeente (50.000 – 250.000) en de helft in een kleine gemeente (0 – 50.000) (Sportservice Overijssel, 2011). Aangezien uit de inleiding is gebleken dat veel van de toegenomen complexiteit samenhangt met een veranderende context, kan zo worden gekeken of hiermee de kennisvraag binnen diverse contexten verschilt. Hetzelfde geldt voor de selectie van kleine (< 100), middelgrote (101-250) en grote verenigingen (> 250)

(Sportservice Overijssel, 2011). Binnen deze groepen wordt een deel van de respondenten geselecteerd uit verenigingen die teamsporten aanbieden, een deel uit verenigingen die semi-individuele sporten aanbieden en een deel uit verenigingen voor individuele sporten, om hiermee nog meer verschillende sportbestuurders te ondervragen. Hiermee wordt ook gelijk een grote diversiteit aan sporten meegenomen.

Hier is voor gekozen omdat uit de theorie blijkt dat de spanningen, waaronder coöperatieve en competitieve spanningen, met name betrekking hebben op lokale zaken. Zoals bijvoorbeeld overlap in doelen die alleen bereikt kunnen worden ten koste van andere partijen (Kock, et al., 2001). Voorbeelden hiervan zijn spelers aantrekken, sponsoren werven etc. Het totaal aantal interviews komt op twaalf uit. Een overzicht van de respondenten staat in de eerste paragraaf van hoofdstuk 6, de resultaten. Met dit aantal komen alle variabelen meerdere malen aan de orde, waardoor er een goed beeld wordt verkregen van de betekenissen die binnen de verschillende contexten worden gegeven.

### *5.3.1 Respons en anonimiteit*

Sportverenigingen zijn willekeurig geselecteerd via het internet. Onder andere via websites van provinciale sportraden en de gemeentes. De bestuurders van sportverenigingen zijn allereerst benaderd via de e-mail en vervolgens is deze e-mail telefonisch opgevolgd. Dit bleek lastig omdat niet van alle bestuurders telefoongegevens voor handen bleken te zijn. Uiteindelijk heeft een relatief groot deel van de bestuurders geen gehoor gegeven aan het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Ik verwacht niet dat hieraan ten grondslag ligt dat ze niet deel wilden nemen, maar eerder dat de e-mail niet bij de juiste persoon is aangekomen, of dat er gewoon niet op de e-mail is gereageerd. Dit wordt deels bevestigd doordat alle mensen die telefonisch zijn benaderd, allen positief hebben gereageerd. Daarnaast is er geen lijn te herkennen in de groep die niet heeft gereageerd, of die wel heeft gereageerd, afgezien van het feit dat alle deelnemende bestuurders telefonisch zijn benaderd. Uiteindelijk hebben twaalf bestuurders gereageerd en deelgenomen. Een overzicht van deze respondenten is te vinden in hoofdstuk 6.

## **5.4 Data-analyse**

De opnames van de interviews zijn allemaal volledig getranscribeerd. Vervolgens zijn ze open gecodeerd met behulp van het programma MAXQDA. De volgende stap in het proces was het axiaal coderen van de open codes. Hierna zijn alle codes op relevantie getoetst en waar nodig samengevoegd tot thema's. Zo zijn bijvoorbeeld de codes tijd, afstand, cultuur en meer, opgehangen aan het thema beperkingen voor kennisdeling. Alle overgebleven thema's en codes zijn uitgewerkt en beschreven in het hoofdstuk resultaten. (Boeije, 2005) Keuzes voor citaten zijn door de onderzoek gemaakt op basis van de uitwerking van de interviews. Deze uitwerking heeft de onderzoeker inzicht gegeven in de relevantie van bepaalde citaten en in hoeverre deze een goed beeld geven van de betreffende informatie.

## **5.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Alle interviews zijn op een rustige, voor de respondent vertrouwde, locatie door dezelfde persoon afgenomen. Er was vooraf geen uitgebreide vragenlijst opgesteld en er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van open vragen, zodat de respondent zo min mogelijk is beïnvloed. Ook zijn alle interviews op band opgenomen en woord voor woord getranscribeerd. Deze wijze van interviewen en verwerken verhoogt de betrouwbaarheid

van het onderzoek.

Er heeft een grote diversiteit van in totaal twaalf sportbestuurders deelgenomen aan het onderzoek. De diversiteit was groot omdat alle vooraf opgestelde variabelen meerdere keren tijdens het onderzoek aan de orde zijn gekomen in verschillende samenstellingen. Dus bijvoorbeeld de ene keer een grote vereniging in een kleine gemeente, en de volgende keer een grote vereniging in een grote gemeente. Generalisatie van de uitkomsten is niet mogelijk, aangezien het in verhouding slechts een kleine groep bestuurders betreft. Analytisch is het onderzoek (deels) wel te generaliseren, aangezien de methodiek duidelijk is omschreven en deze binnen een andere context opnieuw kan worden ingezet.







## 6. Resultaten



## 6 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews weergegeven. Er zijn interviews gehouden met bestuurders van sportaanbieders van grote sporten zoals voetbal, tennis, zwemmen, schaatsen en volleybal, maar ook van kleinere sporten zoals judo, tafeltennis en hengelsporten. De verenigingen zijn gesitueerd in kleinere dorpen met maximaal 5000 inwoners, maar ook in grote steden met meer dan 100.000 inwoners. Ook is er gekeken naar het aantal leden van de verenigingen, dit heeft ertoe geleid dat er is gesproken met bestuurders van verenigingen met ongeveer 40 actieve leden, maar ook met bestuurders van verenigingen met meer dan 1000 actieve leden. De fysieke afstand van de verenigingen tot elkaar is erg divers. De ene vereniging ligt hemelsbreed maximaal 500 meter van een andere deelnemende vereniging af. Voor een andere vereniging was in een omtrek van mogelijk 5000 meter geen andere vereniging te bekennen.

Onderstaand schema toont een overzicht met een aantal algemene kenmerken van de verenigingen die deel hebben genomen aan het onderzoek. In de eerste kolom staat een geanonimiseerde naam van de vereniging, de tweede kolom geeft het geslacht van de bestuurder weer en de derde geeft zijn of haar rol binnen de vereniging weer. De vierde kolom zegt iets over het type sport, de vijfde over de omvang van de gemeente, de zesde kolom geeft aan of het een individuele of teamsport is en in de laatste kolom is de grootte van de vereniging weergegeven.

Vereniging	Geslacht	Rol	Sport	Gemeente	Team/Individueel	Klein/Groot
1	Man	Voorzitter	Voetbal	Klein	Team	Groot
2	Man	Voorzitter	Volleybal	Klein	Team	Middel
3	Man	Voorzitter	Tafeltennis	Groot	Semi-individueel	Groot
4	Man	Voorzitter	Badminton	Groot	Semi-individueel	Klein
5	Man	Voorzitter	Schaatsen	Klein	Individueel	Groot
6	Man	Voorzitter	Volleybal	Klein	Team	Middel
7	Vrouw	Voorzitter	Zwemmen	Klein	Semi-individueel	Klein
8	Man	Secretaris	Hengelsport	Klein	Individueel	Klein
9	Man	Voorzitter	Wielrennen	Groot	Semi-individueel	Middel
10	Man	Voorzitter	Tennis	Klein	Semi-individueel	Middel
11	Vrouw	Voorzitter	Judo	Groot	Individueel	Middel
12	Man	Voorzitter	Tennis	Klein	Semi-individueel	Klein

Kortom een diverse groep verenigingen heeft geparticipeerd in het onderzoek. Tot slot is ook gesproken met een diverse groep bestuurders. Mannen en vrouwen, jonge bestuurders (dertigers), maar ook meer ervaren bestuurders die de vijftig reeds zijn gepasseerd.

### 6.1 Verschuivingen binnen de context van de vereniging

Ondervraagde verenigingen hebben allemaal op hun eigen manier te maken met verschuivingen binnen de maatschappij, de sport en de sportvereniging. Ter inleiding worden in deze paragraaf een aantal verschuivingen beschreven, die ten grondslag liggen

aan de kennisbehoefte, waar in de daarop volgende paragrafen aandacht aan wordt besteed. Het zwaartepunt van de resultaten ligt echter niet bij de verschuivingen, de aandachtspunten in de vereniging en de kennisbehoefte, maar bij de paragraaf over kennisdeling. Dit wordt echter pas beschreven als er eerst een beknopte weergave is gegeven van hetgeen dat speelt binnen de verenigingen, oftewel welk soort kennisbehoefte bestaat er bij verenigingen. Daarnaast wordt hiermee ook nog eens de relevantie van kennisdeling duidelijk weergegeven.

Veel van de ondervraagde bestuurders schrijven het grootste deel van de verschuivingen toe aan de huidige economische recessie in Nederland, of wel de recessie waarin we ons bevinden. *"De derving van inkomsten is toch zeker 10%." (Vereniging 1)*

Een andere verschuiving die wordt waargenomen is de individualisering. De ondervraagden geven aan dat mensen zich minder verbonden voelen met een sportvereniging, of zich minder willen verbinden aan een vereniging. *"Ze zien het lid zijn van een vereniging steeds meer als een verbintenis die veel verplichtingen met zich meebrengt. Zo moet je trainen, en ben je ook nog eens elke zaterdag de klos" (vereniging 4)* daarnaast word je veelal ook nog eens gevraagd om vrijwilligerswerk te doen. Mensen kiezen er steeds meer voor om bijvoorbeeld een vrijblijvend lidmaatschap bij een sportschool aan te gaan. *"Zo zien we ook de opkomst van sportscholen, als teken van een verregaande individualisering van de sportbehoefte. Men voelt zich niet meer zo aangetrokken tot een vereniging, want deelnemen aan verenigingsactiviteiten roept ook diverse verplichtingen op." (vereniging 4)*

Een derde relevante verschuiving volgens de bestuurders is het overheidsbeleid. Met name op gemeentelijk niveau hebben de verenigingen te maken met politieke keuzes die worden gemaakt. Zo moeten veel bestuurders een oplossing zien te vinden voor de steeds maar hoger wordende accommodatiehuur. Ook al wordt deze verschuiving ook deels toegeschoven aan de economische crisis, er wordt ook diverse malen aangegeven dat verschuivingen te maken hebben met politieke en persoonlijke omstandigheden. Een verantwoordelijke die weinig met sport heeft zal ook minder snel investeren in sport, aldus diverse bestuurders. *"De wethouder die we nu hebben heeft niks met sport, dat is wel jammer. Die besteedt liever geld aan wat anders dan sport." (Vereniging 1)*

#### *6.1.1 Aandachtspunten binnen de vereniging*

In het verlengde van de verschuivingen zoals deze werden benoemd door de bestuurders, zijn er ook diverse problemen en knelpunten die aandacht vragen binnen de sportvereniging. Enerzijds zijn dit zaken die op korte termijn moeten worden opgelost en die het functioneren van de vereniging in het geding brengen, zoals financiële problemen. Er zijn echter ook diverse zaken die de vereniging niet op korte termijn in de problemen brengen, echter deze kunnen hier op lange termijn wel voor zorgen. Een voorbeeld hiervan is een afname van leden.

