



# Het leervermogen van sportverenigingen

*Het transitieproces van individuele kennis naar organisatiekennis*

Anne Bulsink  
2014 Utrecht

# Het leervermogen van sportverenigingen

*Het transitieproces van individuele kennis naar organisatiekennis*

Voor George en Nathan

Utrecht, juni 2014

Universiteit Utrecht  
USBO Sportbeleid en Sportmanagement

Anne Bulsink  
Studentnummer: 0142042

Evertsenstraat 34  
3814 SH Amersfoort

Eerste begeleider: Maikel Waardenburg  
Tweede begeleider: Annelies Knoppers

# Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik twee jaar van hard studeren aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) af. Vanuit mijn fascinatie voor de sportvereniging als plek waar het mogelijk is om je te ontwikkelen op allerlei manieren ben ik hier met veel plezier de master Sportbeleid & Sportmanagement gaan volgen.

Deze scriptie heeft de conceptualisering van het leervermogen van sportverenigingen als onderwerp. Opgegroeid in een onderwijsgezin heeft de manier waarop wij leren altijd mijn aandacht gehad. In gesprekken met mijn ouders over het leren van kinderen en in mijn vrijwilligerswerk als korfbaltrainster van jeugdteams. In latere functies als vrijwilligster heb ik ervaren dat het niet eenvoudig is om kennis die leden en vrijwilligers opdoen in hun functie of de ervaring die zij hebben in te zetten in en voor de vereniging. Het was voor mij dan ook een uitdaging om in dit onderzoek inzicht te krijgen in dit proces.

Deze scriptie is tot stand gekomen dankzij de hulp van vele mensen. Als eerste dank ik Sjors Brouwer, Steef van den Boom, Wilco Huisman, Elles van der Heijden, Wim Trugg, Fred Vaan en alle respondenten van v.v. OJC Rosmalen en TV Asmunt voor de inzichten die zij mij hebben gegeven in het leervermogen van de sportvereniging.

Daarnaast wil ik Janine van Kalmthout en Jo Lucassen, mijn begeleiders vanuit het Mulier Instituut en Maikel Waardenburg, mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, bedanken voor de waardevolle, concrete en kritische feedback die jullie mij tijdens het onderzoeksproces hebben gegeven.

Thérèse, Ad, Jan, Janine, Jorieke, Ruben, Mirella, Pieter, Floor, Willem, Inge, Gerdien en Ilse dank jullie wel voor de geweldige dagen die jullie Nathan hebben gegeven terwijl ik studeerde. Zonder jullie was het voor mij onmogelijk geweest om deze studie te volgen. Ilse, Mirella en Ruben extra bedankt voor de tijd die jullie stopten in het nalezen, vormgeven en het maken van de mooie plaatjes in deze scriptie.

Lieve vrienden en familie, jullie eindeloze geduld, steun en vertrouwen de afgelopen twee jaar betekenen ontzettend veel voor mij.

Tot slot, maar het allerbelangrijkst, lieve George en Nathan bedankt voor jullie liefde en geduld.

Anne Bulsink  
Utrecht, juni 2014

# Samenvatting

In dit onderzoek wordt het 'leervermogen van een sportvereniging' geconceptualiseerd om op die manier inzicht te verwerven in de ontwikkelingsmogelijkheden van een sportvereniging.

De druk op sportverenigingen, vanuit overheden en sportbonden, neemt toe en zij wordt steeds vaker als partner ingezet om bij te dragen aan het verwezenlijken van overheidsdoelen. Niet elke vereniging kan of wil daaraan bijdragen. Overheden zijn op zoek naar verenigingen die dit wel kunnen en willen.

In verenigingsmonitoren wordt in beeld gebracht hoe 'vitaal' verenigingen zijn. Daaruit kan afgeleid worden welke verenigingen in staat zijn om bij te dragen aan (overheids)doelen. De vitaliteitsstatus is echter een statisch gegeven. Dit zegt nog niks over de ontwikkelingsmogelijkheden waarover een vereniging beschikt om vitaler te worden of een bepaald vitaliteitsniveau te behouden. Vanuit de gedachte dat de sportvereniging een bepaald leervermogen moet hebben om zich voortdurend te kunnen ontwikkelen en zo te kunnen inspelen op veranderingen in haar context, wordt in dit onderzoek onderzocht hoe sportverenigingen hun leerprocessen precies vormgeven en welke factoren meespelen in de mate waarop een vereniging in staat is te leren.

Onder het leervermogen wordt in dit onderzoek het vermogen verstaan waarmee sportverenigingen in staat zijn om individuele kennis te institutionaliseren. Uit het onderzoek blijkt dat problemen die zich voordoen binnen de vereniging of veranderingen in de externe context de aanleiding tot leren vormen. Het bestuur maakt de keuze om wel of niet te reageren op deze vraagstukken en op welke manier zij dat doen. Dat wordt beïnvloed door de verenigingscultuur die ook de visie beïnvloed van waaruit het bestuur sturing geeft aan de vereniging en de mate waarin zij openstaan voor andersdenkenden. Vanuit de visie faciliteren zij (middels de organisatiestructuur van een vereniging) interacties waarin gezocht wordt naar oplossingen voor het probleem. In die interacties worden nieuwe inzichten verworven (kennis gecreëerd) en kennis overgedragen. Dat leidt uiteindelijk tot het verankeren van kennis in de organisatie.

In het soepeler en sneller laten verlopen van dit leerproces spelen factoren als beschikbare tijd, kennis, toewijding en de toegang tot middelen een rol. De mate waarin deze ingebracht worden in de op kenniscreatie en kennisoverdracht gerichte interacties bepaalt hoe snel het leerproces verloopt. De manier waarop dit proces ingevuld wordt vormt het leervermogen van een sportvereniging.



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding en context	7
1.2	Probleemstelling	9
1.3	Maatschappelijke en wetenschappelijke context en relevantie	10
1.4	Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Methodologie</b>	<b>12</b>
2.1	Onderzoeksperspectief	12
2.2	Onderzoeksmethode	14
2.2.1	Fase één - theorievorming	14
2.2.2	Fase twee – veldonderzoek	16
2.2.3	Fase drie – data analyse	19
2.3	Kwaliteit onderzoek	20
2.3.1	Betrouwbaarheid	20
2.3.2	Interne validiteit	20
2.3.3	Externe validiteit	21
2.3.4	Positie onderzoekster	21
<b>3</b>	<b>Het leervermogen van een organisatie</b>	<b>22</b>
3.1	Ontwikkeling van het theoretisch concept ‘het leervermogen van een organisatie’	22
3.2	Individueel leren	23
3.3	Organiserend leren	25
3.4	De lerende organisatie	29
3.5	Het verband tussen leren en ontwikkeling	30
<b>4</b>	<b>(Niet) beïnvloedbare factoren op het leervermogen van een organisatie</b>	<b>32</b>
4.1	Organisatiestructuur	32
4.2	Verenigingscultuur	34
4.3	Persoonlijkheid van het individu	36
<b>5</b>	<b>Analyse</b>	<b>39</b>
5.1	Kenniscreatie en kennisbehoud in een sportvereniging	39
5.1.1	Verenigingscultuur	39
5.1.2	Governance	44
5.1.3	Interacties en reflectie op handelingsprocessen	52
5.1.4	Van invloed zijnde factoren op de kwaliteit van interacties	53
5.1.5	Externe Omgeving	57
5.2	Slot analyse: de relatie tussen de verschillende elementen	59
<b>6</b>	<b>Conclusie en discussie</b>	<b>62</b>
6.1	Conclusie	62
6.2	Discussie	64
<b>7</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Topic- en vragenlijst semi-gestructureerde interviews experts</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Opzet focusgroep interviews</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Observatieverslagen</b>	<b>76</b>



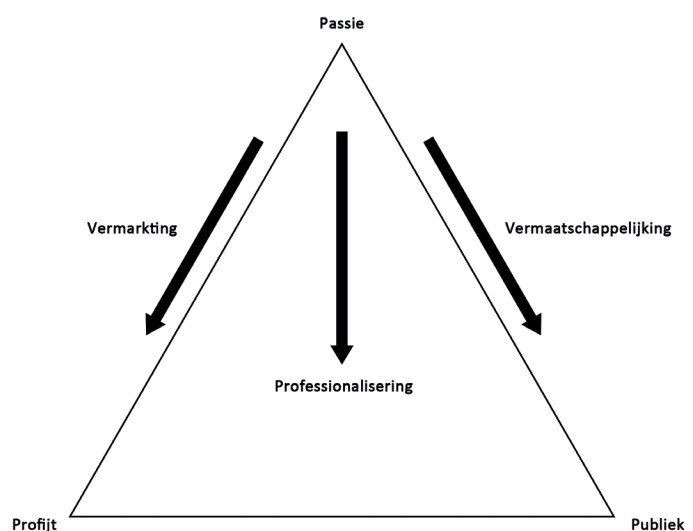
# 1 Inleiding

Dit onderzoek gaat over het leervermogen van sportverenigingen en valt binnen het onderzoeksprogramma 'Between Plan and Practice' dat tussen 2010 en 2015 door de USBO en het Mulier Instituut wordt uitgevoerd. Het Mulier Instituut wil in het kader van haar onderzoeken naar de vitaliteit en het vitaliseren van sportverenigingen proberen het leervermogen van sportverenigingen grijpbaar te maken. Zij denkt dat hiermee inzicht verkregen wordt in de mogelijkheden van sportverenigingen om zich te ontwikkelen naar een ander vitaliteitsniveau.

## 1.1 Aanleiding en context

### *Veranderingen in de context van de sportvereniging*

Overheden ontdekken de sportvereniging steeds meer als hulpmiddel bij het oplossen van maatschappelijke problemen. Zij benutten sport de laatste vijftien jaar steeds meer als 'merit good' en zetten sport in als middel om bredere niet-sportspecifieke maatschappelijke vraagstukken, zoals het bevorderen van gezondheid, integratie en sociale cohesie, op te lossen (Van Bottenburg, 2013). Dit wordt ook wel de instrumentalisering van de sport genoemd (Waardenburg, 2011, p.156). Toch blijkt het lastig om als overheid de sportvereniging in te zetten als instrument voor het bereiken van overheidsdoelen. Slechts een deel van de sportverenigingen blijkt bereid of in staat om op substantiële wijze bij te dragen aan de gestelde overheidsambities (Van Bottenburg, 2013, p. 232). Daarnaast wordt er vanuit de sportbonden (teneinde hun marktaandeel te verbeteren) veel gevraagd van verenigingen en stellen leden van clubs andere eisen dan vroeger aan hun lidmaatschap (Boessenkool, Waardenburg, Lucassen & Kemper, 2011). Naast de druk van overheden en sportbonden op de verenigingen verandert de maatschappij en de context waarin de sportvereniging zich beweegt voortdurend. 'Door tal van maatschappelijke veranderingen, zoals individualisering, toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheden, komen beproefde organisatie- en bestuursprincipes onder druk te staan.' (Boessenkool, 2011. P. 22). Waar sportverenigingen zich voorheen konden richten op hun kernkwaliteit, het aanbieden van sportmogelijkheden voor hun leden, moeten zij nu nadenken of zij willen inspelen op de veranderingen in de maatschappij en de druk op hen vanuit overheden en sportbonden. Onder de verenigingen die mee willen in deze veranderende context is een beweging te zien naar een sportvereniging als een publieke dienstverlener of een sportvereniging als een op profijt gerichte organisatie. Boessenkool et.al. (2011, p. 17) noemen dit respectievelijk de vermaatschappelijking en de vermarkting van de sportvereniging die met behulp van de professionalisering van de sportvereniging plaatsvindt. Zie figuur 1.1.



Figuur 1.1 – Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen. Bron: Boessenkool, Waardenburg, Lucassen & Kemper, 2011, p. 17.

### *De wens tot het vitaliseren van de sportvereniging*

In hun wens om de sportvereniging als instrument te gebruiken in het bereiken van (overheids-) doelen zijn gemeenten en sportbonden op zoek naar sportverenigingen die in staat zijn om bij te dragen aan deze doelen. Zij zoeken naar zogenaamde vitale sportverenigingen. Het Mulier Instituut deed onderzoek naar de invulling van dit begrip in verschillende onderzoeken. Daaruit komt naar voren dat het bij de invulling van het begrip 'vitale sportvereniging' enerzijds gaat om de organisatorische kracht van een vereniging en anderzijds om de maatschappelijke activiteit van een vereniging. Een vitale sportvereniging is in staat een kwalitatief goed sportaanbod te verzorgen voor haar leden en toont een bepaalde mate van maatschappelijke betrokkenheid en activiteit (Van Santen, 2012). Romijn en Van Kalmthout (2010) benadrukken dat een vitale vereniging niet alleen nu, maar ook in de toekomst in staat moet zijn om haar leden een kwalitatief goed sportaanbod te bieden.

Om de vitaliteit van een sportvereniging te kunnen meten is door het Mulier Instituut de verenigingsmonitor ontwikkeld. In deze monitor wordt op basis van indicatoren als kader, vrijwilligers, financiën, verenigingsklimaat en accommodatie een beeld geschetst van de vitaliteit van een vereniging. Op basis daarvan kunnen gemeenten verenigingen onderscheiden in de mate waarin zij vitaal zijn en potentie hebben om een actieve rol te spelen in het bereiken van sportexterne doelstellingen (Breedveld, Van der Poel en Elling, 2012). Dit meetinstrument is voor gemeenten en andere subsidiegevers, zoals de sportbonden, een handig instrument om te meten hoe de verenigingen ervoor staan en welke vitale verenigingen in aanmerking komen om hen te helpen overheidsdoelen te verwezenlijken. Het nadeel van het op deze manier meten van de vitaliteit van verenigingen is dat er een vrij statisch beeld geschetst wordt van de vitaliteit van een vereniging, zij geeft weinig inzicht in de vraag hoe een vereniging tot een bepaald vitaliteitsniveau is gekomen of in de mogelijkheden haar vitaliteitsniveau te ontwikkelen (Verhagen, 2014). Eigenlijk is het de vraag of je op basis van de statische uitkomsten van een verenigingsmonitor ook iets kan zeggen over de potentie van een sportvereniging om een actieve rol te spelen in het bereiken van sportexterne doelstellingen. Om daar iets over te kunnen zeggen is het wenselijk om meer te kijken naar het de mogelijkheden van een vereniging om zich tot een ander vitaliteitsniveau te ontwikkelen, het vitaliseringsproces. Anthonissen en Boessenkool (1995) definieerden het vitaliseringsproces als het proces waarin verenigingen zich aanpassen aan, of inspelen op veranderingen die zich voordoen in de omgeving. Bij vitaliseren als proces gaat het niet om het bereiken van een einddoel of om de kwalificatie goed of slecht functionerende vereniging. Het gaat om de mogelijkheden van een vereniging om haar vitaliteitsniveau te vergroten (Verhagen, 2014). Om als overheid of sportbond te kunnen weten of een sportvereniging, ook in de toekomst, een betrouwbare partner is in het verwezenlijken van (overheids-)ambities is inzicht in dit vitaliseringsproces van groot belang: hoe gaan verenigingen om met veranderingen in hun omgeving? Zijn zij structureel in staat om daar op in te spelen en zich te ontwikkelen, of is de huidige goede financiële positie van een vereniging bijvoorbeeld te danken aan het toeval van een goede sponsor die aan is komen waaien? Dan is het maar de vraag of zij over een aantal jaar nog steeds een goede financiële positie kent wanneer de sponsor weer vertrekt.

### *Het leervermogen van sportverenigingen*

Om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheid van een vereniging om haar vitaliteitsniveau te vergroten is het, aansluitend op Anthonissen en Boessenkool (1995), nodig om inzicht te krijgen op de wijze waarop verenigingen reageren op interne problemen en externe veranderingen. Wierdsma en Swieringa (2011) brengen dit in verband met leren. Zij stellen dat een lerende organisatie een organisatie is die zichzelf voortdurend, al lerend, weet aan te passen aan de veranderingen in de wereld waarin ze opereert. Hieruit kan geconcludeerd worden dat als er inzicht is in het leervermogen van een sportvereniging er wellicht een uitspraak gedaan kan worden over het vitaliteitsniveau van een vereniging in de toekomst.

Ook Senge (1992) en Yeo (2005) brengen leren in verband met ontwikkeling. Zij zien leervermogen als het omzetten van individuele kennis van organisatieleden tot kennis van de organisatie, waarmee bedoeld wordt dat kennis die in de organisatie binnengebracht wordt door het individu door de organisatie geïnstitutionaliseerd wordt. Als een organisatie over dit vermogen beschikt, is zij in staat om zich structureel te ontwikkelen. In het



volgende hoofdstuk wordt dit proces uitgebreid beschreven. In professionele organisaties is volop onderzoek gedaan naar leerprocessen en het leervermogen van organisaties. Een sportvereniging is echter een typische organisatievorm en er is weinig inzicht in de wijze waarop in een sportvereniging leerprocessen verlopen en hoe groot het leervermogen van sportverenigingen eigenlijk is.

Dit onderzoek gaat in op de eerste van deze twee hiaten en probeert in kaart te brengen op welke wijze leerprocessen verlopen in sportverenigingen. Het conceptualiseren van het leervermogen van sportverenigingen kan gemeenten en andere subsidieverstrekkingen in staat stellen inzicht te krijgen in de vraag of een sportvereniging zich structureel kan blijven ontwikkelen. En daarmee in de vitaliseringsmogelijkheden van verenigingen. Daarmee verkrijgen zij inzicht in betrouwbaarheid van een sportvereniging als partner om (overheids-)ambities te verwezenlijken. Daarnaast krijgen zij, op het moment dat het leervermogen geconcretiseerd wordt, inzicht in de manier waarop zij ondersteuning kunnen bieden om een vereniging te helpen in het vitaliseringsproces.

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het conceptualiseren van het leervermogen van sportverenigingen. Met de conceptualisering van het leervermogen van sportverenigingen kan input geleverd worden voor de ontwikkeling van een meetinstrument dat gebruikers helpt te traceren welke onderliggende problemen, die te maken hebben met leerprocessen binnen verenigingen, aangepakt moeten worden voordat een gewenste verandering bewerkstelligd kan worden. Onder gebruikers worden bijvoorbeeld beleidsmakers, verenigingsadviseurs én sportverenigingen verstaan. Dit leidt tot de hoofdvraag van dit onderzoek:

### **Welke factoren zijn van belang bij de invulling van het leervermogen in een sportvereniging?**

De hoofdvraag wordt beantwoord via verscheidende deelvragen.

#### **Deelvraag 1: Welke (niet) beïnvloedbare factoren worden in de literatuur genoemd als van invloed op het leervermogen van een organisatie.**

Om deze deelvraag te beantwoorden wordt het concept 'leervermogen van een organisatie' uiteengezet en gedefinieerd. Omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de lerende sportvereniging worden in een literatuurstudie factoren naar boven gehaald die van invloed zijn op het leervermogen van organisaties in het algemeen. Deze factoren kunnen helpen het leervermogen van een sportvereniging te concretiseren.

#### **Deelvraag 2: Hoe komen de factoren, die voor het leervermogen van organisaties van belang zijn, naar voren in een sportvereniging?**

In een literatuurstudie worden de factoren die van belang worden geacht bij het leervermogen van organisaties toegespitst op bekende literatuur over de sportvereniging als type organisatie. Daarin worden karakteristieken voor de sportvereniging naast de literatuur over het leervermogen van organisaties gelegd. Waar zijn overeenkomsten of verschillen te zien in de sportvereniging ten opzichte van een professionele organisatie en hoe kan zich dat verhouden tot het leervermogen van een sportvereniging?

#### **Deelvraag 3: Welke factoren achten bestuurders, vrijwilligers en experts, op het gebied van sportverenigingen, van belang bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen?**

In een veldonderzoek bij sportverenigingen wordt bestudeerd op welke manier bestuurders, vrijwilligers en experts op het gebied van sportverenigingen invulling geven aan het leervermogen van sportverenigingen. Daarbij worden de factoren meegenomen die uit de literatuurstudie naar voren kwamen als van belang voor het leervermogen van organisaties en sportverenigingen.

In de conclusie van dit onderzoek worden de antwoorden op de deelvragen met elkaar verbonden en wordt bekeken op welke manier deze zich tot elkaar verhouden.

In hoofdstuk 2 wordt de methodologie om tot een beantwoording van de hoofdvraag te komen verder besproken.

### 1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke context en relevantie

#### *Wetenschappelijke relevantie: het ontginnen van het concept 'de lerende sportvereniging'*

Door de grotere druk van overheid op sportverenigingen moeten verenigingen zich steeds vaker bezighouden met zaken die buiten hun kernkwaliteit liggen (het verzorgen van sportaanbod). In de organisatiwetenschap is ruim onderzoek gedaan naar het leervermogen van professionele organisaties. Sportverenigingen zijn echter een typische vorm van organisaties (Thiel & Mayer, 2009). De organisatievorm van een sportvereniging wordt van oudsher sterk gekenmerkt door een uniform normen- en waardenpatroon waarbinnen democratische besluitvorming, participatie en prestatie zeer bepalend zijn (Boessenkool, 2011, p. 22). Zij wordt gekenmerkt door vrijwilligers. De dynamiek en het aansturen van een vrijwilligersorganisatie (door vrijwilligers) vergt wat anders van mensen en van de organisatie dan bij een professionele organisatie het geval is (Meijs, 1997). De vertaling van het leervermogen bij professionele organisaties naar de sportvereniging in de Nederlandse context lijkt nog onontgonnen gebied en verdient extra aandacht vanwege haar karakteristieke organisatievorm.

Met het inzicht dat dit onderzoek oplevert kan een instrument ontwikkeld worden dat het leervermogen van sportverenigingen in kaart brengt. De ontwikkeling en inzet van dit instrument draagt mogelijk ook bij aan het vergaren van wetenschappelijke kennis over de lerende sportvereniging. Daarbij kan gedacht worden aan kwantitatieve data over het leervermogen van sportverenigingen die dit instrument kan voortbrengen.

#### *Maatschappelijke relevantie: het bieden van de juiste ondersteuning aan de sportvereniging*

Naast de overheden en sportbonden die de sportverenigingen steeds meer gebruiken als middel om (maatschappelijke) doelen te realiseren blijkt uit de Sportaanbiedersmonitor uit 2012 dat ook verenigingen zelf een maatschappelijke rol voor zich zien weggelegd. Van de ondervraagde verenigingsbestuurders vindt 82% dat sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben (Daamen, Veerman, Van Kalmthout & Van der Werff, 2013). De vraag is wel wat verenigingsbestuurders dan precies verstaan onder maatschappelijke verantwoordelijkheid. Opvallend is namelijk dat vooral bestuurders van grotere verenigingen achter deze stelling staan. Kleinere verenigingen zijn het in toenemende mate eens met de stelling dat sportverenigingen er toch vooral zijn om hun leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat (Daamen e.a., 2013).

Dit sluit aan bij de gedachte van Breuer en Wicker (2011) dat sportverenigingen door druk van buitenaf en binnenuit moeten bepalen welke rol zij in de samenleving willen aannemen. Willen zij mee in de wensen die vanuit de overheid of sportbonden op hen gelegd worden? Het wel of niet inspelen op ontwikkelingen in de context van de sportvereniging heeft wellicht invloed op de levensvatbaarheid in de toekomst van een sportvereniging. Kan de vereniging bijvoorbeeld nog aanspraak maken op subsidies als zij niet meegaat in de wensen vanuit overheden en bonden? Of daalt het ledenaantal wanneer verenigingen niet inspelen op veranderende wensen van (potentiële nieuwe) leden? Meebewegen met ontwikkelingen (waar al dan niet bewust voor wordt gekozen) vraagt om een andere manier van het organiseren en besturen van een vereniging. De keuze niet in te spelen op ontwikkelingen is gezien het vrijwillige karakter van de sportvereniging net zo legitiem als om dat wel te doen. Breuer en Wicker (2011) stellen dat sportverenigingen moeten leren beargumenteren en legitimeren waarom zij een bepaalde rol aannemen zodat zij hun ingenomen positie naar externe partijen (sponsors, overheden etc.) en leden kunnen verdedigen.

Als een vereniging kiest voor een bepaalde rol, zij wil zich bijvoorbeeld opstellen als maatschappelijk partner van overheden, dan moet zij wellicht het één en ander veranderen in haar organisatie. Het bewerkstelligen van een gewenste verandering is echter complex, afhankelijk van vele factoren en het is bovendien lastig te voorspellen of de gewenste verandering uiteindelijk ook daadwerkelijk bewerkstelligd wordt. Ook verenigingen die intrinsiek gemotiveerd zijn om een maatschappelijke rol te vervullen worstelen soms met hoe zij hun vereniging zo moeten inrichten dat zij die rol ook goed kunnen vervullen.

Om als vereniging te kunnen ontwikkelen naar een ander vitaliteitsniveau is het van belang om de juiste ondersteuning in dit vitaliseringsproces te krijgen. Het is voor externe partijen, zoals sportbonden en gemeenten, dan ook belangrijk om inzicht te hebben wat de juiste ondersteuning per vereniging is in dit proces. Met de nu bestaande verenigingsmonitor is het voor gemeenten mogelijk om een gedifferentieerd beleid te voeren ten aanzien van sportverenigingen in gemeenten (Breedveld et.al, 2012). Er wordt gekeken naar welke vitaliteitscore de vereniging behaald en daarop wordt het ondersteuningsaanbod aangepast. De vraag is of de manier waarop sportbonden en gemeenten haar ondersteuning nu aan sportverenigingen aanbieden wel de juiste is. Oplossingen voor vraagstukken die bij problemen spelen worden nu meestal gezocht aan de oppervlakte (bv. vacatures plaatsen bij vrijwilligersprobleem) en zijn gericht op de structuurkant van de vereniging (taak- en functiebeschrijvingen, beleidsplannen maken) zonder de vraag te stellen of deze oplossingen de dieper liggende oorzaken wel aanpakken (KNVB, 2012). Om een sportvereniging echt goede ondersteuning te kunnen bieden op vraagstukken en hen te helpen een ontwikkeltraject tot een succes te maken is het van belang om te kijken naar de wijze waarop leerprocessen verlopen in een sportvereniging (Breuer & Wicker, 2011). Het verkrijgen van meer inzicht in het leervermogen van een sportvereniging is belangrijk voor de mate waarin de sportvereniging eventueel ingezet kan worden als beleidsinstrument.

De conceptualisering van het leervermogen van een sportvereniging draagt bij aan het ontwikkelen van een instrument om dit leervermogen te 'meten'. Inzicht in de wijze waarop in een sportvereniging leerprocessen verlopen en welke kenmerken belangrijk zijn om het leervermogen te vergroten, stellen beleidsmakers, verenigingsondersteuners en bestuurders van sportverenigingen in staat om gericht te sturen op deze processen. Daarmee kan een sportvereniging beter ondersteund worden in het vitaliseringsproces naar een ander vitaliteitsniveau toe.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven middels welke methoden dit onderzoek uitgevoerd is. De onderzoeksvraag van dit onderzoek heeft een sterk verkennend karakter (Van Tuyckom, Vos & Schreerder, 2011). Er is voldoende informatie over leren in organisaties, maar de vertaling naar de sportvereniging is nog onontgonnen gebied. Daarom wordt in hoofdstuk 3 het theoretisch kader uiteengezet waar, aan de hand van de concepten over het leervermogen van organisaties die Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999) beschreven, de lerende organisatie bestudeerd wordt. In Hoofdstuk 4 worden de factoren die van invloed zijn op het leervermogen van een organisatie, en die naar voren kwamen in hoofdstuk 3, verder uiteengezet en in een literatuurstudie toegepast op de sportvereniging. Uit hoofdstuk 3 en 4 komen factoren naar voren die van invloed kunnen zijn op het leervermogen in de sportvereniging en die meegenomen worden in het praktijkgedeelte van dit onderzoek. In Hoofdstuk 5 worden de resultaten van het veldonderzoek besproken en geanalyseerd. In hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd waarna het onderzoek wordt afgesloten met een discussie in ditzelfde hoofdstuk.

# 2 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en op welke manier de resultaten en daarmee de antwoorden op de hoofd- en deelvragen zijn verkregen. Er wordt geschetst vanuit welk onderzoeksperspectief dit onderzoek is uitgevoerd. De onderzoeksopzet en -methode bestaan uit drie fasen die in dit hoofdstuk weergegeven worden. Tot slot wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek.

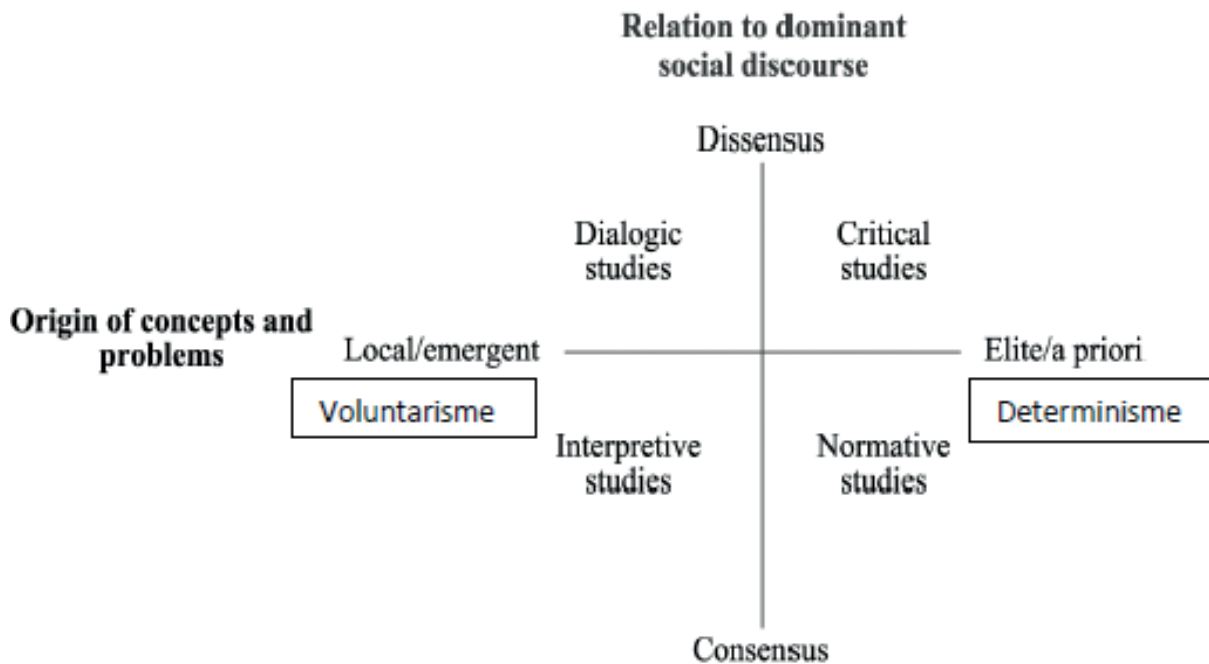
## 2.1 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt vanuit de dynamische systeemtheorie naar organisaties gekeken. Deze theorie veronderstelt dat organiseren plaatsvindt in complex dynamische systemen waarin actoren voortdurend met elkaar interacteren en betekenis geven aan gebeurtenissen (Boonstra, 2000, p. 22). Dit perspectief sluit aan bij de visie van Weick (1995) op organisaties. Hij ziet een organisatie als doelgericht sociaal verband waarbij niet het systeem leidend is maar het proces van sensemaking: het proces waarin iedereen constant bezig is om vanuit chaos (onzekerheid door een tekort, of ambiguïteit door een overvloed aan informatie) te komen tot een gezamenlijke definitie van de werkelijkheid. Men construeert betekenis door sociale interacties waarbij een gemeenschappelijke taal gemaakt wordt (dit noemt Weick organiseren) om de wereld zo 'behapbaar' te maken. Door middel van die taal worden nieuwe ervaringen (cues) geplaatst in een bestaand referentiekader (frame) waardoor men kan handelen naar de nieuwe ervaring (enactment) (Weick, 1995: p. 3). Omdat het individu in interactie met de ander grotendeels bepaalt wat de organisatie is zie ik een organisatie niet per definitie als een vaststaand gegeven. Ik zie een organisatie meer als een gedeelde interpretatie van de werkelijkheid die verandert onder invloed van de mensen die zich verenigen in de organisatie.