De hier genoemde ontwikkelingen en aandachtspunten worden hieronder nader toegelicht. Dit heeft met name als doel om een beeld van de problematiek te schetsen, om dit als basis te laten dienen voor de paragrafen over kennisbehoefte en kennisdeling.

#### *Financiën*

Dit punt wordt door veel bestuurders genoemd als aandachtspunt. Veel verenigingen hebben steeds meer moeite met het op peil houden van de financiële zaken. Bestuurders zitten hierdoor vaak met de handen in het haar.

*"Sponsorinkomsten dalen naar verwachting met ongeveer 10%, waardoor wij op jaarbasis mogelijk 35.000 – 40.000 euro mislopen." (vereniging 1)* Verenigingen die veel sponsors hebben uit de bouwsector krijgen veelal de hardste klap, omdat veel van deze bedrijven zijn omgevallen of niet meer sponsoren door de slechte situatie in deze sector. Naast de inkomsten worden ook de uitgaven steeds hoger. Bijna alle gesproken verenigingen, uitgezonderd de verenigingen met een eigen accommodatie, hebben te maken met huurverhogingen. *"Wij hebben de laatste drie jaar te maken met een huurverhoging van 15%." (vereniging 2)*

### *Vrijwilligers*

Het grootste deel van de bestuurders geeft aan dat het vinden van vrijwilligers ook steeds lastiger wordt. Drukke werkzaamheden bij huis, een negatieve instelling door problemen in de privésfeer, waarvan veelal als oorzaak de financiële crisis wordt geduid, en een verminderd enthousiasme worden door veel geïnterviewden als aanstichter van een afnemend kader genoemd. Hierdoor kampen steeds meer verenigingen met taken die niet of niet voldoende kunnen worden ingevuld. *"Er zijn natuurlijk meerdere verenigingen die problemen hebben met vrijwilligers, wij zijn niet de enige club in Nederland, en ook niet in deze gemeente." (vereniging 4)* Dit brengt ook automatisch met zich mee dat het lastig is om op alle plekken de goede mensen te krijgen. Dit geldt aan de ene kant voor bestuursfuncties, maar aan de andere kant ook voor de sporttechnische functies. *"Dat zijn wel zaken die telkens aandacht behoeven, zeker ook nu de hoofdtrainster vertrekt, dan moet je die gaten zien op te vullen." (vereniging 7)*

### *Ledenverloop*

Diverse ondervraagde bestuurders herkennen een bepaalde problematiek ten aanzien van het verloop van leden. Een tweetal verenigingen geeft aan dat dit mede veroorzaakt is door inactieve leden. *"Vorig jaar heb ik tegen alle leden gezegd, als je je pas niet komt ophalen schrappen we je van de lijst, dat heeft ons ongeveer 140 leden gekost." (vereniging 8)* Andere verenigingen geven aan dat dit met name te maken heeft met de opkomst van bijvoorbeeld sportscholen, door een van de bestuurders aangeduid als de individualisering van de sportbehoefte. Duidelijk mag zijn dat diverse ontwikkelingen ten grondslag liggen aan het uitdunnen van het ledenbestand. Doordat aan de andere kant de kosten voor de vereniging wel oplopen wordt dit door alle ondervraagde bestuurders gezien als probleem.

### *Normen en waarden*

Een ander aandachtspunt is volgens meerdere bestuurders dat de normen en waarden van de bevolking en met name die van de jongeren verzuimen. Enerzijds is dit een probleem binnen de vereniging, waar jongeren minder respect hebben voor elkaar. *"We zijn wel veel bezig met normen en waarden omdat je soms merkt dat mensen gestrest zijn en daardoor anders, minder gepast, reageren." (vereniging 3)* Aan de andere kant is het ook een probleem buiten de vereniging om. Doordat de grenzen vervagen hebben meerdere bestuurders overlast op de accommodatie, bij een vereniging is dit probleem het grootst. *"Als ze de accommodatie gewoon gebruiken waarvoor hij bedoeld is, is dat geen probleem. Alleen soms wordt er weer een plaat afgesloopt zodat ze ergens onder kunnen zitten en een vuurtje kunnen stoken zodat ze warm zitten... Ze maken er een rotbende van" (vereniging 5)*

### *Uitbreiding activiteiten aanbod*

De veranderende sportbehoefte vraagt om een andere aanpak vanuit sportverenigingen, een aanpak waar de verenigingen niet direct raad mee weten, aldus de bestuurders. Ook al proberen de bestuurders verschillende nieuwe activiteiten uit, of het is nog niet gemeten, of het succes blijft tot dusverre achterwege. *"We hebben wel eens met een strippenkaart gewerkt, zodat potentiële leden een aantal keer mee kunnen spelen zonder te betalen. We hebben er toen geloof ik een verkocht dat is dus nooit een succes geworden. Maar waar het aan ligt dat weet ik ook niet precies."* (vereniging 4) Naast het inzetten van nieuwe activiteiten om leden te werven, ondernemen verschillende bestuurders ook initiatieven om een lidmaatschap voor bestaande leden aantrekkelijker te maken. *"De jeugd kan hier nu ook vrij spelen, 24 uur per dag, zeven dagen per week."* (vereniging 3) Hiervoor geldt hetzelfde, of het echt effect heeft is nog niet bekend.

## 6.2 Toegenomen kennisbehoefte

In de vorige paragraaf staan diverse knelpunten beschreven die volgens de bestuurders op dit moment actueel zijn binnen de sportverenigingen. Het ene knelpunt speelt bij bijna alle verenigingen en het andere knelpunt speelt zich op iets kleinere schaal af. Hoe deze knelpunten er precies uitzien en aan welke antwoorden bestuurders behoefte hebben wordt in deze paragraaf beantwoord.

Ondervraagde verenigingsbestuurders geven aan dat ze met name behoefte hebben aan kennis die snel toegankelijk is. De eerder beschreven knelpunten laten dit ook al zien. Bij het beschrijven van deze knelpunten gaven de bestuurders aan dat de context en de vereniging zelf voortdurend in beweging is. Dit betekent automatisch dat ze snel moeten kunnen schakelen, en snel antwoord moeten kunnen geven op vragen die op hun pad komen. *"Je springt voortdurend in he, je schakelt elke keer."* (vereniging 1)

Bestuurders hebben niet direct behoefte aan theoretische kennis waarin ze nog veel energie moeten steken voordat het toepasbaar is op hun eigen vereniging. Bestuurders *"hebben meer aan praktische kennis, hoe gaat een andere vereniging daar mee om? Daar heb ik wel behoefte aan"*. (vereniging 1) Het type kennis waar behoefte aan is hangt grotendeels af van de knelpunten die op het betreffende moment aan de orde zijn binnen de vereniging. Dit kan dus bijvoorbeeld financiële kennis zijn, kennis over ledenwerving, kennis over het werven van vrijwilligers, maar ook kennis over het omgaan met overlast op de accommodatie. (zie 6.1.1)

## 6.3 Kennisdeling

In de voorgaande paragrafen is een beeld geschetst van de contextuele verschuivingen waar een vereniging mee te maken heeft, de aandachtspunten die voornamelijk aan de orde zijn bij de ondervraagde verenigingen en in het verlengde hiervan de kennisbehoefte die verenigingen hebben. In deze paragraaf wordt hierop door gegaan door te kijken hoe bestuurders deze kennisbehoefte kunnen invullen, speciale aandacht gaat hierbij uit naar het delen van kennis tussen bestuurders van sportverenigingen. *"De uitwisseling van kennis tussen bestuurders zie ik als groot voordeel"*. (vereniging 4)

De bestuurders geven aan dat het uitwisselen van kennis pas tot stand kan komen wanneer een bestuurder hierom vraagt bij een andere organisatie of persoon. *"Het is gewoon het vragen om hulp, HELP!"* (vereniging 3) Wanneer je vraagt om hulp levert dit ook



het nodige op aldus een van de bestuurders. *"Wij hebben eerst binnen de vereniging gezocht, niet gelukt, dus toen zijn we buiten de vereniging gaan zoeken. Dit heeft het nodige resultaat op geleverd."* (vereniging 2) Door meerdere verenigingen wordt dit bevestigd. *"Ze kunnen me alles vragen, ik wil ze wel vertellen hoe het zit."* (vereniging 5) *"En als er iets is dan helpen we elkaar."* (vereniging 8) De bereidheid tot kennisdeling is ruimschoots aanwezig. Echter volgens de bestuurders zul je ook niet snel kennis van een andere organisatie of persoon ontvangen op het moment dat je hier niet om vraagt. *"Kennis kun je halen bij een andere vereniging, als je samenwerking zoekt. Maar wij doen dat niet, wij hobbelen mee."* (vereniging 4)

### 6.3.1 Kennisbronnen

In het onderzoek dat voor u ligt staat kennisdeling tussen bestuurders van sportverenigingen centraal. Tijdens de interviews kwam echter naar voren dat deze kennisdeling in diverse situaties niet direct tussen bestuurders plaatsvindt, maar dat er diverse andere bronnen zijn die de bestuurders van kennis kunnen voorzien. Onderstaand worden deze bronnen kort behandeld, waarna er uitgebreid wordt stilgestaan bij kennisdeling tussen bestuurders van sportvereniging.

#### *Sportkoepelorganisaties*

Allereerst wordt door een tweetal bestuurders benoemd dat de sportkoepelorganisaties hen van informatie voorzien. De houding van de bestuurders ten opzichte van deze organisaties is echter niet louter positief. Bestuurders zijn namelijk erg kritisch over de procedures en formele wijze waar men mee te maken krijgt op het moment dat ze kennis vragen van sportkoepelorganisaties. *"Als je bij een sportkoepelorganisatie komt, moet je eerst weer door die brei van paparassen heen"*. (vereniging 2)

#### *Sportbonden*

Een tweede bron van kennis die door bestuurders erg veel wordt aangehaald zijn de sportbonden. *"Je hebt toch altijd een bond en gewesten die achter je staan en waar je samenwerking mee hebt."* (vereniging 5) Logischerwijs is dit voor bijna elke vereniging een andere sportbond, aangezien ze allemaal in een andere sport acteren. Sportbonden worden door het grootste deel van de ondervraagde bestuurders gezien als erg waardevolle kennisbron. Een bron die enerzijds pro-actief informatie verstrekt richting de verenigingen door bijvoorbeeld nieuwsbrieven. *"De NeVoBo bestookt ons natuurlijk wel wekelijks en maandelijks met allerlei informatie en bulletins"*. (vereniging 2) Naast de informatievoorziening zijn er ook diverse activiteiten en initiatieven die door de sportbonden worden ontplooid voor de verenigingen. *"Tablestars is een initiatief van de NTTB voor de tafeltennisvereniging, daar waren wij ook een pilot vereniging in"*. (vereniging 3) Daarnaast worden er allerlei praktijkdagen, bijeenkomsten en cursussen door de sportbonden georganiseerd. Mensen ontvangen hier enerzijds veel kennis van de sportbond, maar aan de andere kant is er ook veel ruimte om elkaar te ontmoeten. *"Ja je komt elkaar tegen op de federatie, zeg maar Oost-Nederland, dat is een keer in de drie maanden dan heb je vergadering."* (vereniging 8)

Naast de activiteiten die door de sportbond worden geïnitieerd, is het voor verenigingen ook mogelijk om op eigen initiatief bij de bonden aan te kloppen met vragen. *"Dan bel ik het bondsbureau en vraag wie mij daar kan helpen. En dan heb je weer die hulpvraag, dan kom je weer een stap verder."* (vereniging 3) Enkele bestuurders geven wel aan dat de



kennis die bij sportbonden kan worden vergaard met name theoretische kennis is. *"Je hebt wel een loket binnen de KNVB, dat is nog wel interessant. Daar kun je wel kennis vergaren. Maar ik heb meer behoefte aan praktische kennis. Hoe gaat een andere vereniging ergens mee om?" (vereniging 1)*

#### *Sportservice*

Naast de sportkoepels en sportbonden zijn er ook nog regionale of lokale sportservicepunten die de verenigingen ondersteunen, aldus de sportbestuurders. *"Kijk we hebben een lokale sportservice hier, wat voor een stukje ook kenniscentrum is." (vereniging 3)* De functie van kenniscentrum wordt door meerdere bestuurders erkend. Op het gebied van financiën, subsidies en juridische zaken, maar met name beleidszaken zeggen bestuurders aan te kloppen bij de sportservicepunten. *"Binnen onze krimp hebben we ook steeds meer moeite om vrijwilligers te vinden voor allerlei taken. Daarvoor hebben we een QuickScan ingezet van de sportservice. En zijn we nu bezig met het schrijven van een meerjarenbeleidsplan en een vrijwilligersplan." (vereniging 4)* *"Ook heeft de gemeente ons geholpen met het aanvragen van de subsidies." (vereniging 5)* Een andere voorname taak die de ondervraagde bestuurders voor de sportservicepunten zien weggelegd, is het organiseren van netwerk-, of forumavonden. *"Daar ligt feitelijk een functie van de sportservice". (vereniging 4)*

Op deze avonden komen bestuurders van verschillende verenigingen bij elkaar. Enerzijds is er op deze avonden aandacht voor inhoudelijke zaken, waarbij gastsprekers informatie geven vanuit hun eigen expertise. *"Omdat deze dame van de Rabobank inderdaad vertelde wat sponsoren wilden." (vereniging 4)* Bestuurders geven aan dat er aan de andere kant veelal ruimte is om met elkaar te netwerken, om kennis uit te wisselen. Kennis uit vereniging (-netwerk)

Naast de kennis uit externe organisaties geven bestuurders aan dat er ook veel kennis wordt vergaard bij relaties van de sportvereniging. Voorbeelden die worden genoemd zijn leden, sponsoren, kennis uit eigen relaties en eigen kennis. De achtergrond en kennis van leden en sponsoren wordt op verschillende manieren ingezet. Zo geeft een bestuurder aan dat een van de sponsoren architect is en de bouwtekening voor een nieuwe accommodatie heeft gemaakt. *"Een van de sponsoren heeft toen een schetstekening voor ons gemaakt." (vereniging 5)* De bouw van deze zelfde accommodatie is met de kennis van leden gerealiseerd. *"Een zestal jongens, vrijwilligers, die hier binnen de club actief zijn en in de bouw zitten, of uitvoerder zijn, of timmerman zijn, of werkvoorbereider zijn, hebben we dat helemaal uitgewerkt". (vereniging 5)* Zo worden ook voorbeelden van jaarrekeningen, belasting en juridische kwesties benoemd. De kennis van eigen relaties wordt door een aantal bestuurders op een soortgelijke wijze ingezet. Vanuit de werkachtergrond kan op verschillende momenten relevante informatie worden ingebracht. *"Maar dan heb ik gelukkig een man die financieel bijzonder goed onderlegd is. Hij maakt dan ook altijd de begroting voor de vereniging." (vereniging 7)* Op deze manier kan hele specifieke kennis van professionals worden verkregen. Kennis die dus voortkomt uit de werkervaring van mensen uit de vereniging.

## **6.4 Kennisdeling tussen sportbestuurders**

De verschillen tussen de sportbestuurders wat betreft onderlinge kennisdeling zijn

groot. De ene bestuurder geeft aan veel kennis met andere bestuurders te delen, maar andere bestuurders geven aan dat dit nog beperkt plaats vindt. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke kennis wordt uitgewisseld, en waarom wie bereid is kennis met een ander te delen en of deze bereidheid ten opzichte van een ieder hetzelfde is, waarom een bestuurder wel of niet bereid is om kennis te delen.

#### *Verschillende soorten kennis*

Tijdens de interviews met de sportbestuurders werd gesproken over twee verschillende soorten van kennis, waartussen een duidelijk onderscheid is te maken. Enerzijds werd veel gesproken over sporttak overschrijdende kennis en anderzijds werd gesproken over sporttechnische of sportinhoudelijke kennis. Veel werd hierbij ook gesproken over sporttak overschrijdende of sportinhoudelijke samenwerking, als onderdeel van kennisdeling. *"De samenwerking tussen de verenigingen hier in de gemeente is er natuurlijk wel en dat zal met elke sport zo zijn. Welke sport je ook doet, kijk zoals wij doen wel eens wat samen met de voetbal en bijvoorbeeld met de visvereniging ook wel. Die helpen wij qua accommodatie wel eens voort."* (vereniging 5)

#### *Sportinhoudelijke kennisdeling*

Bij sportinhoudelijke kennis hebben sportbestuurders het veelal over kennis die specifiek voor een bepaalde sport interessant is. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld trainingsvormen, of tactische informatie. Dit is ook informatie die, uitzonderingen daargelaten, de ondervraagde bestuurders bij voorkeur niet delen met andere bestuurders. Met een andere sport niet, omdat het grotendeels niet van toepassing is op de betreffende sport. Maar ook binnen de eigen sport blijkt dit een heikel punt. Het voornaamste argument hiervoor is dat ze niet hetgeen waardoor ze qua prestaties excelleren uit handen willen geven. *"Nee zeker niet, dat ga je niet delen! Dat ga je niet aan de grote klok hangen. Daarmee wil je natuurlijk ook in de competitie voor het kampioenschap gaan."* (vereniging 2)

#### *Sporttak overschrijdende kennisdeling*

De ondervraagde bestuurders benoemen naast de inhoudelijke kennis ook met name de kennis die niet specifiek iets zegt over de sport zelf, maar zaken die breder zijn dan de sport, sporttak overschrijdend. Hierbij hebben de bestuurders het met name over het delen van de accommodatie, het delen van kennis over vrijwilligers, sponsoring, financiële en juridische zaken, en ledenwerving. *"Ik weet bijvoorbeeld dat als het gaat over sponsoring een andere vereniging dat heel goed kan hé. Dus daar zou ik wel behoefte aan hebben als je zegt van hoe kunnen we dat nou beter voor elkaar krijgen"* (vereniging 7) *"En natuurlijk oplossingen van andere verenigingen die er al eerder mee te maken hebben gehad. Hoe die ermee om zijn gegaan, en dat met elkaar delen"*. (vereniging 2)

#### *Bereidheid tot kennisdeling*

Bijna alle ondervraagde bestuurders geven aan open te staan voor kennisdeling. Het overgrote deel geeft hierbij aan dat het op dit moment nog tamelijk beperkt is, maar dat het eigenlijk nooit teveel kan zijn. *"Ze kunnen me alles vragen, ik wil ze alles, als iemand naar me toe komt, kom maar. Ik wil ze wel vertellen hoe het zit. Nee er zijn niet veel dingen waarvan ik zeg daar hebben we het niet over."* (vereniging 5) *"Helemaal geen probleem. Ik wil alles wel delen, geen probleem!"*. (vereniging 2)

Zoals gezegd staan bijna alle ondervraagde bestuurders open voor het delen van kennis. Een ander deel van de bestuurders is hier echter wat minder stellig in. Dit deel geeft aan

open te staan voor kennisdeling, echter stellen wel een aantal voorwaarden voor het delen van kennis. Daarnaast zijn tijdens de interviews ook nog een aantal beperkingen naar voren gekomen, die niet bevorderlijk zijn voor een goede kennisdeling.

#### 6.4.1 (Rand-) Voorwaarden voor kennisdeling

##### *Netwerk*

Het netwerk van de ondervraagde sportbestuurders neemt een belangrijke rol in wat betreft de toegang tot kennisdeling. Veel van hen geven aan dat het netwerk hun toegang verschaft tot een grote bron aan kennis. Enerzijds betreft dit kennisbronnen die eerder in dit hoofdstuk zijn beschreven, zoals sportkoepels, sportbonden en sportservice organisaties, maar ook kennis van andere bestuurders. *"Op het moment dat je om hulp vraagt breid je je netwerk ook weer uit. Dat is op zich al heel belangrijk."* (vereniging 3) Voor al de verschillende bronnen geldt dat wanneer je meer mensen kent je sneller toegang hebt tot de juiste informatie, aldus een van de bestuurders. *"Je moet de juiste persoon hebben. En ik heb geluk dat ik een aantal voorzitters van politieke partijen ken en de wethouder ook. Dat is wel een voordeel dat je niet eerst blijft hangen."* (vereniging 2) Een van de bestuurders die zelf beschrijft dat hij geen sterke netwerker is erkent ook dat dit soms lastig kan zijn voor het delen van kennis. Hij geeft aan dat hij hierdoor niet snel met andere bestuurders in contact komt. *"Ik ben niet iemand die zeg maar heel snel netwerken maakt, ik stap niet snel op mensen af."* (vereniging 3)

##### *Klik met mensen*

In aanvulling op het netwerk geven sportbestuurders veelal aan dat een bepaalde klik met een andere bestuurder van essentieel belang is. Het eerste wat hierbij voor een aantal ondervraagde bestuurders van belang is, is de mate waarin je iemand kent. *"Kijk als je iemand goed kent ben je eerder genegen tot kennisdeling dan wanneer je iemand niet goed kent."* (vereniging 1) Hoewel een aantal bestuurders dus aangeeft dat ze iemand graag eerst beter willen leren kennen, geven bijna alle bestuurders aan dat ze eigenlijk altijd van iedereen antwoord krijgen als ze ergens om vragen. *"Ik vind andere bestuursleden zijn altijd wel open. Als je ze vragen stelt krijg je daar keurig netjes antwoord op."* (vereniging 2) Onafhankelijk van hoe goed je mensen kent is het ook nog eens van belang of je goed met iemand overweg kunt, of er zoals gezegd een bepaalde klik is. Als dit niet het geval is kunnen ze zich vaak niet vinden in de manier van werken. *"Ja dat is de manier dat ze werken en een bepaalde arrogantie."* (vereniging 5) Dit heeft tot gevolg dat de drempel om kennis te delen verhoogd wordt.