De sportvereniging is een typische organisatievorm (Thiel & Mayer, 2009). De organisatievorm van een sportvereniging wordt van oudsher sterk gekenmerkt door een uniform normen- en waardenpatroon waarbinnen democratische besluitvorming, participatie en prestatie zeer bepalend zijn (Boessenkool, 2011, p. 22). Zij kent, naar mijn mening, bepaalde vastomlijnde kaders waarbinnen individuen in interactie met elkaar handelen, zoals het huishoudelijk reglement, de statuten, mogelijk beleid en tradities, dingen gaan zoals ze altijd gaan. De kaders van de organisatie zorgen voor stabiliteit en continuïteit. Maar binnen die kaders 'spreken' de individuen in de organisatie 'met elkaar af' wat hun organisatie is. Deze afspraken komen bijvoorbeeld naar voren in de manier waarop besluiten genomen worden, mensen worden aangestuurd, de communicatielijnen verlopen en vergaderingen worden gepland. De typische kenmerken van sportverenigingen, daar waar het gaat om bijvoorbeeld de (informele) besluitvorming en verantwoordelijkheidsstructuur (Thiel & Meier, 2005) dragen bij aan voortdurende ambiguïteit en chaos waardoor er voortdurend getracht wordt gezamenlijke betekenis te creëren. De sportvereniging kan hiermee wel gezien worden als één actor die naar buiten treedt.

Deetz (2000) onderscheidt vier verschillende domeinen van waaruit organisatiekundig onderzoek benaderd kan worden: een normatieve, interpretatieve, kritische en dialogische benadering. Vanuit elke benadering wordt op een andere manier de werkelijkheid bekeken. Het domein waaruit de onderzoekster werkt bepaalt wat er onderzocht wordt, hoe het onderzoeksobject benaderd wordt, op welke manier het onderzoek uitgevoerd wordt en welke positie de onderzoekster inneemt. Deetz (2000) plaatst de domeinen in een matrix waarbij hij zich richt op twee dimensies. De eerste dimensie gaat over de relatie tussen het onderzoek, de onderzoekster en de bestaande sociale orde; de manier waarop tegen de wereld aangekeken wordt. Dit is de consensus – dissensus dimensie. Waarin aan de consensuskant de wereld gezien wordt als een eenheid waarin een zekere continuïteit bestaat. De wereld vanuit de dissensuskant bekeken gaat uit van strijd en verschillen in de wereld waarin sprake is van macht, belangenverschillen en conflicten.

De andere dimensie is die van local/emergent versus elite/a priori. Deze dimensie gaat veel meer over de ontwikkeling van onderzoeksconcepten. Aan de ene kant van de as staat de local/emergent benadering. Vanuit deze benadering wordt het onderzoeksconcept geheel in relatie met het onderzoeksveld gevormd. Het concept kan tijdens het onderzoek veranderen omdat het openstaat voor nieuwe betekenissen die voortkomen uit interacties tijdens het onderzoeksproces. Aan de andere kant is de elite/a priori benadering te vinden waarmee wordt bedoeld dat de onderzoekster het onderzoeksconcept inbrengt. Er wordt, los van de te onderzoeken organisatie, een theorie bedacht en de betekenis daarvan wordt gedurende het hele onderzoeksproces statisch gehouden (Deetz, 2000).



Figuur 2.1. Onderzoeksdomeinen Deetz (2000), p. 137.

Mijn idee van een organisatie, zoals de sportvereniging, past in een benadering die uitgaat van het zoeken naar consensus, van een gedeelde werkelijkheid, van het creëren van een gezamenlijke cultuur. Ik ben van mening dat leden van een sportvereniging eenzelfde doel voor ogen hebben: het beoefenen van een sport in een omgeving van gelijkgestemden. Dit doel maakt dat zij voortdurend met de andere leden in gesprek gaan en zo hun individuele doelen bij elkaar te achterhalen en op elkaar af te stemmen.

Daarnaast is dit onderzoek opgedeeld in twee delen. Het eerste deel is een literatuurstudie waarin getracht wordt een aantal concepten rondom het leervermogen van organisaties naar boven te halen waarbij de vraag centraal staat welke factoren van belang zijn voor het leervermogen in organisaties. Dit deel is dan ook vrij positivistisch of normatief van aard en valt aan de elite/a priori kant van de as.

Het tweede deel van het onderzoek, het praktijkonderzoek, wordt meer vanuit een interpretatief perspectief uitgevoerd. In dit deel worden de concepten die uit de literatuurstudie naar voren komen besproken met de mensen uit het werkveld van de sportvereniging (verenigingsadviseurs, -ondersteuners, bestuurders en overige vrijwilligers). De vraag daarbij is hoe zij deze concepten herkennen en interpreteren in hun vereniging. In een dialoog met elkaar geven zij betekenis aan leerprocessen in hun vereniging waarbij wellicht hele nieuwe aanvullende concepten naar voren komen. Dit deel van het onderzoek ligt meer aan de local/emergent kant van de as.

Dit onderzoek beweegt zich dus binnen twee kwadranten (het normatieve en het interpretatieve) van de matrix van Deetz (2000).



## 2.2 Onderzoeksmethode

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden heeft de onderzoekster ervoor gekozen om dit onderzoek, zoals besproken, op te delen in twee delen, die samen in te delen zijn in drie fases van onderzoek. In deze paragraaf worden deze delen en fases van theorievorming, dataverzameling en data analyse besproken.

Omdat er weinig specifieke literatuur bestaat over de manier waarop leerprocessen zich voltrekken in sportverenigingen is de onderzoekster in hoofdstukken drie en vier eerst een theorie gaan vormen rondom leerprocessen in sportverenigingen. Met die theorie is de onderzoekster naar experts op het gebied van de ondersteuning aan sportverenigingen gegaan. Zij sprak met een verenigingsmanager, een verenigingsondersteuner en verenigingsadviseurs. In die gesprekken werd de opgestelde theorie verder verkend en gevormd. Daarbij kwamen aanvullende concepten naar voren die een rol zouden kunnen spelen in leerprocessen binnen sportvereniging.

Met deze concepten is de onderzoekster naar twee sportverenigingen gegaan. Op welke manier geven zij invulling aan leerprocessen in hun vereniging? Welke factoren achten zij van belang? Dit deel had een meer interpretatieve benadering. De onderzoekster heeft geprobeerd dit weer te geven in het onderzoek door gebruik te maken van veel citaten waarin de betekenissen, die de respondenten gaven aan (onderdelen van) leren in hun sportvereniging, naar voren kwamen en wat zij daarin als belangrijk zagen.

De onderzoekster heeft er daarom voor gekozen om het veldonderzoek vanuit een kwalitatief-interpretatieve benadering uit te voeren. In de kwalitatieve-interpretatieve benadering staat het verkrijgen van inzicht in de subjectieve betekenis die individuen geven aan een bepaald sociaal fenomeen centraal. *'The interpretive stance requires the use of qualitative research methodology as these enable researchers to explore how people make sense of their lives, their experiences and their reactions to those experiences.'* (Edwards & Skinner, 2009, p. 28). Voor dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de invulling die de respondenten geven aan de invulling van leerprocessen in een sportvereniging van belang omdat hier nauwelijks onderzoek naar gedaan is. Het doel van dit onderzoek was het conceptualiseren van leerprocessen binnen sportverenigingen. Met de conceptualisering van het leervermogen van sportverenigingen kan input geleverd worden voor de ontwikkeling van een meetinstrument dat gebruikers (zoals beleidsmakers, verenigingsadviseurs én sportverenigingen) helpt te traceren welke onderliggende problemen (die te maken hebben met leerprocessen binnen verenigingen) aangepakt moeten worden voordat een gewenste verandering bewerkstelligd kan worden. Onderzoek vanuit een kwalitatieve-interpretatieve benadering leent zich hier goed voor (Boeije, 2005).

### 2.2.1 Fase één - theorievorming

Het fenomeen van de lerende sportvereniging stond in dit onderzoek centraal. Is de sportvereniging in staat om aan de toenemende vraag vanuit overheid en de veranderende samenleving om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen te kunnen voldoen? Hoe ontwikkelt een sportvereniging zich zo dat zij steeds opnieuw kan reageren op veranderingen die zich vanuit de externe context of de problemen die zich vanuit de interne context manifesteren? Als een vereniging in staat is om te leren is zij in staat om zich te ontwikkelen (Senge, 1992, Yeo, 2005). Inzicht in het leerproces van een vereniging is dan ook van belang om te begrijpen hoe verenigingen kunnen inspelen op de toenemende vraag vanuit overheden en sportbonden. Er is veel onderzoek gedaan naar de lerende organisatie, maar weinig onderzoek naar de lerende sportvereniging, een karakteristieke organisatie (Thiel & Mayer, 2009). Voor dat verder onderzoek gedaan kon worden is getracht concepten uit de bestaande literatuur over de lerende organisatie te filteren die van toepassing zouden kunnen zijn op de sportvereniging. Daarbij is gebruik gemaakt van theoretische concepten over de lerende organisatie van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999).

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek naar theorieën rondom leerprocessen binnen organisaties en sportverenigingen zijn interviews gehouden met vier experts op het gebied van de ondersteuning en advisering aan sportverenigingen.

De interviews met deze experts, waarin de abstracte concepten van de lerende sportvereniging met elkaar besproken werden, leverden nieuwe en aanvullende inzichten op in de theorievorming rondom leerprocessen binnen sportverenigingen. Gespreksonderwerpen waren bijvoorbeeld in hoeverre zij de processen rondom leren binnen professionele organisaties in de sportvereniging herkenden en of zij die, en met welke reden, wel of niet terug zagen in sportvereniging. Daarnaast werd met hen besproken welke condities wat hen betreft elementair zijn voor het leren binnen een sportvereniging en welke remmende danwel ondersteunende factoren zij daarin zien. Alle interviews zijn volledig opgenomen met een voice-recorder.

### *Selectie experts*

In eerste instantie zouden de experts vanuit 'S-PORT, de sport ondersteuningsdienst van de gemeente 's-Hertogenbosch, komen. Deze dienst is een initiatief van de gemeente en heeft tot doel de sportieve kracht van de stad in beeld te brengen. Zij richten zich onder andere op de ondersteuning van sportverenigingen op velerlei gebieden en hebben daartoe een aantal verenigingsondersteuners in dienst. Zij zijn op dit moment de ondersteuning aan verenigingen aan het herinrichten en in beeld aan het brengen waar de ondersteuning aan zou moeten voldoen en waar zij zich op zou moeten richten. Het Mulier Instituut had contacten met de gemeente 's-Hertogenbosch en was op de hoogte van de fase waarin 'S-PORT verkeerde. Via hen is contact gelegd met 'S-PORT. Er zou een focusgroep interview gehouden worden met het team verenigingsondersteuning.

De dag voordat het interview zou plaatsvinden werd de afspraak gecancelled. De onderzoekster was, om de voortgang van het onderzoek te bewaken, genoodzaakt snel andere professionals uit te nodigen voor gesprekken. Vanwege de tijd werd (in overleg met het Mulier Instituut en de Universiteit Utrecht) besloten geen focusgroep te organiseren maar losse semigestructureerde interviews te houden. Hiervoor werden vier professionals geselecteerd ten tijde van het onderzoek de functie van verenigingsadviseur, -ondersteuners of verenigingsmanager hadden. Zij zijn in hun beroep veelvuldig in aanraking gekomen met diverse sportverenigingen en hebben daardoor een bredere kijk ontwikkeld op processen die zich voltrekken in verenigingen. Onder de experts was één verenigingsondersteuner van 'S-PORT. De andere experts kwamen voort uit het netwerk van de onderzoekster en werden geselecteerd op basis van hun ruime ervaring in het ondersteunen van sportverenigingen.

### Geselecteerde verenigingen

**Sjors Brouwer:** leeftijd onbekend. Projectleider bij de KNVB. Verantwoordelijk voor alle projecten binnen het amateurvoetbal (waaronder bijvoorbeeld Veilig Sport Klimaat valt). Binnen de KNVB inhoudelijk expert op het gebied van verenigingsondersteuning. Doet samen met Berend Rubingh onderzoek naar de wijze waarop amateurverenigingen functioneren en startte in dat kader het KNVB project 'Back to Basics' op.

**Steeff van den Boom:** 51 jaar. Senioradviseur bij Brug8. Een adviesbureau dat vernieuwings- en veranderingsprocessen in het maatschappelijke domein begeleidt. In deze functie adviseert hij sportverenigingen. Dat deed hij onder andere binnen het project 'Buurthuis van de Toekomst' in Den Haag, waarbij verenigingen die zich maatschappelijk willen ontwikkelen geholpen worden om hun accommodatie daarop in te richten. Daarnaast geeft hij trainingen 'Besturen met een Visie' aan bestuurders van sportverenigingen.

**Wilco Huisman:** 38 jaar. Senior adviseur bij Brug8. Een adviesbureau dat vernieuwings- en veranderingsprocessen in het maatschappelijke domein begeleidt. In deze functie adviseert hij sportverenigingen en geeft hij trainingen 'Besturen met een Visie' aan bestuurders van sportverenigingen. Van 2008 – 2013 was hij verenigingsmanager bij omni-vereniging S.V. Twello.

**Elles van der Heijden:** 32 jaar. Verenigingsondersteuner 'S-PORT, de sport ondersteuningsdienst van de gemeente 's-Hertogenbosch. In deze functie inventariseert zij vragen en behoeften van verenigingen en probeert daarop aanbod te creëren.

### 2.2.2 Fase twee – veldonderzoek

Met de concepten die uit de theorievormende hoofdstukken en uit de interviews met de experts naar voren kwamen zijn twee sportverenigingen bezocht. In dit onderzoek is gekozen voor een meervoudige instrumentele casestudy om op die manier meer inzicht te verkrijgen in leerprocessen als fenomeen binnen sportverenigingen. Vanuit deze meervoudige casestudy kon de theorievorming rond dit onderwerp uitgebreid worden en gegeneraliseerd worden naar een breder perspectief (Edwards & Skinner, 2009). De twee sportverenigingen vormden de casussen in dit onderzoek.

Ter plekke is een korte observatie gedaan, er werden korte gesprekjes gevoerd met de mensen in het clubhuis om zo de sfeer te proeven in de vereniging. Er werd gekeken naar de algemene sfeer die de club uitstraalde, hoe mensen met elkaar omgingen en welke onderwerpen mensen aansneden in de gesprekken met de onderzoekster. De korte observatieverslagen zijn te vinden in bijlage 3.

Vervolgens zijn per casus twee focusgroep interviews gehouden. Eén met een groep vrijwilligers van de vereniging en één met de bestuurders. Het conceptualiseren van een complex concept als het leervermogen van de sportvereniging leent zich goed voor onderzoek middels focusgroepen, een manier van het vergaren van data die bruikbaar is als de kennis over het onderwerp summier is en als er een sterke mondelinge traditie heerst binnen de onderzoeksgroep (Edwards & Skinner, 2009). Door het gesprek met medevrijwilligers te voeren werd het concept van de lerende sportvereniging al pratende concreet gemaakt; hoe verlopen leerprocessen in onze verenigingen dragen wij actief bij aan het overdragen van kennis? Door de interactie tussen deelnemers binnen een focusgroep kan er extra informatie verzameld worden die in een individueel interview niet aan bod zou komen (Van Tuyckom e.a., 2011, p. 155)

#### *Casus selectie*

Het selecteren van sportverenigingen voor de casus is in samenwerking 'S-PORT gegaan. Een medewerkster en verenigingsondersteuner bij 'S-PORT heeft met de onderzoekster twee verenigingen geselecteerd die in aanmerking kwamen als onderzoeksobject. Beide verenigingen stonden bij de gemeente te boek als verenigingen die structureel goed functioneren en beide verenigingen voldeden aan de wens van de onderzoekster dat zij in het recente verleden een kleine of grotere verandering hadden meegemaakt of op dit moment in een veranderingstraject zaten. Dit hielp in de gesprekken het concept lerende vereniging wat concreter te maken voor de respondenten omdat zij aan de hand van een concrete ervaring konden vertellen hoe een veranderingsproces verliep en op welke manier geleerd werd in een dergelijk proces. Zij konden terugkijken en reflecteren op hun handelen en motieven ten tijde van de veranderingen. De mate van verandering was voor dit onderzoek niet van belang.

De onderzoekster heeft vervolgens contact gelegd met de verenigingen en toestemming verkregen om per vereniging twee focusgroep interviews te houden. Eén met de bestuurders van de vereniging en één met een door de voorzitter geselecteerde groep vrijwilligers.

## Geselecteerde verenigingen

### V.v. OJC Rosmalen (OJC)

Voortgekomen uit een fusie tussen twee verenigingen uit Rosmalen bestaat voetbalvereniging OJC in totaal ruim honderd jaar. Zij is uitgegroeid tot de (naar eigen zeggen) grootste voetbalvereniging van Nederland met ruim 2000 leden. Zij beschikt over ongeveer 480 vrijwilligers. Het eerste mannenteam van de vereniging streeft in het seizoen 2013-2014 mee om promotie naar de Topklasse. De club kent in totaal 67 jongensteams, 18 mannenteams, 3 vrouwenteams en 13 meisjesteams. Daarnaast zijn er peuter en kleuter groepen en is er een G-pupillenteam. Voor alle leeftijdsgroepen worden gedurende het seizoen toernooien georganiseerd en zijn er activiteiten naast het voetbal. Op de website van de vereniging staat dat voetballen op het hoogste niveau de doelstelling is maar niet ten koste van alles. Het opleiden van talenten naar het hoogste team is de basis van het handelen.

OJC is in 2005 verhuisd naar een nieuwe mooie accommodatie. Onder de noemer 'maatschappelijk ondernemen' worden initiatieven ontwikkeld met het doel het clubgebouw een centrale plaats te geven in de directie omgeving en in Rosmalen.

De organisatie van OJC kent een stichting die waakt over het voetbalcomplex van OJC en een stichting topvoetbal. Elk bestuurslid uit het hoofdbestuur is verantwoordelijk voor een van de verschillende takken in de vereniging: financiën, technische zaken, organisatorische zaken, communicatie en secretariaat en sport en samenwerking. Onder deze noemers vallen verschillende commissies.

### TV Asmunt

Tennisvereniging TV Asmunt bestaat 33 jaar en telt ongeveer 1000 leden en rond de 100 vrijwilligers. De vereniging telt 10 verlichte tennisbanen maar dit jaar zal uitgebreid worden met 2 nieuwe banen. Op haar website is te lezen dat TV Asmunt een gezellige club is die ambitieus is maar niet streeft naar tennis op het hoogste niveau. De tennistrainingen worden verzorgd door SimonTennis. Een tennisschool die ingehuurd wordt door TV Asmunt. Alle jeugdleden zijn verplicht tennislessen bij SimonTennis af te nemen. Er worden het hele jaar door activiteiten en toernooien georganiseerd voor jeugd en senioren.

TV Asmunt onderging vlak voor de start van het onderzoek een wijziging in de bestuursstructuur. Het dagelijks bestuur kent nu 4 bestuursleden. Zij vormen het algemeen bestuur met de 5 voorzitters van de grote commissies in de vereniging.

### Focusgroepen

Per vereniging zijn twee focusgroep interviews gehouden. Eén groep met bestuurders en één groep met commissieleden en uitvoerende vrijwilligers.

De voorzitters van de verenigingen selecteerde de vrijwilligers. Op aanvraag van de onderzoekster vroegen zij mensen uit alle lagen van de vereniging, van commissieleden tot vrijwilligers in een uitvoerende functie als trainer of barman. De keuze om de voorzitter de vrijwilligers te laten selecteren was een praktische, het werkte sneller om een bekend iemand de vrijwilligers te laten benaderen zodat er snel een groep mensen bereid was mee te werken aan het onderzoek. Aan de andere kant zou het kunnen dat deze wijze van selectie van de respondenten het onderzoek heeft beïnvloed. Wellicht heeft de voorzitter alleen mensen geselecteerd die net zo positief over de vereniging dachten als hem. De vrijwilligers bleken inderdaad allemaal net zo actief in de vereniging en positief gestemd maar waren ook allemaal bereid om te spreken over dingen die minder goed verliepen in de vereniging.

De focusgroepen zouden oorspronkelijk bestaan uit een groep van ongeveer vier of vijf mensen. Op de avonden waarop de interviews gehouden werden bleken er soms minder te zijn of later binnen te komen door ziekte, drukte op de weg of drukte op het werk.

De focusgroep interviews duurden ongeveer anderhalf uur per gesprek. De gesprekken begonnen met een kennismaking van onderzoekster en respondenten en uitleg over wat in dit onderzoek verstaan werd onder leren. Daarna werd iedere respondent uitgenodigd een verandering binnen de vereniging te op een papier te schrijven die ingezet was, nog steeds zichtbaar was en waar de respondent trots op was. Naar aanleiding van deze casussen werd het gesprek over leren binnen een vereniging gevoerd. Daarnaast werd er een topic-lijst gehanteerd waarin de concepten en thema's die naar voren kwamen in de literatuurstudie en de gesprekken met de experts, centraal stonden.

De open interactie tussen de leden en de verschillende denkbeelden die zij bezigden moedigde de deelnemers aan om met elkaar kritisch na te denken over welke factoren bij hun vereniging ervoor zorgden dat kennis gecreëerd, overgedragen en geïnstitutionaliseerd werd.

Er werd gekozen om per vereniging twee aparte focusgroepen om iedereen de kans te geven vrijuit te praten. De onderzoekster verwachtte dat het mogelijk was dat het bestuur anders over lopende zaken binnen de vereniging dacht dan een uitvoerende vrijwilliger. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat machtsverhoudingen ervoor zorgden dat één van beide niet het achterste van zijn tong liet zien.

## Beschrijving respondenten focusgroepen

### TV Asmunt – bestuur

**Fred de Vaan:** 56 jaar. Sinds 3 jaar voorzitter. Sinds 8 jaar lid van TV Asmunt. Heeft niet eerder vrijwilligerswerk gedaan bij deze vereniging. Was eerder wel voorzitter van 2 badmintonverenigingen en voorzitter van de sectie zaalsporten Bossche Sportfederatie. Was werkzaam als adviseur op het gebied van security. Is nu werkzoekend.

### OJC – Bestuur

**Gerard Wyfker:** Leeftijd onbekend. Sinds een jaar algemeen bestuurslid met aandacht voor de portefeuille evenementen. Sinds 2 jaar als vader betrokken bij de vereniging. Werkzaam bij Koninklijke Metaalunie als beleidssecretaris.

**Roel Stunnenbergh:** Leeftijd onbekend. Ruim een jaar bestuurslid met de portefeuille organisatorische zaken. Als vader sinds 10 jaar betrokken bij de vereniging. Werkzaam bij automatiseringsbedrijf ATOS en is daar commercieel verantwoordelijk voor twee grote accounts

**Wim Trugg:** Leeftijd onbekend. Neemt sinds 1985 (in diverse functies) zitting in het bestuur van OJC. Sinds 2002 voorzitter. Gepensioneerd. Was werkzaam in het facilitaire management in de gezondheidszorg.

**Ben van der Heijden:** leeftijd onbekend. Sinds 5 jaar bestuurslid technische zaken. Heeft in het dagelijks leven een groothandel voor kapsalons.

**Jan van Beekveld:** Leeftijd onbekend. Stichting Topvoetbal OJC Rosmalen

**Piet van der Plas:** Leeftijd onbekend. Secretaris



**TV Asmunt – vrijwilligers**

**Jos Koonen:** 63 jaar. Sinds 2002 lid van TV Asmunt. Is in het verleden 3 jaar voorzitter van de seniorencommissie geweest. Sinds 7 jaar competitieleider, neemt sinds 2 dagen (op de dag dat het interview plaatsvond) zitting in het algemeen bestuur vanuit deze functie. Ex-beroepsmilitair, sinds 13 jaar met VUT.

**Daniel Goedhuis:** 46 jaar. Sinds 3 jaar lid van TV Asmunt. Sinds 2 dagen (op de dag dat het interview plaatsvond) lid van het dagelijks bestuur. In het dagelijks leven werkzaam als interim manager in de energiebranche.

**Hennie Burg:** leeftijd onbekend. Minimaal 20 jaar lid van TV Asmunt. Vrijwilliger in de functie van barman. Gepensioneerd. Daarvoor telecommonteur.

**OJC – vrijwilligers**

**Bertie van Balsfoort:** 36 jaar. Sinds 1980 lid van OJC. Sinds 2000 ben ik jeugdtrainer geweest en seniorentrainer op selectieniveau, met een uitstapje van een jaar bij een andere club. Nu vrijwilliger in de functie van jeugdcoördinator F en minipupillen. Werkzaam als zelfstandig ondernemer in de isolatie en bouwsector.

**Niek Vos:** 26 jaar. Sinds 20 jaar lid van OJC. Sinds ongeveer 8 jaar als vrijwilliger actief als trainer van de F, E en C. Sinds kort ook op professionele basis actief bij de vereniging. Start een project op rondom kinderen met overgewicht in de wijk waar OJC ligt. Heeft Sport en Gezondheid gestudeerd. Werkt nu bij een uitgeverij.

**Peter Vos:** 65 jaar. Een heel leven lid van OJC. Sinds ongeveer 25 jaar leider van het tweede elftal van OJC. Is daarnaast algemeen aanspreekpunt van de kledingcommissie. Gepensioneerd. Was consultant in de speciale werkvoorziening en hielp in die functie mensen met een handicap aan het werk.

**John den Hout:** 51 jaar. Sinds 14 jaar als vader betrokken bij OJC. Begon als vrijwilliger als trainer van de F en is daarna coördinator van de F en A geweest. Is nu coördinator van de seniorenteams 3 tot en met 16. Is daarnaast omroeper bij het eerste en trainer en leider van de B4. Is dit jaar gehuldigd als vrijwilliger van het jaar.

**2.2.3 Fase drie – data analyse**

Nadat de interviews met de experts zijn afgenomen zijn zij volledig getranscribeerd en open gecodeerd (Boeije, 2005). Tijdens deze grove analyse kwamen een aantal thema's naar voren die door de experts een belangrijke rol toegedicht werden in het leerproces bij sportverenigingen. Deze thema's (groepsdynamiek, de rol van de professional, financiën, bestuur, inspirerend leiderschap, visie en waardering voor de vrijwilliger) zijn meegenomen in de topiclijsten waarmee in de focusgroepen bij de verenigingen gewerkt werd.

Ook de focusgroepen interviews en het semigestructureerde interview met de voorzitter van TV Asmunt werden volledig getranscribeerd. Daarna zijn zij middels het software coderingsprogramma MAXQDA open, axiaal en vervolgens selectief gecodeerd (Boeije, 2005). Vanuit onderstaand citaat is goed te zien hoe dit coderingsproces in zijn werk is gegaan.

*“Maar er zijn ook mensen...ik pak effe Bert van de planning van de wedstrijden, dat is een cruciale rol, dus daar hebben we wel naar gekeken van kunnen we daar met een andere manier...we hebben er nu Henk Hubers naast gezet en de taken verdeeld...”* Roel Stunnenberg – bestuurslid organisatorische zaken OJC

Dit citaat is in de fase van het open coderen gecodeerd met het woord ‘overdracht’. Tijdens het axiaal coderen is deze code ondergebracht in de codecategorie ‘structuur’. Tijdens het selectief coderen is de code in verband gebracht met de codecategorie ‘bestuur’ hoe verhoudt structuur zich tot het bestuur, hoe beïnvloeden zij elkaar?

Tijdens het coderingsproces ontstonden thema’s en categorieën die door de respondenten belangrijk geacht werden in het leerproces van hun verenigingen. Door deze thema’s te bevragen op hoe er precies betekenis gegeven werd aan een thema en door wie konden er een duidelijke relevantie aan de thema’s gekoppeld worden. Gedurende het proces waarin de interviews middels de stappen van Boeije (2005) gecodeerd werden is meerdere keren overlegd met diverse personen van het Mulier Instituut en de Universiteit Utrecht waardoor nieuwe inzichten ontstonden. Door de thema’s in de laatste coderingsfase met elkaar in verband te brengen ontstond een leidraad voor het conceptualiseren van het leervermogen van sportverenigingen.

## 2.3 Kwaliteit onderzoek

In deze paragraaf wordt besproken op welke manier dit onderzoek voldoet aan de kwaliteitseisen die aan kwalitatief onderzoek gesteld worden. We gaan in op de betrouwbaarheid, de interne en externe validiteit, de positie van de onderzoekster en de bruikbaarheid van dit onderzoek.