Naast hoe goed een bestuurder iemand kent, en de klik met mensen wordt ook veelvuldig de werkhouding van andere bestuurders genoemd. Doordat de ondervraagde bestuurders zich niet herkennen of kunnen conformeren aan de werkhouding van de andere bestuurders staat ze niet open voor kennisdeling. *"Als ik dan ook nog voor een kleinigheidje wat per telefoon af kan, ook nog eens vier avonden moet gaan vergaderen."* (vereniging 5)

##### *Win-win situatie*

Een voorwaarde voor een deel van de sportbestuurders is dat beide partijen iets aan elkaar hebben wanneer ze kennis delen. Een van de bestuurders geeft aan dat er niet concreet of heel bewust over deze win-win situatie wordt nagedacht, maar dat hier toch

wel sprake van is. *"Kijk wij willen gewoon graag helpen, wij bedoelen het goed, maar wel in het achterhoofd worden wij er zelf niet minder van."* (vereniging 5) Voor een andere bestuurder is deze win-win situatie concreter aan de orde. Zo concreet zelfs dat dit een absolute voorwaarde is voor het delen van kennis, het wordt als logisch gezien. *"Ik moet wel wat met mensen hebben waardoor ik mezelf ook weer kan verrijken. Waardoor ik onze vereniging ook weer beter en sterker kan maken. Als het eenzijdig is haak ik af."* (vereniging 1) *"En ook daar zie je dan gaan we delen, ja  $1+1 = 3$ , het synergie effect."* (vereniging 2)

Dat dit standpunt niet voor iedereen geldt werd tijdens de interviews ook gelijk duidelijk. Waar een aantal bestuurders heel stellig waren dat er sprake moest zijn van win-win, is ten minste een van de bestuurders het hier totaal niet mee eens. *"Daar ga ik dwars tegen in, ik vind dat niet! Dat je alleen maar win-win situaties moet hebben. ... Nee daar ben ik het echt niet mee eens. Misschien is het wel juist zo dat op het moment dat je niet vanuit een win-win situatie werkt dat het dan beter werkt."* (vereniging 7) Op een later moment werd dit nog enigszins genuanceerd neergezet *"Het is natuurlijk wel zo een beetje geven en nemen, dan kun je het de volgende keer andersom doen."* (vereniging 7)

#### *Overeenkomsten vereniging en knelpunten*

Verschillen en overeenkomsten van verenigingen of vraagstukken zijn ook van belang om een goede basis te bieden voor kennisdeling, aldus een aantal ondervraagde sportbestuurders. Ze geven hierbij aan dat het lastig is om een vereniging te helpen, of door een vereniging te worden geholpen, die op een hele andere wijze of niveau acteert. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van een nieuw aanbod voor gehandicapten bij een van de verenigingen. De voorzitter geeft aan dat ze hiervoor hebben aangeklopt bij een andere vereniging. *"Alleen iedereen doet het op zijn eigen manier, er is geen uniformiteit. ...De afwijkingen lopen niet parallel met de andere vereniging, dus daar zit ook weer een moeilijkheidsgraad."* (vereniging 1) Een ander voorbeeld is dat de knelpunten van sportvereniging zover uiteen lopen, of zulke andere oplossingen behoeven, dat de verenigingen elkaar niet kunnen helpen. De voorzitter van de zwemvereniging gaf hier een voorbeeld van wat betreft sponsoring *"Kijk bij de voetbal kun je een bord ophangen, bij wielrennen kan iemand op de fiets zitten met een shirt van de sponsor aan, maar de naam op een zwempak of een zwembroek plakken helpt niet, want ze liggen in het water en er is niets meer te zien."* (vereniging 7)

Een ander punt dat naar voren komt is dat sommige verenigingen zo verschillend zijn dat ze elkaar moeilijk kunnen helpen. De ondervraagde bestuurders geven aan dat het niveau waarop de ene vereniging acteert, wat betreft prestatieve sport, maar ook bijvoorbeeld qua accommodatie, faciliteiten of andere activiteiten, gewoon te ver uit elkaar ligt. Hierdoor kunnen de verenigingen elkaar moeilijk helpen omdat ze elkaars taal niet spreken. *"Ik denk dat het misschien eerder een angst is dat je elkaar niet verstaat omdat je als kleine vereniging heb je soms toch te maken met net iets andere problemen, zeg maar waar een grote vereniging veel minder last van heeft."* (vereniging 3)

#### *Cultuur*

Ook cultuur is iets wat meerdere malen is genoemd tijdens de interviews. Bestuurders geven hierbij aan dat overeenkomsten in de cultuur bijdragen aan een goede relatie tussen de verenigingen. Dit heeft in het verlengde hiervan ook invloed op kennisdeling. *"Wij komen uit het noorden, noordoosten. Ik denk dat je qua cultuur meer met elkaar hebt."*

*Wij hebben veel minder met de bollenstreek. ... Cultuur is belangrijk. Je verstaat elkaar meer als je dezelfde cultuur hebt, dan wanneer je uit een ander wereldje komt. Uit een hoogdraverig wereldje, de bobo wereld zeg maar. Wij zijn geen bobo's." (vereniging 1)* Een van de andere ondervraagden voegt hier aan toe dat "de mensen hier toch wel een beetje op zichzelf staan hier." (vereniging 8) Doordat mensen op zichzelf staan en doordat er toch een bepaalde afstand wordt gecreëerd door de verschillen in culturen, is het lastiger om met elkaar in contact te komen om kennis te delen.

#### *Algemeen belang sport*

Diverse bestuurders geven aan dat ze niet alleen invulling aan deze functie geven omdat ze zichzelf en de vereniging willen verrijken. Ze vervullen deze functie omdat ze hiermee een bijdrage leveren aan de sport in het geheel. Dit brengt met zich mee dat ze ook in grote mate open staan voor kennisdeling. Ze hebben hier geen angst voor omdat ze denken dat ze de sport in het geheel hiermee kunnen verbeteren. "Daar ben ik niet bang voor. Nee want ik doe het niet voor onze vereniging, ik doe het voor de tafeltennis sport." (vereniging 3)

#### *Afstanden*

De onderlinge afstand tussen de vereniging wordt door diverse bestuurders ook genoemd. Of dit als beperking moet worden gezien daar zijn de meningen over verdeeld. Enerzijds wordt het als beperking gezien, omdat je elkaar weinig tegen komt en de afstanden zo groot zijn dat je ook niet eenvoudig een afspraak maakt. "Dat heeft natuurlijk ook met de afstanden te maken. Als ik naar de bollenstreek moet, moet ik anderhalf uur heen, maar ook weer anderhalf uur terug." (vereniging 1) Een andere verenigingsbestuurder geeft niet direct een oordeel aan de afstand tussen verenigingen, maar merkt wel op dat deze afstand door de jaren heen steeds groter is geworden. "Ja als ik met mijn jeugdteam weg moet, moeten we naar Harlingen, Sneek, Emmen, Assen, heel ver weg dus." (vereniging 2)

#### *Ambities*

Een interessant onderwerp dat door een van de voorzitters werd aangesneden is de ambitie van een club om vooruit te willen. Slechts een van de ondervraagden heeft dit ter sprake gebracht, echter is dit iets wat zijn club ernstig in de weg staat. Niet zo zeer de ambitie zelf, maar des te meer het ontbreken hiervan. "Wat van belang is wat wil de vereniging eigenlijk, wat willen ze met zijn allen bereiken en wij zijn op dit moment een gezelligheidsvereniging. Dat betekent dat onze ambities laag zijn en dat we dus inderdaad niet de barricades op willen. Dat we inderdaad weinig behoefte hebben om ons te profileren. Nee de leden die wij hebben vinden het best zo, zolang ze maar kunnen spelen om het simpel te zeggen." (vereniging 4) Het ontbreken van deze ambitie zorgt er volgens de bestuurder dus voor dat ze ook geen initiatief ontplooiën om bepaalde knelpunten op te lossen en dus om kennisdeling te initiëren. Ze zullen in dit geval dus niet snel bij een ander voor kennis aankloppen en zijn minder bereid om kennis met een ander te delen.

#### *Tijdsinvestering*

Tijdgebrek is iets wat voor veel vrijwilligers geldt, dit komt ook duidelijk naar voren tijdens de interviews met de bestuurders. Het is voor veel van hen al lastig om tijd vrij te maken om de alledaagse taken uit te voeren. Een aantal bestuurders geven dan ook aan dat ook tijdgebrek een belangrijke beperking is voor kennisdeling. Ook al willen ze graag

kennis delen, de tijd die men heeft is gewoon niet toereikend. *"Maar.. elk bestuurslid is al zoveel tijd kwijt, dus als die ook nog de tijd moet nemen om bij een andere vereniging kennisdeling te moeten doen, nou.. Ik weet het niet hoor."* (vereniging 1)

#### *Persoonlijk contact*

Kennisdeling kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan het telefonisch, schriftelijk, via internet, de e-mail, of middels persoonlijk contact. Een kleine deel van de bestuurders geeft aan niet direct een voorkeur te hebben voor het een of het ander. *"Maar goed kennisdeling kan, net wat ik zeg, heel erg bij de basis beginnen. Ik bedoel een mailtje, een telefoontje."* (vereniging 7) Voor een deel van de bestuurders is dit echter geen optie. Minstens drie bestuurders geven namelijk aan de sterke voorkeur te geven aan persoonlijk contact. *"Bij voorkeur deel ik kennis bij persoonlijk contact, niet per e-mail. Ik wil eerst degene in de ogen hebben gekeken, van waarom? Wat wil je ermee?"*

Er zijn een breed scala aan factoren die al dan niet een positief effect hebben op kennisdeling. Allereerst speelt het een rol of het sportinhoudelijke of sporttak overschrijdende kennis betreft. Daarnaast zijn er diverse elementen, zoals het netwerk, de klik met mensen, een win-win situatie, of overeenkomsten met een andere vereniging, die een positieve invloed hebben op kennisdeling. Ook punten als cultuur, het algemene belang, afstand tot een andere vereniging, het ambitieniveau, de geschatte tijdsinvestering, en de wijze waarop contact wordt gelegd, spelen een rol. Voor de ene bestuurder weegt het ene punt zwaarder en voor een andere bestuurder een ander punt, daarin is een duidelijk verschil te herkennen. Er is dus geen eenduidigheid in stimulerende of belemmerende factoren. Een bestuurder zal telkens opnieuw afwegen of het hem of haar waard is om kennis te delen. Of dit uiteindelijk gebeurt hangt af van de optelsom van de verschillende voorwaarden en factoren.









## 7. Analyse



## 7. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd en bediscussieerd. De resultaten (hoofdstuk 6) worden gekoppeld aan het theoretisch kader, zoals dit in hoofdstuk vier aan u gepresenteerd is.

### 7.1 Het begrip kennis

Zoals in het theoretisch kader benoemd kan er op verschillende manieren naar kennis worden gekeken, Er wordt gesproken over *tacit knowledge* en *explicit knowledge*. Opvallend is dat bestuurders voornamelijk behoefte hebben aan *tacit knowledge*, waaraan meerdere keren wordt gerefereerd onder meer door te spreken over praktijkkennis, maar hier relatief weinig toegang toe hebben. In het geval van de bestuurders is dit vooral praktische kennis, of kennis uit een bepaalde ervaring, waarover ze graag eens met een andere bestuurder van gedachten zouden wisselen. Dit staat haaks tegenover de kennis die hen met name wordt aangeboden, nog niet eens zozeer vanuit andere bestuurders, maar vooral door sportkoepelorganisaties, of sportservicepunten. Deze organisaties leveren met name stappenplannen, beleidsplannen en instructies op papier aan. Kennis die eenvoudig kan worden vastgelegd en uitgewisseld. Indien we hierbij terugkijken naar het schema van Nonake en Takeuchi (2005/2006) valt op dat het zwaartepunt van de verkrijgbare kennis boven in het schema is te vinden, dus met name *explicit knowledge*. Dit is echter niet in lijn met de kennisbehoefte, deze ligt bij de (individuele) *tacit knowledge*.

Na deze beschrijving kan ook worden gekeken naar de verschillende stadia waarin kennisoverdracht plaatsvindt. Er mag reeds duidelijk zijn dat er vooral sprake is van het delen van *explicit knowledge*. Wellicht is dit deels toe te schrijven aan de opslagcapaciteit. *Tacit knowledge* kan namelijk veel lastiger en in beperktere mate worden opgeslagen. Het proces van kennisdeling speelt zich dus voornamelijk af op het gebied van *explicit knowledge*. Hier wordt bestaande kennis, en worden bestaande concepten gedeeld en vervolgens gecombineerd. Een voorbeeld hiervan is een vrijwilligersbeleidsplan dat door vereniging A, of door een overkoepelende organisatie is geschreven, en dat vervolgens aan een andere vereniging wordt aangeboden. Deze vereniging kan het plan vervolgens vertalen naar zijn of haar eigen vereniging en probeert dit te combineren met het bestaande beleid. Bestuurders benoemen dat deze expliciete kennis niet de kennis is waar ze naar op zoek zijn. Gevolg hiervan kan zijn dat het ook moeilijk is om over te gaan naar het volgende stadium internalization. Door dat de gevraagde kennis niet beschikbaar is verloopt het hele proces minder goed. Het heeft dus bijvoorbeeld tot gevolg dat de expliciete kennis door bestuurders niet kan worden omgezet naar vaardigheden (*tacit knowledge*).

Het delen van *tacit knowledge* en en dit toepassen, of het omzetten van deze praktijkkennis naar *explicit knowledge* is voor sportbestuurders relevant. Enigszins schokkend is dan ook om te moeten constateren dat dit juist de onderdelen zijn waarop het delen van kennis tussen sportbestuurders tekort schiet. Het aanbod van kennis is volledig in strijd met de behoefte, het sluit niet op elkaar aan. Juist het delen van praktische kennis en vaardigheden is een terrein waarop sportbestuurders zich graag zouden ontwikkelen mede door de kennis van andere sportbestuurders.

Wat ten grondslag ligt aan dit grote verschil wordt in de volgende paragrafen omschreven. In deze paragrafen wordt de literatuur over belangrijke elementen voor kennisdeling, zoals beschreven in het theoretisch kader, vergeleken met de resultaten uit het vorige hoofdstuk.

## 7.2 Elementen van kennisdeling

Er kan vanuit een netwerkbenaderingsperspectief naar kennisdeling worden gekeken. Hiermee wordt aangenomen dat kennisdeling dus plaatsvindt in een netwerk. In het theoretisch kader is beschreven dat aan de ene kant de omvang van het netwerk van belang is en aan de andere kant de afstand van persoon A tot persoon B in een netwerk. Allereerst mag worden geconcludeerd dat het netwerk en in het verlengde hiervan het netwerken van essentieel belang is om op een goede manier kennis te kunnen delen. Bestuurders die aangeven van nature geen echte netwerker te zijn, en zichzelf niet als een echte netwerker zien, doen ook minder aan het delen van kennis. Mensen die zich deze vaardigheid wel beter eigen hebben gemaakt ervaren ook een minder grote drempel om kennis te delen, of om andere mensen om kennis te vragen. Ze zetten dan ook sneller de stap tot kennisdeling. Netwerkvaardigheden zijn erg relevant, aangezien de literatuur beschrijft dat ICT-systemen kunnen bijdragen, maar dat face-to-face contact altijd de eerste stap in het kennisdelingsproces is.

Wat betreft de *in-degree-centrality*, dus de invloed van het aantal mensen in een netwerk, mag worden vastgesteld dat dit zeker van belang is voor wat betreft kennisdeling. Des te meer mensen iemand kent, des te groter is de kans om tot kennisdeling te komen. Diverse bestuurders geven aan dat ze vaak snel weten bij wie ze kunnen aankloppen. Bijvoorbeeld bij een sponsor voor financiële zaken, maar ook bij een andere vereniging voor bijvoorbeeld vrijwilligerszaken. Dit gebeurt echter alleen wanneer de bestuurders elkaar kennen, of wanneer ze in ieder geval weten bij wie ze voor een bepaald vraagstuk aan kunnen kloppen.

Ook *in-closenesscentrality* is zeker van belang. Het hebben van korte lijntjes naar mensen in het netwerk, werkt bevorderend voor het delen van kennis. Dus hoe hoger de mate is waarin je iemand kent, des te eerder ben je als bestuurder geneigd om kennis te delen met degene aan de andere kant van de lijn. Dit blijkt uit wat een van de bestuurders zei "*Je vraagt ten slotte niet zo snel iets aan iemand die je niet goed kent.*" (vereniging 1)

### 7.2.1 Competitie

In de theorie komen de begrippen competitie en coöperatie regelmatig aan de orde wanneer men over kennisdeling spreekt. Opvallend is dat tijdens de interviews deze begrippen minder expliciet worden benoemd, dit geldt vooral voor competitie. Het overgrote deel van de bestuurders geeft zelfs aan dat er helemaal geen sprake is van competitie. Er lijken dan ook maar weinig thema's waar bestuurders geen kennis over willen delen. Na doorvragen blijkt dat het delen van kennis helemaal niet vanzelfsprekend is. Er komen steeds meer voorwaarden en beperkingen voor kennisdeling naar voren, waaronder ook een competitief element. Dit element speelt zich niet zozeer af op het vlak van verenigingsbeleid, dus bijvoorbeeld ledenwerving, vrijwilligersbeleid, of maatschappelijke activiteiten, maar vooral op het gebied van sportinhoudelijke the-

ma's. Kock et al. (2000) stelden reeds dat er sprake is van overlap in doelen die alleen ten koste van elkaar kunnen worden bereikt. Dit geldt ook voor de thema's die bestuurders benoemen aangaande kennis die ze niet willen delen. Voorbeelden hiervan zijn tactische informatie of trainingsvormen. Deze worden ingezet ten behoeve van het zojuist benoemde doel wat alleen kan worden bereikt ten koste van de tegenpartij, in het geval van een aantal bestuurders: het binnen halen van het kampioenschap. "*Hiermee willen we ten slotte kampioen worden.*" (vereniging 2) Op dit vlak wordt de formele competitie waaraan de teams deelnemen, dus overgenomen op bestuurlijk vlak.

### 7.2.2 Coöperatie

In tegenstelling tot competitie is coöperatie een begrip dat relatief veel wordt benoemd. Niet direct met dit woord, maar bestuurders geven aan graag kennis te delen, hier voor open te staan, en ze geven aan dat er maar weinig is wat ze niet willen delen. Om met de woorden van Kock et al. (2000) te spreken, er is dus sprak van gedeelde interesses en men helpt elkaar in interactie, zonder hierin beperkt te worden. Echter hoewel de bereidheid tot kennisdeling groot is, vindt deze in werkelijkheid nauwelijks plaats. Het is niet zozeer dat bestuurders niet willen samenwerken, echter zijn er vele voorwaarden en beperkingen die hierop van toepassing zijn, zoals weergegeven in de resultaten. Dit betekent niet direct dat bestuurders een competitieve houding innemen, dus dat ze elkaar voorbij willen streven in het behalen van bepaalde doelen. Echter de coöperatieve houding is niet zonder enig voorbehoud, bestuurders willen graag samenwerken, zijn bereid om kennis met elkaar te delen, of om kennis te vragen, mits er worden voldaan aan bepaalde voorwaarden.

## 7.3 Nieuwe inzichten

Naast deze vergelijkingen die kunnen worden gemaakt tussen de theorie en de empirie, heeft de empirie ook nieuwe inzichten opgeleverd die niet direct door de theoretische bril (hoofdstuk 4) worden gevangen. Zo blijkt er op basis van de empirie onder sportbestuurders een grote behoefte aan *tacit knowledge* te bestaan. Echter juist voor deze kennis geldt dat er veel haken en ogen zijn wat betreft het delen hiervan. Allereerst zijn er praktische voorwaarden aan verbonden, omdat het kennis betreft die het individu zelfstandig en in interactie moet overdragen. Dit kost nou eenmaal meer tijd en energie. Hierbij zal altijd de afweging worden gemaakt of het de bestuurder waard is om deze tijd en energie te investeren en wat het hem uiteindelijk zelf oplevert. Een strategische keuze dus.