### 2.3.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is op verschillende manieren gewaarborgd. Alle gemaakte keuzen zijn in dit hoofdstuk overdacht, verantwoord (Boeije, 2005) en alle stappen zijn beschreven waardoor het onderzoek transparant en analytisch generaliseerbaar is. De interviews zijn allen opgenomen met een voice recorder zodat zij letterlijk getranscribeerd konden worden. Daarnaast zijn de focusgroep interviews met een videocamera opgenomen zodat bij het transcriberen nagegaan kon worden welke respondent wat zei. Door deze wijze van werken wordt de mogelijke interpretatie van de resultaten in de context gelaten.

Tijdens het proces van coderen zijn de interviews en codes becommentarieerd door diverse personen van de Universiteit Utrecht. Daarmee werd de kwaliteit van de dataverzameling vergroot en interbeoordelaarbetrouwbaarheid nagestreefd (Boeije, 2005).

### 2.3.2 Interne validiteit

Om de interne validiteit te beoordelen is het van belang om te weten of de antwoorden op hoofd- en deelvragen op een juiste wijze zijn verkregen, waarmee bedoeld wordt dat de gekozen onderzoeksopzet en de toegepaste methoden passen bij de onderzoeksvragen (Boeije, 2005). De onderzoeksopzet en methode zijn meermalen besproken met en bevestigd door docenten van de Universiteit Utrecht en onderzoeksters van het Mulier Instituut. Daarbij stond steeds centraal of de wijze van onderzoeken ook antwoord gaf op de vragen die centraal stonden in het onderzoek. Deze onderzoekstriangulatie van het bespreken en bevragen van de stappen in het onderzoeksproces, om interbeoordelaarbetrouwbaarheid na te streven, vond het gehele verdere onderzoek plaats.

De topiclijsten die gebruikt werden kwamen voort uit de theorie en vervolgens uit de gesprekken met de experts. Steeds is hierbij gekeken hoe de topics zouden kunnen leiden tot antwoorden op de deel- en hoofdvragen.

Vooraf is aan de voorzitters van de verenigingen gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Zij hebben dit besproken in het bestuur en positief gereageerd. Met alle deelnemers is voorafgaand aan het interview besproken of zij anoniem of met hun echte naam in het onderzoek genoemd wilden worden. Alle deelnemers kozen ervoor om met hun echte naam genoemd te worden. Dit is na afloop van de interviews nogmaals gevraagd. De deelnemers wilden nog steeds met naam genoemd worden. De voorzitters wilden graag dat de naam van hun vereniging genoemd werd in het onderzoek. De motivatie hiertoe leek vanuit een zekere trots te komen. Alle respondenten waren trots op hun vereniging en leken vereerd te zijn dat hun verenigingen

uitgekozen waren door een vertegenwoordiger van de gemeente als verenigingen die het goed voor elkaar hadden, zoals zij de vraag om deel te nemen aan het onderzoek zelf interpreteerden. Hieruit is af te leiden dat zij dit onderzoek als deel van de institutionele omgeving zagen. De voorzitter van TV Asmunt sprak al van enquetemoetheid die bij de leden van de vereniging speelde omdat de gemeente en tennisbond hen zo vaak als voorbeeld van een goede tennisvereniging inzetten op allerlei gebieden. Voorafgaand aan de interviews is benadrukt dat er vertrouwelijk met de informatie omgegaan werd.

Bij TV Asmunt liep de afspraak met de voorzitter de eerste keer mis. De onderzoekster was op de afgesproken datum aanwezig in het clubhuis maar de voorzitter was de afspraak vergeten en verder was niemand binnen de vereniging op de hoogte. De onderzoekster heeft op dat moment de gelegenheid benut om tijdens het wachten te observeren wat er zich allemaal afspeelde op de accommodatie en wat gesprekjes te voeren met aanwezige leden. Er werd een nieuwe afspraak gemaakt met de voorzitter. Op de nieuwe datum bleek dat de voorzitter er niet in geslaagd was om meer dan drie vrijwilligers bereid te vinden om mee te praten in de focusgroep. Twee van de drie door hem geselecteerde vrijwilligers waren twee dagen daarvoor tot bestuurslid benoemd. Toen later op de avond het gesprek met de bestuurders zou aanvangen bleek alleen de voorzitter aanwezig. De andere bestuursleden kwamen niet opdagen of waren verhinderd.

Bij TV Asmunt is daarom maar één focusgroep interview gehouden, het gesprek met de vrijwilligers. Daarnaast is een twee uur durend semigestructureerd interview afgenomen met de voorzitter. Deze gesprekken samen leverden voldoende informatie voor het onderzoek.

### 2.3.3 Externe validiteit

Het doel van dit onderzoek was van theoretisch generalistische aard: Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop leerprocessen in sportverenigingen geconceptualiseerd kunnen worden. Het was dan ook van belang om ervoor te zorgen dat de theoretische inzichten en concepten die in dit onderzoek ontwikkeld zijn kunnen worden toegepast in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht (Boeije, 2005). Deze externe validiteit is gewaarborgd door enerzijds te zorgen voor een nauwkeurige theorievorming voorafgaand aan het veldonderzoek. Anderzijds door goed na te denken over welke verenigingen en focusgroepen er geselecteerd werden. Omdat elke vereniging zich ontwikkelt maar niet elke vereniging in even hoog tempo is er voor gekozen verenigingen die recentelijk succesvol een verandering of ontwikkeling zijn aangegaan of hebben doorgemaakt en afgerond te selecteren. Zij konden concreet praten over de successen en problemen tijdens deze veranderingsprocessen. Er is voor gekozen bestuurders én vrijwilligers een aparte stem te geven zodat er een algemeen beeld ontstond van de processen die speelden in de vereniging ten tijde van de veranderingen.

### 2.3.4 Positie onderzoekster

De onderzoekster is vanuit de blik waarop zij naar organisaties en sportverenigingen kijkt het veldonderzoek in gegaan. Haar perspectief op de sportvereniging is beschreven in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. Tijdens het veldonderzoek heeft de onderzoekster zichzelf voorgesteld en opgesteld als onafhankelijke partij. Zij heeft benadrukt dat er geen goede of foute antwoorden waren op vragen en dat alles gezegd kon worden. De onderzoekster heeft zich tijdens de (focusgroep) interviews opgesteld als onwetend met betrekking tot zaken die speelden in de vereniging. *“Ik weet niks van een tennisvereniging”* of *“Ik ben een korfballer, bij ons spelen die zaken niet”* zijn voorbeelden van de opstelling van de onderzoekster. De respondenten waren daardoor bereid om hun antwoorden, daar waar de onderzoekster er behoefte aan had, verder te verduidelijken. Het feit dat de onderzoekster vanuit de Universiteit Utrecht en het Mulier Instituut aanwezig maakte wel dat zij serieus genomen werd op haar inhoudelijke kennis van het leervermogen van sportverenigingen.

Een belangrijk element waarvan de impact op de dataverzameling niet gelijk te duiden is is het feit dat de onderzoekster de enige vrouw was tijdens alle focusgroep interviews. Alle geïnterviewde bestuurders en vrijwilligers waren veelal oudere mannen vanaf een jaar of 45. Dat dit element mogelijk speelde bleek bij het terugluisteren en kijken van de interviews bij de voetbalvereniging (dat toch als een mannenbolwerk beschouwd mag worden, zie ook de observatie) en de tennisvereniging waarin bleek dat de mannen zich redelijk kwetsbaar opstelden en hun antwoorden waar de onderzoekster dat nodig vond graag verduidelijkten.

# 3 Het leervermogen van een organisatie

*Hoe kan het leervermogen van een organisatie gedefinieerd worden en welke (niet) beïnvloedbare factoren worden in de literatuur genoemd als van invloed op het leervermogen van een organisatie.*

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het concept ‘het leervermogen van een organisatie’ waarmee bovenstaande deelvraag beantwoord wordt. Aan de hand van theoriën van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999) wordt dit concept besproken. In de eerste paragraaf bespreken we de ontwikkeling van het concept ‘het leervermogen van een organisatie’. Daarin komt naar voren dat er een verschil is tussen de ‘lerende organisatie’ als eindproduct en het ‘organiserend leren’ als proces om een lerende organisatie te kunnen zijn. In dit onderzoek spreken we van organiserend leren als er structureel kennis van het individu omgezet wordt naar organisatiekennis. Omdat het leren in een organisatie begint bij het individu bespreken we in paragraaf 3.2 hoe individueel leren precies in zijn werk gaat. In paragraaf 3.3 en 3.4 bespreken we respectievelijk de concepten organiserend leren en de lerende organisatie en hoe zij zich verhouden tot het leervermogen van een organisatie. In paragraaf 3.5 bespreken we, in het kader van de aanleiding van dit onderzoek, wat het leervermogen van een organisatie eigenlijk zegt over de mogelijkheden tot het verder ontwikkelen van een organisatie. In dit hoofdstuk blijkt dat de interacties in een organisatie waarin kennis gecreëerd of overgedragen wordt elementair zijn voor het leervermogen van een organisatie. Het creëren of overdragen van kennis gebeurt pas als er in deze interacties gereflecteerd wordt op handelingen en beslissingen die door één van de betrokkenen genomen zijn. Met dit inzicht wordt in hoofdstuk 4 aandacht besteed aan de factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van deze interacties in een sportvereniging.

## 3.1 Ontwikkeling van het theoretisch concept ‘het leervermogen van een organisatie’

*Van organiserend leren naar een lerende organisatie*

*“Door te leren her-scheppen we onszelf. Door te leren worden we in staat gesteld iets te doen dat we daarvoor niet konden. Door te leren krijgen we een nieuwe kijk op de wereld en op onszelf in die wereld. Door te leren breiden wij ons scheppend vermogen uit, ons vermogen deel te hebben aan het productieve levensproces. (...) Een lerende organisatie is een organisatie die continu zijn vermogen om zijn toekomst te creëren uitbreidt” (Senge, 1992, p. 18/19).*

Met deze definitie van leren en de lerende organisatie vat Senge de invloed van het leren van een organisatie op het ontwikkelen of veranderen van een organisatie treffend samen. Om een goed begrip te kunnen krijgen van wat het leervermogen van een organisatie is en om zo te kunnen begrijpen hoe het leervermogen van een sportvereniging geconceptualiseerd kan worden bespreken we in deze paragraaf eerst de ontwikkeling van het theoretische concept ‘het leervermogen van een organisatie’. Dit blijkt zich uit te splitsen in twee begrippen ‘de lerende organisatie’ en ‘lerend organiseren’. In deze paragraaf wordt hier kort aandacht aan besteed in de volgende paragrafen wordt dieper op deze begrippen ingegaan.

In de jaren zestig ontstond het idee dat een organisatie kon leren, waarbij de nadruk sterk op het ‘machinedenken’ lag; technische vooruitgang was de sleutel tot verandering. Ontwikkelingen in de externe context van de organisatie werden gezien als prikkels voor een organisatie om te leren en daarmee te ontwikkelen. Vanaf

eind jaren zestig verschoof dit denken naar het denken in organisaties als organische systemen. Hierbij lag de nadruk sterk op relaties (Yeo, 2005). In deze traditie en onder leiding van diverse wetenschappers, zoals Argyris en Schön (1978), Revans (1980) en Senge (1992) werd het begrip 'de lerende organisatie' uitgedacht. De structuur van een organisatie werd steeds minder als bepalende voorwaarde tot ontwikkeling gezien. Waar eerst de externe context als impuls tot ontwikkeling werd gezien, werd er binnen de lerende organisatie steeds meer gefocust op dat wat er in de organisatie al aanwezig is, op ontwikkeling en verandering van binnenuit (Yeo, 2005).

Senge wordt gezien als één van de grondleggers van het begrip de lerende organisatie. Hij was niet de eerste die de lerende organisatie als concept beschreef maar hij maakte het concept wel populair en wijdverspreid, door voor het eerst toepassingsmogelijkheden (zijn vijf leerdisciplines) van dit theoretische concept in de praktijk te bieden (Yeo, 2005). In navolging van Senge bestudeerden nog vele wetenschappers (o.a. Argyris, 1993; Watkins & Marsick, 1993; Garratt, 1995; Schein, 1996; Braham, 1996 en Denton, 1998) het concept van de lerende organisatie. Dit leidde tot een wildgroei aan definities, die elkaar niet uitsluiten maar vooral aanvullen. Elke definitie kent steeds een ander accent (Yeo, 2005; Wang & Ahmed, 2003). Binnen deze definities zien Wang en Ahmed een overeenkomst in het benaderen van organisaties vanuit een holistisch perspectief. Daarnaast zien zij in de diverse definities een overeenkomstig doel terug: de lerende organisatie wordt ingezet om een voortdurende verbetering van de organisatie te bewerkstelligen (Wang & Ahmed, 2003, vergelijk Crossan, Lane & White, 1999).

De lerende organisatie wordt vaak in één adem genoemd met organiserend leren. Op basis van een overzicht van literatuur over de lerende organisatie en lerend organiseren definieerden Wang en Ahmed (2003) het organiserend leren en de lerende organisatie als volgt: organiserend leren is het proces waarbij de organisatie steeds opnieuw het bestaande product, proces en systeem be vraagt. Daarmee stelt zij de strategische positie en de verschillende manieren van leren ter discussie om zo een duurzaam concurrentievoordeel te bereiken. Waar het organiserend leren een proces is, is de lerende organisatie een type organisatie. Zij investeert in het verbeteren van de leeromgeving en het strategisch versterken van organisatiecompetenties om op die manier het creëren en innoveren van kennis te motiveren en zo te kunnen voldoen aan de competenties die de externe omgeving van de organisatie vraagt (Wang en Ahmed, 2003, p.14).

Een organisatie die nastreeft een lerende organisatie te zijn moet het proces van organiserend leren voortdurend op gang houden. Zo kan zij steeds een transitie maken van individuele kennis naar organisatiekennis. Deze transitie wordt in dit onderzoek verstaan als het leervermogen van een organisatie. Om de transitie vanuit het individu te kunnen starten moet begrepen worden hoe een individu precies leert. In de volgende paragraaf wordt daarom ingegaan op welke manier een individu kan leren.

## 3.2 Individueel leren

*"Het doel van leren is het verbeteren van de kwaliteit van iemands handelen, van de bekwaamheid van een individu." (Wierdsma & Swieringa, 2011, p.60).*

Om de transitie van individuele kennis naar organisatiekennis te kunnen begrijpen, moeten we begrijpen hoe individuele kennis gecreëerd wordt. Hoe leert een individu? Bolhuis en Simons (1999) zien leren als een samenkomst van vier vormen van leren: leren door ervaring, leren door sociale interactie, leren door reflectie en leren door theorie. In deze paragraaf bespreken we de wijze waarop een individu middels deze (on)bewuste processen leert. Als we dit proces begrijpen kunnen we dit vertalen naar de manier waarop in organisaties geleerd wordt door individuele kennis om te zetten naar organisatiekennis. Dit transitieproces wordt in de volgende paragrafen besproken als het gaat om organiserend leren en de lerende organisatie.



### *Onbewust en bewust leren*

Hall (1959) toont aan dat er verschillende manieren van leren zijn. Hij onderscheidt daarbij het informeel, formeel en methodisch leren. Informeel leren ziet hij als leren door imitatie, nadoen wat anderen doen. Formeel leren gebeurt via beloningen of juist straffen. Een compliment als iemand iets goed doet, een afkeurende reactie als iemand iets fout doet. Beide vormen van leren vinden in interactie met iemand anders plaats. Waar informeel leren vaak ook onbewust is en het formeel leren bewust maar ook onbewust kan zijn, is het methodische leren een bewustere vorm van leren. Dit vindt op een meer officiële manier plaats. Bijvoorbeeld op school, een bijscholingscursus of het officieel inwerken van een nieuwe medewerker.

Op het moment dat iemand reflecteert op zijn eigen handelen en zich bewust wordt van wat hij onbewust heeft aangeleerd, leert hij bewust. Dit bewust worden van de manier waarop men leert of heeft geleerd is ook een vorm van leren: van het leren te leren. Wierdsma en Swieringa (2011) noemen dit de functie van reflectie. Als iemand weet wat hij heeft geleerd en op welke manier, dan kan hij beslissen wel of niet in te grijpen in het leerproces. Hij kan het continueren maar hij kan het ook corrigeren. Door bewust te leren wordt leervermogen ontwikkeld, dat wil zeggen het vermogen om het eigen leerproces te sturen (Wierdsma & Swieringa, 2011, p. 62).

### *Probleemoplossend en probleemgericht leren*

Wierdsma en Swieringa (2011) sluiten hiermee aan op het model voor ervaringsleren dat Kolb in 1984 ontwikkelde. Kolb (1984) neemt daarbij, net als Argyris en Schön (1978) en Schön (1983), het probleem als uitgangspunt voor leren, dat zowel aanleiding als de drijfveer tot leren kan zijn. Kolb noemt dit leren waarin het probleem als uitgangspunt geldt: probleemoplossend en probleemgericht leren.

Kolb (1984) ziet leren als een oneindig cyclisch proces waarin concrete ervaringen worden gevolgd door het reflectief observeren van deze ervaringen. De volgende stap is het analyseren van deze reflecties. Het verwerken daarvan leidt tot nieuwe begrippen en (nog abstracte) concepten. Op basis daarvan ontstaat de keuze om actief te experimenteren met nieuw gedrag. Dit leidt weer tot nieuw gedrag, dus tot nieuwe ervaringen. Door te handelen en te reflecteren zijn we in staat tot leren (Boonstra, 2000, p.30)

Karakteristiek voor Senge's (1992) theorie over organisatie leren is dat hij dit leren verdeeld in twee types. Het adaptieve leren, waarin kennis geconsolideerd wordt en het generatieve leren, waarin kennis gecreëerd wordt (Yeo, 2005). Yeo ziet ook bij deze leertypen reflectie als de sleutel tot leren, zij faciliteert deze leertypes als het ware.

Het model van Kolb laat zien dat dagelijkse handelingsprocessen onderdeel kunnen zijn van leerprocessen. Onbewuste handelingsprocessen kunnen door koppeling aan denken (reflecteren) en beslissen (handelen) opgetild worden naar het niveau van bewust leren (Wierdsma en Swieringa, 2011).

Deze zienswijze lijkt zijn wortels te kennen in de theorie over eerste- en tweede-orde leren van Argyris en Schön uit 1978. Zij spreken van eerste-orde-leren (single loop) als men een fout constateert of een probleem ervaart (error detection) en daarvoor een oplossing zoekt en uitvoert (error correction) (Argyris & Schön, 1978, p.19). Op basis van de eigen kennis en ervaring waarover een individu beschikt wordt het handelen aangepast na het constateren van een fout. Die aanpassingen of veranderingen in handelen blijven beperkt tot veranderingen op basis van bestaande normen en uitgangspunten binnen de organisatie (Lucassen, 2012, p. 216). Nijk noemt dit verbeterend leren (Nijk, zoals geciteerd in Lucassen, 2012).

Tweede-orde-leren (double loop) begint als er zich verrassingen voordoen bij routinehandelingen, als het probleem niet direct duidelijk is of als de bekende oplossingen voor een probleem niet werken. Vaak zijn dit soort problemen ingrijpende veranderingen die niet alleen op basis van bestaande normen en uitgangspunten opgelost kunnen worden. Het probleem vraagt er juist om bestaande doelstellingen, achterliggende basisveronderstellingen en dominante waarden van een organisatie ter discussie te stellen (Lucassen,

2012). Door vragen te stellen en uit te proberen wordt in interactie en al handelend gereflecteerd. De eigen ervaringskennis wordt zo nodig bijgestuurd en bijgesteld (Boonstra, 2000, p. 30). Argyris en Schön (1978) noemen dit vernieuwend leren.

Om bekende of definieerbare problemen op te lossen volstaat eerste- en tweede-orde-leren (Boonstra, 2000). Als problemen minder goed te definiëren of ambigu zijn wordt er meer gevraagd van individuen om tot een goede oplossing van het probleem te komen. Men moet het eigen leerproces leren te verbeteren (Lucassen, 2012). Bij deze vorm van 'derde-orde-leren' reflecteert men op het eigen denken, handelen en leren en op de achterliggende assumpties die hieraan ten grondslag liggen (Schön, in Boonstra, 2000). Lucassen (2012) ziet dan ook dat, als onderdeel van het verbeteren van het eigen leerproces (het leren te leren), het belangrijk is om efficiënter en effectiever te leren via eerste- en tweede-orde-leren. Om zo beter fouten te kunnen herkennen (eerste-orde) en beter te kunnen reflecteren op theorieën (tweede-orde).

Alle hier besproken vormen van leren komen tot stand in interactie met een ander. Boonstra (2000) ziet dan ook een belangrijke rol voor het feedbackproces tijdens leerprocessen. Tijdens interactie wordt betekenis gegeven aan vraagstukken en een sociale werkelijkheid geproduceerd. Het gaat dan niet alleen om het handelen maar ook om de achterliggende interpretaties van gebeurtenissen, de aannames over posities, de gedachten over mogelijkheden en de assumpties die hieraan ten grondslag liggen (Boonstra, 2000, p. 31). Assumpties worden pas zichtbaar als men daarover met elkaar in gesprek gaat en elkaar feedback geeft op dat wat gezegd wordt. Het organiseren van feedback is een belangrijke voorwaarde om leerprocessen tot stand te brengen.

### 3.3 Organiserend leren

In de vorige paragraaf is besproken op welke manier een individu leert. Cruciaal voor het leerproces van een individu is de mogelijkheid om in interacties te reflecteren op zijn of haar handelen. In de visie van Wang en Ahmed (2003) is het organiserend leren het proces dat leidt naar een type organisatie die voortdurend leert, de lerende organisatie. Zij zien het begrijpen van het individuele leerproces als een goed uitgangspunt om te begrijpen hoe leerprocessen in een organisatie, en daarmee de transitie van individuele kennis naar organisatiekennis, in elkaar zitten. Daarbij wijzen zij erop dat hoewel leren bij het individu begint, het niet automatisch leidt tot organiserend leren.

In deze paragraaf bespreken we het begrip 'organiserend leren' aan de hand van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999). Deze auteurs leverden allen een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie rondom het begrip organiserend leren. Het leren dat volgens deze auteurs op verschillende niveaus in de organisatie plaatsvindt en daarmee getransformeerd wordt van individuele kennis naar organisatiekennis.

#### *Leren op verschillende niveaus van de organisatie*

Organiserend leren is niet de optelsom van individueel leren maar wordt vormgegeven door de interactie die individuen met de organisatie (leden) hebben maar ook door de interactie die de organisatie met andere organisaties heeft en met haar omgeving heeft (Wang & Ahmed, 2003). Hiermee sluiten Wang en Ahmed aan op de constatering van Crossan et.al. (1999) dat er consensus bestaat over de theorie dat organiserend leren binnen een organisatie op verschillende niveaus plaatsvindt en plaats moet vinden. Het niveau van het individu, de groep (het team) en de organisatie (Crossan, Lane, White & Djurfeldt, zoals geciteerd in Crossan et. al., 1999, p. 524). Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan et.al. (1999) erkennen dit leren op niveaus maar er is een ontwikkeling te zien in de manier waarop zij het leren op niveaus invullen. We bespreken deze ontwikkeling en de manier waarop zij elkaar aanvullen hieronder.

#### **Senge (1992): leren op niveau van individu en groep**

Senge (1992) focust zich binnen het organiserend leren op het niveau van het individu en de groep. Hij

introduceert vijf leerdisciplines die bij elkaar (afhankelijk van hoe zij ingevuld worden) de componenten vormen voor de lerende organisatie, te weten: systeemdenken, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, een gemeenschappelijke visie en teamleren. Bij systeemdenken gaat het erom verder te kijken dan oorzaak en gevolg en te kijken naar onderlinge verbanden. Dat houdt ook in dat men niet alleen naar momentopnames kijkt maar naar processen van bijvoorbeeld leren en verandering. Met persoonlijk meesterschap bedoelt Senge het persoonlijk groeien door leren, het ernaar streven steeds te blijven leren en daarmee resultaten tot stand te brengen in het leven die werkelijk belangrijk zijn voor het individu (Senge, 1992, p. 138). Senge definieert mentale modellen als volgt: “*de voorstelling die een individu heeft van de wereld en hoe de dingen daarin gebeuren, die ons beletten anders dan op de vertrouwde manier te denken en te doen*” (Senge, 1992, p. 170). Een gemeenschappelijke visie ziet Senge als antwoord op de vraag van de organisatie wat zij wil creëren. Een beeld dat mensen in de hele organisatie met zich meedragen. Teamleren ziet Senge als het proces waarbij een team gesmeed wordt, waarbij het vermogen ontwikkeld wordt om de resultaten te creëren waar het de leden van het team daadwerkelijk om te doen is (Senge, 1992, p. 228).

Met deze dimensies besteedt Senge veel aandacht aan het leren op het niveau van het individu en de groep. Samen kunnen zij leiden tot leren op het niveau van de organisatie en daarmee ingrediënten zijn voor de lerende organisatie. Hij heeft echter nog weinig aandacht voor de manier waarop leren op het niveau van individu en groep aan elkaar gerelateerd zijn (Crossan et. al. 1999).

#### **Nonaka en Takeuchi (1995): leren op het niveau van individu, groep en organisatie**

Nonaka en Takeuchi (1995) focussen zich al veel meer op de relatie tussen het individu en de groep en leggen een (nog zwakke) link naar de relatie met de organisatie (Crossan et.al, 1999). Nonaka en Takeuchi richten zich op de manier waarop gemeenschappelijke impliciete kennis (*tacit knowledge*) expliciet gemaakt kan worden. Zij ontwikkelden een model waarin verschillende manieren van kennisoverdracht in een organisatie plaatsvinden. In hun kennisoverdrachtmodel laten zij zien dat het externaliseren van intrinsieke kennis een cyclisch proces is. Zij onderscheiden in dit model de fases socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie.

Kennisoverdracht middels socialisatie vindt al doende plaats en heeft een hoog onbewust karakter. Het kan op een formele en informele manier plaatsvinden bijvoorbeeld door imiteren, belonen en straffen. De kennis die dit oplevert is vaak impliciet: weten wat bepaalde normen en waarden zijn van een bedrijf, bij wie je moet zijn in een bedrijf als je iets belangrijks moet regelen, maar ook de specialistische kennis die oudere werknemers in jaren hebben opgebouwd door ervaring die hij of zij overdraagt aan een jongere werknemer. Dit noemen Nonaka en Takeuchi (1995) *tacit knowledge*, ook wel gezamenlijke impliciete kennis. In tegenstelling tot de in taal overdraagbare expliciete kennis, is impliciete of stilzwijgende en vaak onbewuste kennis persoonlijk, afhankelijk van de context en daardoor moeilijker overdraagbaar (Lucassen, 2012, Crossan et.al., 1999).

Bij kennisoverdracht middels externalisatie wordt geprobeerd om impliciete, persoonsgebonden kennis om te zetten naar expliciete persoonsvrije informatie. Omdat deze impliciete kennis soms moeilijk in woorden uit te drukken is wordt hierbij ook wel gebruik gemaakt van verhalen, metaforen, analogieën of modellen (Sprenger, 2009, p. 118). Bij combinatie wordt expliciete informatie uit diverse bronnen vergeleken, aangevuld en gecombineerd. Ze worden opnieuw geordend; er ontstaan nieuwe concepten en modellen. Op die manier ontstaan nieuwe aanpakken die getest kunnen worden in de praktijk in de vorm van bijvoorbeeld een experiment (Sprenger, 2009, p. 118). Bij internalisatie wordt aan de verkregen expliciete kennis weer een eigen betekenis gegeven en wordt de expliciete kennis in het eigen handelen ingepast (Wierdsma en Swieringa, 2011, p. 63).

#### **Crossan, Lane en White (1999), de relatie tussen leren op het niveau van individu, groep en organisatie**

Nonaka en Takeuchi (1995) richten zich vooral op de momenten waarop kennisoverdracht in een organisatie plaatsvindt en hoe op die manier de impliciete kennis van een individu expliciete kennis binnen de organisatie wordt. Zij beschrijven wát er gebeurt op de momenten dat er geleerd wordt in een ontmoeting van verschillende organisatieniveaus. Crossan et. al. (1999) richten zich in ‘*An organizational learning framework: from intuition to institution*’ zeer nadrukkelijk op hoe er geleerd wordt op die momenten. Zij ontwerpen een model waarin de relatie tussen elk niveau gelegd wordt en waarin naar voren komt hoe er op de momenten dat de niveaus

(individu, groep en organisatie) elkaar ontmoeten, geleerd wordt en kennis verankerd wordt. Zij noemen dit het 4I-model.

De vier I's in dit model staan voor intuïtie, interpreteren, integreren en institutionaliseren. Deze processen verbinden het leren op de niveaus van individu, groep en organisatie.