Ook strategische afwegingen dienen als basis voor de keuze om wel of niet kennis te delen. *Tacit knowledge* is namelijk kennis waarmee je je als individu onderscheid, het delen hiervan is dus ook op strategisch vlak meer complex dan het delen van *explicit knowledge*. Zo wil een bestuurder bijvoorbeeld niet dat een trainer zijn *tacit knowledge* deelt met trainers van andere verenigingen, omdat dit ten koste gaat van hun concurrentiepositie. Levert het een bestuurder iets op dat hij kennis deelt met een andere vereniging? Maakt hij hiermee zijn eigen vereniging ook sterker? Vertrouwen speelt hierin ook een belangrijke rol. Vertrouwt bestuurder A erop dat bestuurder B op een goede manier met zijn kennis omgaat? Vooral voor vereniging die qua niveau en omvang sterk verschillen lijkt er een grote drempel te zijn om kennis te delen. Kleine verenigingen kloppen niet aan omdat ze bang zijn dat ze niet worden gehoord, en grote verenigingen



gen kloppen niet aan omdat ze denken dat kleine verenigingen hun toch niet kunnen helpen. Kortom of men besluit om kennis te delen, en een competitieve of coöperatieve houding aannemen, hangt hierbij af van de waarde die men aan eigen kennis toekent en aan waarde die men toekent aan de kennis van de andere partij.

Dit brengt ons ook direct bij een volgende element, het sociale element. Doordat *tacit knowledge* kennis is die (bijna) alleen in interactie kan worden overgedragen, komt de bestuurder logischerwijs in aanraking met een andere bestuurder. Hierdoor spelen ook factoren als elkaar mogen, een klik met elkaar hebben, de ander niet arrogant vinden een rol. Maar ook gelijkenissen in werkhouding zijn van groot belang. Indien de bestuurders elkaar hierin niet vinden wordt een extra drempel opgeworpen om kennis te delen.

Er zijn dus drie (nieuwe) elementen die vanuit de empirie naar voren zijn gekomen en die een nieuw perspectief bieden op kennisdeling. Praktische elementen, strategische elementen en sociale elementen.

#### 7.4 Samenvattend

Het type kennis is relevant voor de mate waarin kennis wordt gedeeld. Ongeacht het type kennis zijn er verschillende elementen die een al dan niet positieve invloed kunnen hebben op dit proces. Duidelijk mag zijn dat het delen van kennis erg afhankelijk is van de houding van de bestuurder. Verschillende elementen zijn hierop van invloed. Bekeken vanuit twee voornaamste elementen, competitie en coöperatie, is opvallend dat het een het ander niet uitsluit. Het delen van kennis is dus niet uitsluitend voorbehouden aan bestuurders die coöperatief zijn ingesteld. Een competitieve houding sluit echter kennisdeling met een andere sportvereniging ook niet uit. Vanuit de empirie zijn waardevolle aanvullingen op de theorie aan het licht gekomen. Aanvullingen die met name betrekking hebben op het delen van tacit knowledge. Het betreft nieuwe elementen die ten grondslag liggen aan de overweging om een bepaalde positionering te bepalen met betrekking tot kennisdeling. De informatie uit de analyse draagt bij aan het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag in het volgende hoofdstuk.



## 8. Conclusie





## 8. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Om hier op een juiste manier antwoord op te kunnen geven worden komen eerst de deelvragen aan de orde, waarna de hoofdvraag kan worden beantwoord. Onderstaand staan ter verduidelijking nogmaals de vragen beschreven.

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met bestuurders van andere sportverenigingen en in hoeverre is hun onderlinge verhouding hierop van invloed?*

- Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan kennis en in het verlengde daarvan hun eigen kennisbehoefte?
- Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met andere sportverenigingen?
- Welke kennis zouden bestuurders van sportverenigingen graag willen delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis delen?
- Welke kennis willen bestuurders van sportverenigingen niet delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis niet delen?

### 8.1 Kennisbehoefte

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan kennis en in het verlengde daarvan hun eigen kennisbehoefte?*

Reeds in het vorige hoofdstuk staat beschreven hoe vanuit de theorie wordt gedacht over kennis en in het verlengde daarvan hoe sportbestuurders hierover denken. De eerste deelvraag geeft dan ook antwoord op de vraag welke betekenis sportbestuurders geven aan kennisbehoefte. Dat er een duidelijke kennisbehoefte is bij sportverenigingen komt meerdere malen naar voren. Verschillende problematieken zijn aan de orde binnen sportverenigingen. Diverse vragen die hierdoor worden opgeroepen kunnen door de sportbestuurders zelf worden beantwoord, echter er is ook een groot aantal vragen waar men niet direct een antwoord op heeft.

Voor een groot deel van deze vragen kloppen sportbestuurders aan bij een gemeentelijk of provinciaal sportservicepunt, een sportkoepel of de sportbond, dit zijn vaak de eerste stappen. Later komt in diverse gevallen ook een provinciaal sportservicepunt of sportkoepel in beeld. Heel veel kennis kan worden vergaard bij deze instanties. Zoals kennis over vrijwilligers, kennis over beleid, kennis over sponsors, over het ontwikkelen en uitbreiden van het activiteitenaanbod, het behouden van leden, het uitbreiden van de accommodatie, subsidies en betalingsregelingen. Echter, de kennis die oplevert is veelal expliciete kennis. Kennis die op papier staat in conceptbeleidsplannen, stappenplannen of andere formats. Verenigingen kunnen deze informatie op hun eigen manier interpreteren, of een vertaalslag maken die passend is bij hun eigen situatie. Deze kennis is waardevol, maar dit is nou juist de kennis waar verenigingen niet, of minder naar op zoek zijn. De gedeelde, of beter gezegd beschikbare kennis, sluit vaak niet aan bij de kennisbehoefte. Juist de praktische en direct toepasbare kennis die men behoeft, is voor verenigingen niet op die manier te verkrijgen.

De kennisbehoefte ligt op een ander vlak. *Tacit knowledge*, zoals eerder benoemd de praktijkverhalen en –vaardigheden. Dit komt mogelijk ook doordat bestuursfuncties om de drie tot vier jaar wisselen, daardoor bouwt een vereniging relatief weinig tacit knowledge op. En dit is iets waar de verschillende overkoepelende en ondersteunende instanties toch enigszins te kort schieten. Juist de kennis die behoeft is, is voor de verenigingen niet hier te vinden. Dit biedt echter mooie kansen voor de sportverenigingen om elkaar onderling te ondersteunen. Na het analyseren van de resultaten kan toch zonder enige twijfel worden geconcludeerd dat de verenigingen elkaar deze kennis wel meer zouden kunnen bieden. Met elkaar praten over hoe het bestuur van vereniging A een bepaald probleem heeft aangepakt, of hoe hij of zij hiermee om zou gaan of is gegaan. Dat is een duidelijke behoefte die onder de bestuurders van sportverenigingen leeft.

## 8.2 Kennisdeling

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met bestuurders van andere sportverenigingen?*

De duidelijke kennisbehoefte, het gat tussen deze behoefte en de beschikbare kennis, en de duidelijke problematieken die spelen wekken de suggestie dat het delen van kennis voor bestuurders van sportverenigingen van belang is. Een belangrijke vraag die rest is daarom welke betekenis bestuurders van sportverenigingen aan kennisdeling geven.

Veel van de ondervraagde bestuurders zien het delen van kennis als groot voordeel en ze denken dat hiermee zeker winst is te behalen. Kennisdeling middels de sportservicepunten en sportkoepels voorziet in een eerste behoefte en is zeker van belang. Deze informatie is volgens bestuurders goed te vinden, er staan er tal van voorbeelden op het internet, en het betreft voornamelijk theoretische kennis, explicit knowledge. Kennisdeling met andere bestuurders is dus niet bedoeld ter vervanging van deze kennisbron, het is wel van groot belang om het gat te dichten tussen de beschikbare kennis en de kennisbehoefte. En om dus ook te voorzien in praktische voorbeelden en vaardigheden uit de praktijk.

## 8.3 Kennis delen? Geen probleem!

*Welke kennis zouden bestuurders van sportverenigingen graag willen delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis delen?*

In beginsel zeggen eigenlijk alle sportbestuurders dat ze graag kennis willen delen met andere sportbestuurders. Hierbij geven ze bijna geen enkel voorbehoud, hieruit mag worden geconcludeerd dat ze een erg coöperatieve houding innemen, ze willen elkaar ten slotte helpen zonder hierin beperkt te worden (Kock, Bengtsson, Slotte-Kock, 2001). Tegelijkertijd schakelen bestuurders elkaar relatief weinig in wanneer zij kennis willen delen. Dit heeft mogelijk te maken met de attitude van bestuurders ten aanzien van andere bestuurders. In de literatuur wordt immers beschreven dat er verschillende redenen of momenten zijn te herkennen waarop er geen kennisdeling plaatsvindt, vanwege onderlinge competitieve verhoudingen. Dit wordt tijdens de interviews bevestigd. Er is gebleken dat veel van de ondervraagde bestuurders wel bereid zijn tot kennisdeling, mits er wordt voldaan aan verschillende voorwaarden.

Met name sport overschrijdende vraagstukken blijken erg geschikt voor kennisdeling. Randvoorwaardelijke zaken, vrijwilligerszaken, beleidsplannen enzovoort, eigenlijk alle

kennis die niet ten koste gaat van de eigen sportbeoefening, beter gezegd ten koste van de eigen concurrentiepositie kan worden gedeeld. Sportbestuurders staan hier meer dan open voor. Argumenten die hiervoor gelden zijn onder andere dat het algemene belang van de sport in Nederland voorop staat. Door kennis te delen wordt de sport alleen maar beter. Daarnaast kan door kennisdeling een win-win situatie worden gecreëerd en kunnen verenigingen op een later moment iets van elkaar terug verwachten.

Een belangrijke voorwaarde om deze kennis te delen is wel het initiatief van de ontvangende partij. Dus de vereniging die met een bepaald vraagstuk worstelt moet het initiatief nemen om de kennis te zoeken bij, of samen met een andere vereniging. Gebeurt dit dan mag worden aangenomen dat een groot deel van de bestuurders die om advies wordt gevraagd bereid zijn om te helpen. Of in ieder geval ervoor open staan om te luisteren naar de problematiek. Of het ook echt komt tot open kennisdeling is afhankelijk van verschillende factoren die later worden beschreven.

En ja, waarom zouden we eigenlijk geen kennis delen?! Was een (weder-) vraag die veel werd gesteld tijdens de interviews. Eerdergenoemde argumenten werden nog eens herhaald of aangevuld. Hieruit blijkt tegelijkertijd dat bestuurders geen al te hoge verwachtingen hebben over het onderling delen van kennis. Echter door verder door te vragen op de antwoorden, bleek toch dat er nog wel wat drempels konden worden benoemd. Drempels die niet in elke situatie even hoog zijn, maar waar wel degelijk rekening mee moet worden gehouden. Hierboven hebt u kunnen lezen welke kennis een bestuurder graag zou delen en wat argumenten hiervoor zijn. In de volgende paragraaf worden de conclusies over de andere kant van het verhaal beschreven. Welke kennis willen bestuurders niet delen, maar vooral ook waarom niet?!

#### **8.4 Kennis delen? Echt niet!**

*Welke kennis willen bestuurders van sportverenigingen niet delen met andere sportverenigingen? En waarom willen ze deze kennis niet delen?*

Sportbestuurders mogen dan in beginsel erg coöperatief zijn ingesteld, als het er echt op aan komt is dit lang niet het geval. Enerzijds komt dit voort uit het competitieve element. Bestuurders zijn niet, of minder bereid om kennis te delen waarmee ze de vereniging op sportief vlak te kort kunnen doen. Of juist de tegenstander sterk kunnen maken. Dus met name sportinhoudelijke kennis, die ook maar enigszins bij kan dragen aan het al dan niet behalen van gestelde doelen op sportief vlak wordt weinig gedeeld. Ze willen zichzelf en de vereniging immers niet benadelen, ze willen ten slotte kampioen worden in de competitie. Daarmee wordt regelmatig de prestatie van de eigen club gesteld boven het ontwikkelen van de sport/club in bredere zin. Ook het calimero-effect, wij zijn klein, en zij zijn groot, blijkt een beperking te vormen. Zowel voor de grotere club die zich te groot voelt voor een kleine vereniging, als voor een kleine club die niet bij de grote broer durft aan te kloppen.

Naast deze rationele, duidelijke en expliciete argumenten zijn er ook argumenten die minder eenvoudig kunnen worden benoemd. Argumenten die lastig zijn te expliciteren, maar die mogelijk een belangrijkere rol spelen dan het competitieve element dat zojuist is benoemd. Het is namelijk veelal geen kwestie van competitie, zoals zojuist beschre-

ven staan veel bestuurders open voor kennisdeling, hier worden echter veel voorwaarden aan gesteld.

Mensen van buiten het eigen netwerk, of buiten het netwerk van de vereniging, worden bijvoorbeeld minder hartelijk ontvangen. Ook bestuurders die met elkaar in contact zijn geweest, maar die niet een echte klik hebben op zowel persoonlijk- en vereniging-sniveau, zullen niet snel overgaan tot het delen van kennis. En als deze klik er wel is in mindere mate, maar vooral wanneer de klik er niet is, is het van groot belang dat beide partijen iets aan elkaar hebben. Als bestuurder A een kennisverzoek ontvangt en het idee heeft dat hij op een later moment zelf beter kan worden van degene met het kennisverzoek, is de drempel om in te gaan op het verzoek vele malen lager. En wanneer verenigingsbestuurders het druk hebben en er een grote afstand tot een andere vereniging bestaat of er ligt een ingewikkeld vraagstuk, dan wordt kennis minder vaak gedeeld.

Kortom er zijn verschillende factoren die een belemmering kunnen vormen voor het delen van kennis. Kennis delen is dus weinig vanzelfsprekend. Een groot deel van de belemmeringen kunnen worden toegeschreven aan het sociale aspect.

## 8.5 Kennis verbinden, dat is de uitdaging!

*Welke betekenissen geven bestuurders van sportverenigingen aan het delen van kennis met bestuurders van andere sportverenigingen en in hoeverre is hun onderlinge verhouding hierop van invloed?*

Kennisdeling wordt door de meeste bestuurders als waardevol gezien. Waardevol omdat het wel al zo vaak is uitgevonden, de sport er alleen maar sterker van kan worden, maar ook omdat bestuurders hier hun voordeel mee kunnen doen voor hun eigen vereniging. Ook al wordt kennisdeling gezien als iets heel waardevols, betekent dit niet direct dat het ook vanzelfsprekend is. Sport generieke kennis wordt bijvoorbeeld sneller gedeeld dan sportinhoudelijke kennis. Bestuurders willen hun eigen vereniging namelijk niet in de weg zitten bij het bereiken van gestelde doelen. Ook delen bestuurders veel sneller kennis binnen het eigen netwerk, of met mensen die ze goed kennen, dan met andere sportbestuurders. En heeft een sportbestuurder geen goede klik met een ander of een andere vereniging, dan is kennisdeling bijna een onbegonnen zaak. Een andere vereniging heeft bijvoorbeeld een andere cultuur, andere gewoontes, of men vindt een bestuurder 'arrogant'. Ook de inschatting van de eigen profijten speelt zeker een rol. Sportbestuurders zijn veelal bereid een ander te helpen, maar dit komt in veel gevallen voort uit een positieve inschatting van eigen baten. Beter gezegd, op een ander moment verdient de bestuurder dit wel terug, win-win.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er heel veel verschillende stimulansen en belemmeringen kunnen worden opgesomd, de een minder relevant dan de ander. Duidelijk is echter wel dat de onderlinge verhoudingen essentieel zijn binnen het proces van kennisdeling. Het vinden van een kennisbron is tamelijk eenvoudig doordat sportservicepunten, -koepels, andere ondersteuningsorganisaties en sportverenigingen open staan voor kennisverzoeken. Het vinden van kennis (-bronnen) is dus niet het probleem. Dit betekent echter niet dat ook wordt voldaan aan de kennisbehoefte, deze ligt namelijk bij tacit knowledge. Voor deze kennis liggen de grootste belemmering in de houding.

Een open houding voor het verbinden van kennis, dit is erg lastig gebleken. Voorlopig lijkt een altruïstische kennisdeling een utopie. Deels door randvoorwaardelijke zaken, maar met name de onderlinge verhoudingen staan hierin centraal! Praktische en strategische aspecten, maar ook met name sociale aspecten als een klik met iemand hebben, iemand prettig vinden in de omgang of een herkenbare werkwijze zijn daarbij van belang. Vaak gaat het niet zozeer om het ontbreken van kennis, als wel om de vraag waar ontbrekende kennis verkregen kan worden. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat er niet zozeer een gebrek aan 'kennis', maar eerder het verbinden van passende kennisbronnen.

## 8.6 Reflectie op het onderzoek

Een belangrijke beperking van dit onderzoek ligt in het feit dat dit onderwerp nog relatief onontgonnen is, en er beperkt literatuur over te vinden is. Dit is tevens te zien als een beperking van het onderzoek, omdat de geraadpleegde literatuur voornamelijk bestaat uit onderzoeken uit de commerciële wereld of een context die behoorlijk verschilt van de sportverenigingscontext. Zoals gezegd in de inleiding is de vereniging een bijzondere organisatievorm die zich beweegt in een bijzondere en dynamische omgeving. Het zou erg waardevol zijn geweest dat er meer literatuur beschikbaar was die specifiek voor de verenigingscontext is geschreven. Anderzijds toont dit des te meer de toegevoegde waarde van het onderzoek dat voor u ligt aan.

Twaalf respondenten hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek. Tien van deze respondenten waren mannen. Dit komt redelijk overeen met de man/vrouw verhouding die in besturen van sportverenigingen meestal geldt. Voor het onderzoek was het waardevol geweest dat meer vrouwen hun bijdrage hadden geleverd aan de resultaten. Hoewel dan het beeld over hoe besturen over kennisdeling denken mogelijk minder representatief voor de huidige besturen was geweest, was de diversiteit aan ideeën over kennisdeling wellicht groter geweest.

Tot slot kende het onderzoek een relatief laag aantal respondenten. De bestuurders zijn daarnaast vooral lid van verenigingen die zich bevinden in het oosten en noorden van Nederland. Hiermee worden de nieuwe inzichten van deze bestuurders wel naar voren gehaald, maar mogelijk zou het onderzoek meer valide zijn wanneer er meer respondenten bij het onderzoek betrokken zouden worden uit andere regio's in het land.

Het onderzoek is een eerste verkenning op het gebied van kennisdeling voor bestuurders van sportverenigingen. Dit is ook de reden dat het onderzoek breed is ingezet op kennisdeling in het algemeen. Dit levert veel nieuwe inzichten en inspiratie op voor kennisdeling, waarmee het doel van dit onderzoek is bereikt, echter beperkt dit de uiteindelijke diepgang van het onderzoek. Zo kunnen er verschillende thema's binnen het onderzoek worden uitgelicht, waaraan een onderzoek kan worden gewijd. Bijvoorbeeld naar enkel en alleen competitie binnen kennisdeling, of een vraagstuk waarmee de praktische toepassing van het delen van tacit knowledge kan worden onderzocht. Maar ook de verschillende inzichten over beperkingen en voorwaarden voor kennisdeling kunnen verder worden uitgelicht.

Tot slot ook een meer praktische aanbeveling, die kan aanzetten tot de verbetering

van kennisdeling tussen bestuurders van sportverenigingen. Een oplossing die wellicht kan bijdragen aan formats voor goede kennisdeling. Uit de onderzoeksresultaten kan worden opgemaakt dat initiatieven voor kennisdeling door sportverenigingen uitermate goed worden ontvangen. Door zowel mensen die van nature echte netwerkers zijn, maar ook door mensen die zich hier minder in thuis voelen. Door op regionaal niveau invulling te geven aan themabijeenkomsten kunnen sportbestuurders elkaar ontmoeten en van gedachten wisselen. Zo worden alle bestuurders getriggerd om enerzijds kennis aan te dragen en anderzijds kennis te vragen. Door aan de hand van diverse thema's te werken komen alleen geïnteresseerde bestuurders op de bijeenkomst of sessie af, waardoor ook het niveau van kennisdeling omhoog zal gaan. En drempels als tijd, afstand en cultuur- en niveauverschillen worden hiermee zo laag mogelijk gehouden. Legio ideeën en inspiratie om aan de hand van de resultaten dergelijke initiatieven te ontplooiën. Echter was er binnen het onderzoek dat voor u ligt onvoldoende tijd om dergelijke initiatieven in de praktijk te toetsen, of bijvoorbeeld aan een panel van (ervarings-) deskundigen voor te leggen. De uitdaging die er dus nu ligt is om op een eenvoudige, maar vooral laagdrempelige manier, mensen met elkaar te verbinden zodat ze kennis kunnen delen waarmee ze elkaar kunnen versterken.





Bronnen & Bijlage



## BRONNENLIJST

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 150-169.

Blau, P. (1964). In W.-L. Wu, R.-S. Yeh, & H.-K. Hung, Knowledge sharing and work performance: A network perspective.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Centraal Boekhuis.

Boersma, J. (2002). *Management van Kennis: Een creatieve onderneming*. Assen: Van Gorcum.

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

Bottenburg, M. v. (2013, 03 12). 5 vragen aan. (L. Aquina, Redacteur) Opgeroepen op 04 10, 2013, van SportKnowHowXL: [www.sportknowhowxl.nl](http://www.sportknowhowxl.nl)

Bovens, M., 't Hart, P., Twist, M. v., & Rosental, U. (2001). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Breedveld, K., Poel, H. v., Jong, M. d., & Collard, D. (2011). *Beleidsdoorlichting sport*. 's Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Broek, A. v., Breedveld, K., & Huysemans, J. d. (2004). *Vrijetijdbesteding*. In S. e. Planbureau, *In het zicht van de toekomst, Sociaal en Cultureel rapport 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Calmthout, M. v. (2012). *Nederland doet het als kenniseconomie iets beter*. *Volkskrant*.  
Cernaite, K., & Sudintaite, L. (2012). *Does context matter?* . Lund, Sweden.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science* , 191-207.