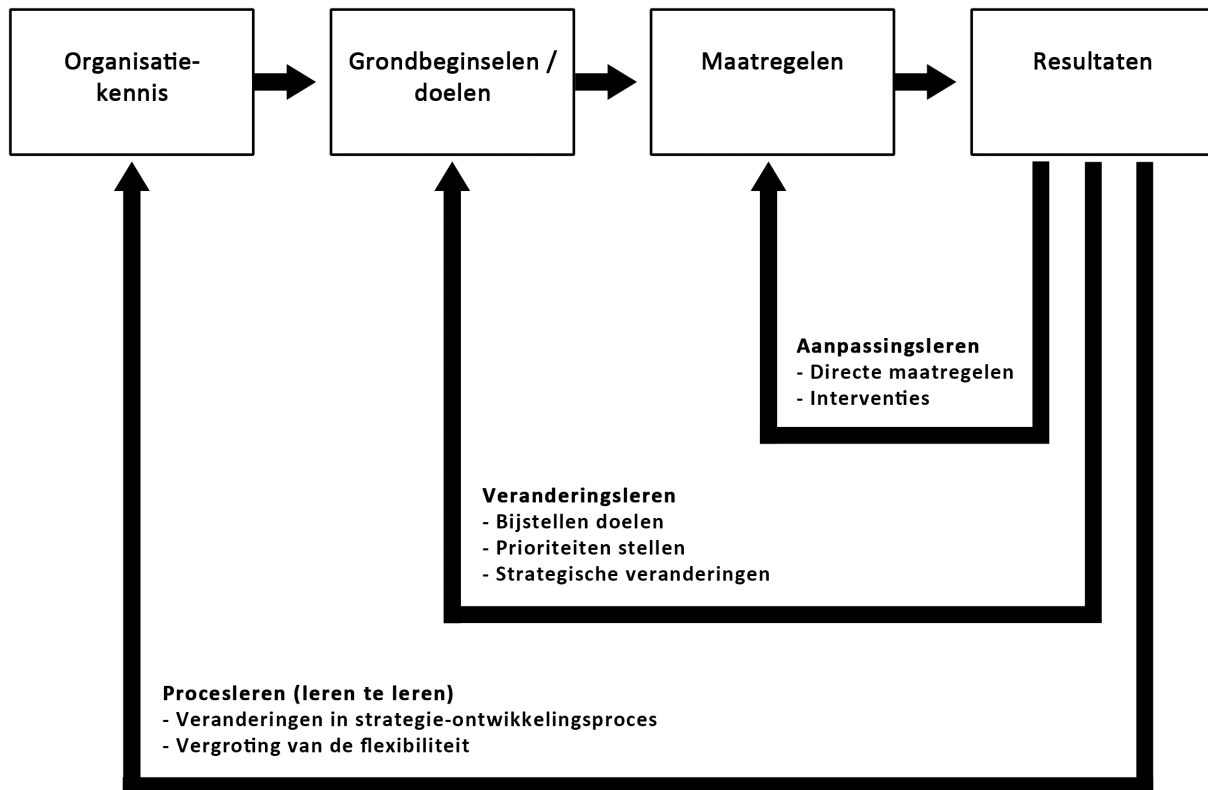
Intuïtie is een geheel individueel proces en draait om het herkennen van een patroon, een mogelijkheid of een probleem door een individu. Ook interpreteren vindt plaats op het niveau van het individu maar is tegelijkertijd de brug naar de groep. Tijdens de interpretatiefase draait het om het uitleggen, het verfijnen en het ontwikkelen van de intuïtieve inzichten die een individu heeft opgedaan. Dit is een proces dat zich deels kan afspelen in een interne dialoog van het individu zelf maar door te interacteren met een ander wordt de interpretatie van het verkregen inzicht rijker (Crossan et. al, p. 525). De stap van intuïtie naar interpretatie vindt plaats via taal, waarbinnen metaforen een belangrijke rol spelen om het onbekende toch over te kunnen brengen op de ander, te vergelijken met het proces van externalisatie van Nonaka en Takeuchi (1995). Op het niveau van de groep zorgt interpretatie voor de ontwikkeling van cognitieve kaarten (kennis over de domeinen waarin men opereert en waarmee men in staat is positie te bepalen en te navigeren door die domeinen). Daarnaast leidt het tot gedeeld begrip, wat weer leidt tot gemeenschappelijk gedrag en aanpak van problemen. Dit proces van interpreteren gaat op deze manier op een vanzelfsprekende manier over in het integreren van kennis. Door het ontstaan van gedeeld begrip kan gecoördineerd actie ondernomen worden om bestaande procedures aan te passen, voort te zetten of nieuwe procedures te ontwikkelen. De opgedane kennis wordt geïntegreerd in de organisatie. Uit resultaten blijkt of de ondernomen actie de juiste is en of nieuw geïntroduceerde procedures, regels of richtlijnen geformaliseerd moeten worden. Er ontstaan nieuwe routines. De stap om regels te formaliseren en daarmee nieuwe routines te introduceren is het proces van institutionalisering. Het proces om tot een institutionalisering van kennis in een organisatie te komen, is een langzaam proces omdat het door alle lagen heen moet. Eenmaal geïnstitutionaliseerd is kennis niet flexibel om te reageren op veranderingen. De weg om nieuwe inzichten, opgedaan door het individu, in de top van de organisatie te krijgen en de nieuw verkregen kennis te institutionaliseren is lang (Crossan et.al, 1999).

### *Getrapt leren*

Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan et. al. (1999) richten zich, binnen het organiserend leren, op de transformatie van individuele kennis naar organisatiekennis. Zij zien in deze transitie een leertrap. Waarbij via het individu kennis naar de groep en naar de organisatie gebracht wordt. Op het niveau van de organisatie wordt de kennis uiteindelijk geïnstitutionaliseerd. Dit getrapt leren komt behalve bij de hierboven genoemde auteurs ook bij andere onderzoekers terug zoals Argyris en Schön, 1978; Schön, 1983 en Kay en Bawden, 1996. Daar waar Senge (1992) zich vooral richt op het leren op het niveau van individu en groep en geen organisatieniveau benoemd, leggen Nonaka en Takeuchi (1995) Crossan et. al. (1999) wel een link naar de organisatie. Ook Yeo (2005) verbindt deze drie niveaus met elkaar en laat een leertrap zien die gebaseerd is op het eerste- en tweede-orde leren van Argyris (1993) en op de gedragskenmerken van mensen in een organisatie die Bateson (1971) schetst. Niveau één draait om activiteiten van het individu, vaak routinematige of zich herhalende taken. Zij proberen zelf de problemen die ontstaan op te lossen volgens de regels, structuren en systemen die gelden in de organisatie (Yeo, 2005). Op het tweede leerniveau dat Yeo schetst worden problemen door individuen in hun team besproken en geanalyseerd. Doel is om regels, structuren en systemen zo te veranderen dat het probleem een volgende keer niet meer voorkomt. Het oplossen van problemen gebeurt dus veel minder routinematig dan op het eerste niveau. Dit gedrag leidt tot een actiestrategie (Yeo, 2005). Tot slot brengt Yeo het derde niveau van leren in verband met de organisatie en zijn externe omgeving. Het leren begint hier als een probleem dat niet volgens een herkenbare oplossing opgelost kan worden. In tegenstelling tot de eerste twee niveaus wordt hier collectief aan de oplossing van een probleem gewerkt door te focussen op externe middelen die uitkomst kunnen bieden (Yeo, 2005).

Gmür (2000) heeft een vergelijkbare leertrap van organisaties in een schema verwerkt waarbij hij spreekt over aanpassingsleren (dat wat je doet steeds beter proberen te doen) en dat vergelijkbaar is met eerste-orde leren (Argyris & Schön, 1978). Veranderingsleren (doelen bijstellen, strategieën veranderen), vergelijkbaar met

tweede orde leren (Argyris & Schön, 1978) en tot slot procesleren. Procesleren draait om het leren hoe je als organisatie leert. Hoe verlopen leerprocessen in de organisatie? Als je als organisatie je doelen bijstelt, hoe verloopt een dergelijk proces dan en kunnen we dat in de toekomst anders doen? In figuur 3.1 zien we de schematische weergave van Gmür (Gmür, zoals geciteerd in Breuer & Wicker, 2011, p. 315).



Figuur 3.1: Leerprocessen volgens Gmür. Bron: Breuer & Wicker, 2011, p 315.

Senge (1992, p.19) benadrukt dat aanpassingsleren (of overlevingsleren) voor een organisatie belangrijk en noodzakelijk is maar dat een lerende organisatie de derde trap, het procesleren, of generatief leren zoals Senge het benoemd, ook moet beheersen. Dit is het leren dat het scheppend vermogen van een organisatie vergroot.

Hoewel diverse auteurs voortborduren op het getrappt leren van Senge (1992) is er ook kritiek op de gedachte van Senge dat organisatie leren via de drie niveaus (individueel, team of groep en organisatie) loopt. Steiner (1998) ziet juist tussen de niveaus barrières ontstaan waardoor het individueel leren nooit tot organisatiekennis kan leiden. Door inadequate samenwerking van de organisatieleden op individueel, management en organisatieniveau wordt het leren belemmerd. Juist doordat leren zo verbonden is met het proces van communiceren en organiseren (Steiner, zoals geciteerd in Yeo, 2005).

Samenvattend kunnen we zeggen dat de diverse auteurs organiserend leren zien als een proces dat via drie niveaus in de organisatie verloopt. Dat van het individu, de groep (of het team) en de organisatie. Als kennis deze trap doorloopt kan kennis geïnstitutionaliseerd worden in de organisatie. Organiserend leren is daarbij niet de eenvoudige optelsom van de mate waarin een organisatielid op individueel niveau leert (Wang& Ahmed, 2003).

Het is opvallend dat alle hierboven genoemde auteurs in dit kennisoverdrachtsproces een belangrijke rol toedichten aan taal en interactie. Het uitwisselen van beelden van de werkelijkheid en elkaar daar feedback op geven lijkt elementair in het leerproces.

### 3.4 De lerende organisatie

Uit de voorgaande paragraaf kwam naar voren dat organiserend leren het proces is dat zich voortdurend afspeelt in lerende organisaties. In deze paragraaf geven we meer invulling aan het begrip de lerende organisatie en de 'eisen' die gesteld worden aan organisatie om lerend te kunnen zijn en blijven. Inzicht hierin geeft inzicht in het behoud van het leervermogen van organisaties.

Een lerende organisatie is een organisatie die het proces van organiserend leren goed vorm weet te geven en op die manier een proces op gang brengt waarin men leert te leren. Zij vervult haar taak van het integreren van individueel leren in organiserend leren goed (Wang & Ahmed, 2003). Op deze manier is zij in staat haar collectieve organisatiegedrag aan te passen, het gedrag van de leden van een organisatie dat wordt gereguleerd door de missie, strategie, structuur, cultuur en systemen van een organisatie (Wierdsma en Swieringa, 2011). Volgens hen worden op basis van de missie, strategie, structuur, cultuur en systemen van een organisatie regels, inzichten en principes gebaseerd die gelden in een organisatie, die er weer een bepaald gewenst organisatiegedrag met zich meebrengen.

Regels, inzichten en principes zijn niet altijd expliciet. De inzichten en principes waar regels op gebaseerd zijn kunnen heel goed impliciet zijn. Men handelt naar de niet-uitgesproken normen en waarden van een organisatie. In haar functie als instrument om organisatiegedrag te reguleren is het niet van belang of regels, inzichten en principes expliciet of impliciet zijn. Voor het leerproces is dat wel van belang. Scott-Morgan (1994) noemt deze impliciete reguleringsvormen de 'the unwritten rules of the game'. Bij een leerproces waar veel regels, inzichten en principes impliciet zijn wordt veel overgelaten aan de betekenis die leden van de organisatie aan die regels, inzichten en principes geven. Ieder individu interpreteert deze anders en heeft een ander beeld van de werkelijkheid, dus van waar de organisatie voor staat, wat de principes van de organisatie zijn.

Een ander belangrijk element waarmee rekening gehouden moet worden in een leertraject en wat raakt aan dat wat expliciet en impliciet is, zijn de theorieën waar mensen naar handelen in organisaties. Argyris en Schön (1978) maken een onderscheid tussen de espoused theory en de theory in use. Espoused theorie verwijst naar concepten en theorieën waarvan het individu zegt dat het zijn handelen bepaald. Theory in use verwijst naar de theorieën en concepten op basis waarvan het individu daadwerkelijk handelt, het echte handelen (de theory in use) is echter gebaseerd op de mentale modellen van een individu (Senge, zoals geciteerd in Lucassen, 2012, p. 214). Een individu kan zeggen dat hij handelt naar de officiële huisregels van een bedrijf waarin staat dat iedereen gelijk is (espoused theory) maar eigenlijk handelen naar zijn eigen mentale model, het idee dat een bepaalde bevolkingsgroep minder gelijk is dan hij of zij. Waarbij expliciet is hoe er gehandeld dient te worden in een organisatie (op basis van de officiële huisregels) maar impliciete mentale modellen bepalen hoe er daadwerkelijk gehandeld wordt.

Voor het leerproces lijkt het dus belangrijk te zijn om dat wat impliciet is, bijvoorbeeld kennis, mentale modellen en normen en waarden, te expliciteren.

Als regels, inzichten en principes aan de basis van leren in een organisatie staan dan moeten leden van een organisatie goed weten wat die regels, inzichten en principes van hun organisatie dan zijn en om te kunnen leren: wat voor organisatie zij willen zijn. Er moet een flinke mate van zelfkennis aanwezig zijn. Principes komen voort uit waar een organisatie voor staat of wil zijn. Dit leidt tot inzichten hoe de organisatie in elkaar moet zitten en vervolgens welke regels er moeten gelden om te kunnen handelen naar de principes (Wierdsma en Swieringa, 2011).

Deze paragraaf samenvattend kunnen we stellen dat de lerende organisatie inderdaad niet zomaar de optelsom is van individueel leren van organisatieleden zoals Wang en Ahmed (2003) al stelden. Zoals we wel zien en zoals Wang en Ahmed (2003) ook al zagen ontwikkelt een lerende organisatie zich wel als het resultaat van het leren en het gedrag van haar organisatieleden. Voortdurende aandacht, vanuit de organisatie, voor het individu



en voor de interacties tussen de organisatieleden is dan ook van belang. Deze aandacht zorgt ervoor dat het impliciete expliciet gemaakt kan worden. Illusterend hiervoor is dat Kolb (1984) het belang van interactie benadrukt door te stellen dat organiserend leren daar ontstaat waar individuen op een bewuste manier met elkaar communiceren en kennisdelen en hun ervaring overbrengen. Voor een lerende organisatie lijkt het daarom belangrijk om het individu te waarderen en de persoonlijke kennis en vaardigheden van het individu uit te breiden en te bestendigen (Wang en Ahmed, 2003).

### 3.5 Het verband tussen leren en ontwikkeling

De aanleiding van dit onderzoek vormt de wens tot het vitaliseren van sportverenigingen naar een bepaald vitaliteitsniveau. Dit hangt, zoals in de inleiding geschetst, samen met de mogelijkheden van een sportvereniging om zich structureel te kunnen blijven ontwikkelen. In deze paragraaf bekijken we op welke manier het leervermogen van een organisatie, zoals dat in de voorgaande paragrafen uiteengezet is, iets over de ontwikkelingsmogelijkheden van een organisatie zegt.

Uit de bespreking van de invulling van het concept leervermogen van organisaties blijkt dat interacties van cruciaal belang worden geacht voor het leren binnen organisaties. Ook vanuit het perspectief van de dynamische systeemtheorie is het vernieuwen van organisaties verbonden aan interacties en het uitwisselen van perspectieven op organiseren (Boonstra, 2000, p. 24). De interacties waar Weick (1995) over spreekt vinden plaats op basis van betekenissen die individuen geven aan sociale situaties en de wijze waarop ze over die situaties praten. Vernieuwen voltrekt zich in de interactieprocessen waarin individuen subjectieve betekenissen geven aan het handelen van actoren en de gebeurtenissen die daaruit ontstaan (Boonstra, 2000, p. 24.). Door te reflecteren op de interactie wordt een betekenis gegeven (Weick, 1995). We kunnen alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan (Boonstra, 2000, p. 24). In dezelfde lijn ziet March (1991) het verkennen en het aanleren van nieuwe manieren of vaardigheden om met problemen om te gaan en het tegelijkertijd benutten van al aangeleerde vaardigheden of handelingswijzen om te komen tot oplossingen als een vereiste voor vernieuwing (March, zoals geciteerd in Crossan et.al., 1999). Inzicht in wat nodig is om te komen tot oplossingen, en inzicht in wat er binnen de organisatie al aan kennis en ervaring aanwezig is om te komen tot oplossingen lijkt nodig om vooruit te komen.