Deutsch, M., Coleman, P., & Marcus, E. (2006). *Handbook of conflict resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey- Bass.

Duyvendak, J., & Hurenkamp, M. (2004). *Kiezen voor de kudde, Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Amsterdam: Van Genneep.

Grant. (1996). *Knowledge Sharing*. In K. Cernaite, & L. Sudintaite, *Does context matter?* Lunda, Sweden.

Grit, K. (2000). *Economisering van non-profitorganisaties: Een vertoogperspectief op de dynamiek van instituties*. *Beleidswetenschap: kwartaalschrift voor beleidsonder-*

zoek en beleidspraktijk , 29-51.

Hansen. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science* .

Hinton, K. (2008). Competition and Cooperation: Helping Youth Strike a Balance. Nevada.

Jasimuddin, S., & Zhang, Z. (2011). Transferring Stored Knowledge and Storing Transferred Knowledge. *Information Systems Management* , 84-94.

Kock, S., Bengtsson, M., & Slotte-Kock, S. (2000). To Compete or Cooperate - A Strategic Dilemma. Finland/Sweden: Department of Management, Hanken School of Economics.

Loorbach, C. (2005). De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur, pas toe, of leg uit! Arnhem: NOC\*NSF.

Lucassen, J., Mossel, G. v., & Wisse, E. (2010). Jeugd: Sport, bewegen en onderwijs. In *Sport: een leven lang*. Den Haag/ 's Hertogenbosch: Sociaal Cultureel Planbureau/ W.J.H. Mulier Instituut.

Mastenbroek, W. (1982). Conflicthantering en organisatieontwikkeling, verandermanagement door beter sturing en meer zelforganisatie. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

NOC\*NSF. (2009). Olympisch Plan 2028. Arnhem: Drukkerij EM. de Jong.

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

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.

Plantinga, R. (2010, 09 14). Sportbestuurders vinden vaak hetzelfde wiel uit. Opgeroepen op 10 04, 2013, van SportKnowHowXL: [www.sportknowhowxl.nl](http://www.sportknowhowxl.nl)

Roth, W., & Mehta, J. (2002). The Rashomon Effect. *Sociological methods & research* , 131-173.

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In SCP, *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel rapport 2004* (pp. 47-65). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Small, C., & Sage, A. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information knowledge Systems Management* , 5, 153 - 160.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2005). Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau.

Suppiah, V., & Sandhu, M. (2007). Organisational culture influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge management* , 462-477.

VWS, M. (2005). *Tijd voor sport - Bewegen, Meedoen, Presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Wang, S., & Noe, R. (2012). Knowledge Sharing: A review and directions for future research. In K. Cernaite, & L. Sudintaite, *Does context matter?* Lunda, Sweden.

Wu, W.-L., Yeh, R.-S., & Hung, H.-K. (2012). Knowledge sharing and work performance: a network perspective. *Social behavior and personality* .

## BIJLAGE 1 - TOPICLIJST (INCLUSIEF VOORBEELDVRAGEN)

*OPBOUW: Algemeen vereniging, veranderende maatschappij voor deze vereniging, kennisbehoefte hierdoor, kennisdeling?*

### **Algemeen**

- Kunt u kort iets vertellen over uw vereniging?
- Hoe groot is de vereniging? (leden etc.)
- Welke sporten, of vormen van deze sporten biedt de vereniging aan?
- Hoe ziet het bestuur van de vereniging eruit?
- Wellicht heeft samenstelling, leeftijd, etc. invloed op kennisdeling.
- Hoe gaan jullie in de vereniging om met kennis?

### **Toegenomen complexiteit/kennisbehoefte**

- In hoeverre is de kennisbehoefte in de vereniging veranderd?
  - Hoe heeft de maatschappij zich volgens u ontwikkeld de laatste jaren?
  - In hoeverre is deze ontwikkeling van invloed geweest op de sport? En uw vereniging?
  - Hoe is de positie waarin de sportvereniging zich bevindt hierdoor veranderd? In welk opzicht?
  - Is uw vereniging hierdoor veranderd? Zo ja hoe?
  - Hoe zijn deze ontwikkelingen van invloed geweest op het besturen van een vereniging?
  - Spelen er problemen of complexe vraagstukken binnen uw vereniging? Kunt u hier iets meer over vertellen?
- 
- Hoe komt u aan de kennis en informatie die nodig is om deze functie goed uit te voeren? Is dit in de afgelopen jaren veranderd?
  - Zijn er situaties waarin u als vereniging zelf niet direct de juiste kennis voor handen heeft?
  - Hoe kan extra kennis en informatie bijdragen aan de oplossing van deze problemen?
  - Is er sprake van een veranderende kennis en of informatie behoefte in uw vereniging?
  - Hoe ziet deze verandering eruit?
  - Aan welke kennis denkt u dat verenigingen in het algemeen behoefte hebben? (goed op doorvragen, geef eventueel indicatoren? Vraag ook naar problemen waar de vereniging mee zit en of kennisdeling daaraan bij kan dragen.
  - Is de kennis die u heeft (wel of niet) voldoende?

### **Kennisdeling**

- Hebt u als vereniging oplossingen aangedragen die wellicht voor een andere vereniging ook waardevol kunnen zijn?
- Wat verstaat u onder kennisdeling?
- Wat is een goed voorbeeld van kennisdeling?
- Wat is een slecht voorbeeld van kennisdeling?

### **Kennis delen**

- Welke kennis (thema) wilt u als vereniging wel met een andere vereniging delen?
- Welke kennis (thema) wilt u als vereniging niet met een andere vereniging delen? En

waarom niet?

- Is er bepaalde kennis die u met vereniging A wel zou delen, maar met vereniging B niet? Waarom dit onderscheid? En welke kennis is dat?
- Is een gebrekkige kennisdeling naar uw idee een probleem van sportverenigingen? Hoe komt dat?

### **Kennis ontvangen**

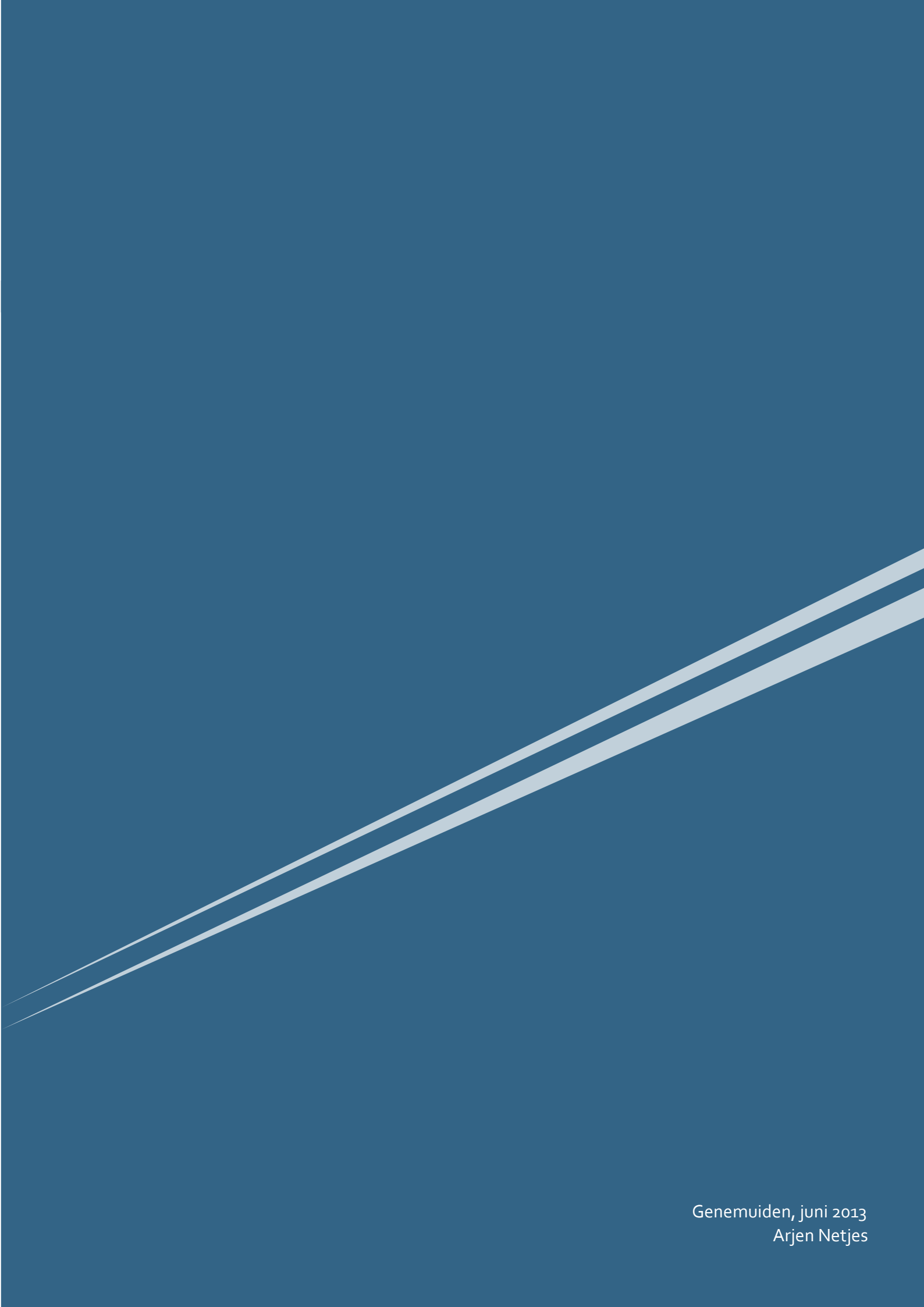
- Welke kennis wilt u als vereniging wel van een andere vereniging ontvangen? Waarom wel?
  - Welke kennis wilt u als vereniging niet van een andere vereniging ontvangen? Waarom niet?
- Met welke verenigingen of sporten zou u kennis willen uitwisselen.

### **Kennisdeling algemeen**

- Waar denkt u dat voor verenigingen de grootste behoefte aan kennisdeling ligt (op welke thema's)
- Hoe zou je op dat gebied (thema) denken dat kennisdeling een oplossing kan zijn, en op welke manier?
- Hoe zou kennisdeling eruit moeten zien? Welke kanalen?
- Met wie zou u graag kennis willen delen (evt ook buiten de sport)
- Op welke manier wordt nu kennis gedeeld? Met bond, andere clubs, andere verenigingen? Nuttig? Werkt goed? Wat is een goede manier?







Genemuiden, juni 2013  
Arjen Netjes