In navolging van Wang en Ahmed (2003) definiëren Wierdsma & Swieringa (2011) een lerende organisatie als een organisatie die zich voortdurend ontwikkelt doordat zij zich aan weet te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Waarbij zij als kerneigenschap van lerende organisaties zien dat zij bekwaam zijn maar dat ook weten te blijven en beschikken over het vermogen om te leren hoe zij als organisatie leren. Zij zijn in staat om daarbij de eigen specifieke kenmerken van de organisatie te behouden. Daarvoor is een bepaalde mate van zelfkennis nodig: wat weten wij van onze organisatie en op welke manier leren wij in onze organisatie? Wierdsma en Swieringa (2011) stellen dat hoe groter de zelfkennis is, hoe groter het leervermogen is. Vanuit dit perspectief stelt ook Yeo (2005) dat organiserend leren ervoor zorgt dat er goede organisatorische prestaties bereikt kunnen worden die duurzaam concurrentievoordeel opleveren. Mede doordat zij zich niet focust op de korte maar juist op de lange termijn.

Terugkomend op de inleiding van deze paragraaf en de vraag op welke manier het leervermogen van een organisatie iets zegt over haar ontwikkelingsmogelijkheden kunnen we concluderen dat een (nieuwe) visie of beleid (als oplossing voor een ontstaan probleem) ontstaat uit wat we hebben gedaan of wat we aan het doen zijn. De vernieuwing, verandering of ontwikkeling van organisaties is daarmee verbonden met de interacties van mensen in een organisatie en de wijze waarop zij tegen de organisatie aankijken (Boonstra, 2000). Om te kunnen vernieuwen (en daarmee te veranderen en te ontwikkelen) zijn interactieprocessen, waarin en waarop gereflecteerd wordt, van belang. Reflectie en interpretatie van interacties en handelingen worden door Argyris en Schön (1978) en Kolb (1984) als belangrijke onderdelen van leren gezien. Het leervermogen van een organisatie staat daarmee aan de basis van de mogelijkheid tot het vernieuwen van een organisatie.

Met dit hoofdstuk werd antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *hoe kan het leervermogen van een organisatie gedefinieerd worden en welke (niet) beïnvloedbare factoren worden in de literatuur genoemd als van invloed op het leervermogen van een organisatie.*

Aan de hand van theoriën over de lerende organisatie en organiserend leren, van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999) werd het leervermogen van organisaties uiteengezet. Het leervermogen van organisaties kan naar aanleiding daarvan gedefinieerd worden als het vermogen om van individuele kennis organisatiekennis te maken. In dit hoofdstuk werd onderscheid gemaakt tussen de 'lerende organisatie' als eindproduct en het 'organiserend leren' als proces om een lerende organisatie te kunnen zijn. De lerende organisatie beheerst het transitieproces om van individuele kennis organisatiekennis te maken goed en besteedt hier voortdurend aandacht aan. Dit proces verloopt goed als er vanuit de lerende organisatie aandacht is voor het creëren van een klimaat waarin leren bevorderd wordt waardoor de organisatie zich als geheel verder kan ontwikkelen. Om dit klimaat te creëren, en de uitwisseling van kennis tussen organisatie en individu op gang te brengen, is het van belang om te investeren in interacties tussen individuen onderling en tussen individu, groep en organisatie. In deze interacties moet gereflecteerd worden op handelingen en beslissingen. Wang en Ahmed (2003) zien het als een kerntaak van de organisatie om deze interacties te faciliteren en om aandacht te schenken aan het individu om zo de individuele kennis uit te breiden. De interactie met elkaar maakt het mogelijk het geleerde en de eigen ervaringen ofwel tacit knowledge te expliciteren. Het selecteren, opnemen, verwerken, integreren, vastleggen en gebruiken van informatie en het geven van betekenis aan die informatie, leidt tot relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en in het vermogen om te leren. Op het moment dat een organisatie erin slaagt een voortdurende uitwisseling van impliciete en expliciete kennis tot stand te brengen kan de organisatie zich als geheel ontwikkelen en is men in staat om op veranderende omstandigheden in te spelen. Om het leerproces gaande te houden en dus te kunnen blijven ontwikkelen is het van belang dat men voortdurend blijft leren hoe leerprocessen in de organisatie verlopen.

# 4 (Niet) beïnvloedbare factoren op het leervermogen van een organisatie

*Hoe komen de factoren die voor het leervermogen van organisaties van belang zijn naar voren in een sportvereniging?*

Zoals in vorig hoofdstuk naar voren kwam blijkt de interactie tussen de individuen en groepen in de organisatie en de interactie van hen met de organisatie van cruciaal belang in het leervermogen van een organisatie. In deze interactie moet er, doordat er gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen die genomen zijn, kenniscreatie en kennisoverdracht plaatsvinden. Op het moment dat dat gebeurt is deze van kwalitatief goede aard en kan er een leerproces op gang komen of gehouden worden waardoor kennis van het individu verankerd kan worden in de organisatie. In dit hoofdstuk geven we antwoord op de vraag welke factoren van invloed zijn op de kwaliteit van interacties die het leerproces beïnvloeden, en hoe deze naar voren komen in de sportvereniging.

Het leervermogen van een organisatie wordt uitgesplitst in twee leertypen: kenniscreatie en kennisbehoud (Senge, 1992; Nonaka& Takeuchi, 1995; Crossan et.al., 1999; Wang& Ahmed, 2003; Yeo, 2005). Om van kenniscreatie te komen tot het consolideren van kennis is interactie noodzakelijk. Als een medewerker van een organisatie een goed idee heeft om de communicatie tussen de klant en het bedrijf te verbeteren moet hij dit idee delen met bijvoorbeeld zijn leidinggevende. Samen reflecteren zij op het idee: waarom zou het wel of niet werken. Zij bespreken dit in het team nogmaals. Andere delen hun ervaringen en beargumenteren nogmaals waarom het idee wel of niet werkt. Er wordt besloten om het idee in een proeftijd uit te proberen. Als blijkt dat het werkt kan er een nieuwe procedure ingesteld worden waardoor het idee transformeert tot een nieuwe regel in een organisatie. Deze interacties tussen individuen onderling, tussen individu en groep en tussen individu, groep en organisatie zorgen ervoor dat er een leerproces tot stand komt en kennis een transitie door kan maken. Zoals in dit voorbeeld blijkt moeten deze interacties wel meer inhouden dan elkaar alleen ontmoeten. Binnen deze interactie moet er gereflecteerd worden op handelingsprocessen en moeten denkbeelden over de werkelijkheid uitgewisseld worden (Schön, 1983; Kolb, 1984; Senge, 1992; Argyris, 1993; Boonstra, 2000; Yeo, 2005; Wierdsma & Swieringa, 2011).

In dit hoofdstuk bestuderen we de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van dit soort interacties, uit het voorgaande hoofdstuk kunnen we drie factoren filteren die daarop van invloed kunnen zijn. Dit zijn de persoonlijkheid van een organisatielid: wat brengt het individu in de interactie in en reflecteert hij of zij wel of niet genoeg. De structuur van een organisatie: ontmoeten mensen uit de verschillende organisatielagen elkaar zodat er interacties plaatsvinden? En tot slot de cultuur van een organisatie: op welke manier beïnvloeden impliciete dan wel expliciete regels, normen en waarden organisatiegedrag en op die manier de interacties? In dit hoofdstuk worden deze factoren elk in een afzonderlijke paragraaf besproken. Zij worden, door literatuur over de lerende sportvereniging toe te passen, gelijk betrokken op de sportvereniging.

## 4.1 Organisatiestructuur

In deze paragraaf wordt de invloed van structuur op de op kenniscreatie en kennisoverdracht gerichte interacties in de sportvereniging besproken. De structuur lijkt de context te scheppen waarin deze interacties kunnen plaatsvinden.

In een organisatie blijven individuen niet altijd op dezelfde plek zitten of verbonden aan de organisatie. Dat wil niet zeggen dat als een individu afscheid neemt van een organisatie er met hem ook de kennis die hij heeft opgebouwd verloren gaat. Wellicht is een deel van zijn individuele kennis al organisatiekennis geworden en is de kennis opgenomen in bijvoorbeeld de organisatiestructuur, in systemen, strategieën en routines (Crossan et.al., 1999). De kennis is geïnstitutionaliseerd. In dat geval kunnen de organisatiestructuur, systemen en procedures een context scheppen voor de interacties die binnen de organisatie of vanuit een organisatie naar de buitenwereld plaatsvinden (Crossan et.al.,1999). De structuur van een organisatie kan eraan bijdragen dat er interacties die gericht zijn op kennisoverdracht plaatsvinden. Zoals Wang& Ahmed (2003) al stelden moet de organisatie deze interacties dan ook faciliteren. Dat zou kunnen door interacties in de structuur te formaliseren, bijvoorbeeld door overleggen vast te leggen en besluitvormingsprocessen en verantwoordelijkheden te beschrijven.

Zoals ook in de inleiding naar voren kwam is de sportvereniging een typische organisatievorm doordat zij veelal een vrijwilligersorganisatie is. Met haar meer informele besluitvormingsproces, haar specifieke verantwoordingsstructuur, de vrijwilligers en het aspect dat persoonlijkheid vaak boven kunde gesteld wordt, wijkt zij af van een professionele organisatie (Thiel& Meier, 2005). Thiel en Meier zien dat een sportvereniging daardoor sterk afhankelijk is van mensen die (los van kunde, kennis of ervaring) belangrijke functies bezetten. Ook Gastelaars (1997) stelt dat formele structuren niet altijd duidelijk zijn in een vrijwillige vereniging. Informele verhoudingen en processen blijken doorslaggevend in de besluitvorming ondanks dat verenigingen vaak wel een wettelijk vastgestelde formeel democratisch besluitvormingsproces kennen.

Thiel en Meier (2005) geven met de hierboven genoemde vier karakteristieken van de sportvereniging een aantal knelpunten aan die het leren in sportverenigingen kunnen belemmeren. Een vereniging draait op vrijwilligers die komen en gaan afhankelijk van de tijd die zij beschikbaar hebben voor vrijwilligerswerk. Een gebeurtenis in het privéleven kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat er ineens meer of minder tijd beschikbaar is. Of een conflict op de vereniging of gebrek aan motivatie doet een vrijwilliger besluiten zijn functie neer te leggen. Verantwoordelijkheden moeten dan ook steeds opnieuw worden vastgelegd. Het ontmoeten van elkaar in vergaderingen of bijeenkomsten vergt een grote mate van coördinatie omdat vrijwilligers geen verplichte aanwezigheid hebben. Wie komt wie wanneer tegen en hoe wordt er contact gelegd? Belangrijke beslissingen moeten, door de structuur waarin de leden aan het hoofd staan (ALV), samen genomen worden, dit kan extra tijd kosten maar omdat sommige gebeurtenissen vragen om een snelle beslissing wordt niet altijd het formele besluitvormingstraject doorlopen. Noodgedwongen verloopt het proces dan informeel.

Soms is onduidelijk welke taak bij welke functie hoort doordat niet alles wordt vastgelegd, er kan dan een overlap in functies ontstaan. De tijd die elke vrijwilliger beschikbaar heeft voor zijn vrijwilligerswerk speelt een grote rol in het functioneren van een vereniging. De uitvoering van taken gebeurt op het moment dat een vrijwilliger daar tijd voor heeft, daardoor kan het soms lang duren voordat er gereageerd wordt op een gebeurtenis die zich binnen of buiten de vereniging afspeelt. Er wordt in een sportvereniging vaak ingespeeld op de beschikbare tijd van een vrijwilliger door te kiezen voor vrijwilligers die er altijd en langdurig zijn. Zo gaat continuïteit voor kwaliteit (Thiel& Meier, 2005).

De barrières voor het leerproces zoals Steiner (1998) die aangeeft en die zich in de organisatie op elk leerniveau voordoen (individu, team en organisatie) lijken verankerd te zijn in de organisatiestructuur. Door inadequate samenwerking door de leden van een organisatie op individueel, management en organisatieniveau zou het kennisdelen geen doorgang vinden. Deze belemmeringen kunnen zich ook in een sportvereniging voordoen, maar de informele communicatielijnen en informele besluitvormingsprocessen zorgen er misschien juist voor dat deze belemmeringen zich niet voordoen in een vereniging omdat de lagen niet zo strikt gescheiden zijn als in een professionele organisatie. Mensen uit alle lagen komen op een meer vanzelfsprekende manier op verschillende manieren met elkaar in contact, een gesprekje van de voorzitter met een ouder langs de lijn van het sportveld is daar een voorbeeld van.

## 4.2 Verenigingscultuur

In de vorige paragraaf zagen we de organisatiestructuur als context van de voor het leerproces belangrijke interacties. In deze paragraaf komt de invloed van de verenigingscultuur op deze interacties naar voren. Zij lijkt meer bepalend te zijn voor de kwaliteit van de interacties en dus de mate waarin gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen in de interacties.

Organiserend leren is enerzijds het aanboren van individuele competenties van organisatieleden en anderzijds het scheppen van een cultuur waarin hand in hand gewerkt kan worden. Zo wordt een niveau van verbondenheid, vertrouwen en begrip bereikt waarin kennis doorgang kan vinden van individu naar organisatie (Watson, in Yeo, 2005). Scott-Morgan (1994) en O'Reilly en Chatman (1996) zien daarbij als essentiële functie van cultuur haar vermogen om organisatiegedrag te reguleren. Zij werkt als een mechanisme dat de normen en waarden, het gedrag en de houding van organisatieleden stuurt (O'Reilly & Chatman, 1996). Dit mechanisme is impliciet, onzichtbaar. Scott-Morgan (1994) omschrijft cultuur als de ongeschreven regels van het spel. Het zichtbaar maken van de ongeschreven regels en dus de onzichtbare mechanismen die het organisatiegedrag reguleren, leidt tot inzichten in impliciete leerprocessen (die niet vanuit de structuur van een organisatie te verklaren zijn) (Scott-Morgan, 1994).

Als structuur de context schept voor interacties (en daarmee de mogelijkheid tot reflecteren en het impliciete, middels taal, expliciet te maken), dan bepaalt cultuur de kwaliteit van de interacties. Zoals onder andere Kolb (1984), Senge (1992) en Argyris (1993) aantoonde is een op leren gerichte interactie kwalitatief van goed niveau als binnen de interactie gereflecteerd wordt op handelingsprocessen. De cultuur in een organisatie moet zo zijn dat elk lid van de organisatie in staat gesteld moet worden een bijdrage te leveren aan het denken en beslisproces. Zij moeten toegang hebben tot interacties en niet buiten gesloten worden. De cultuur zou op die manier open moeten zijn dat er in interacties feedback gegeven kan worden en dat men kan reflecteren op handelingen en beslissingen. De organisatiecultuur zou het mogelijk moeten maken om kennis en ervaring te benutten om doelen te bestendigen en te bereiken (Wang & Ahmed, 2003).

Als we dit betrekken op de sportvereniging en de vraag of er bij sportverenigingen al dan niet sprake is van een cultuur waarin verbondenheid, vertrouwen en begrip centraal staat zodat van individuele kennis organisatiekennis gemaakt kan worden moeten we kijken naar mechanismen van in- en uitsluiting. Hoe worden mensen geïnformeerd over en betrokken bij bijvoorbeeld belangrijke beslissingen en bijeenkomsten? Wat is essentieel in het mechanisme om normen en waarden van de club over te dragen, om het gedrag van de leden van de vereniging te reguleren en om een open cultuur te creëren waarin men elkaar feedback kan geven? Cruciaal hierin lijken de communicatielijnen te zijn binnen een vereniging (Thiel & Meier, 2005); wie wordt waarover geïnformeerd, waarom, wanneer en op welke manier? Zoals al genoemd worden vrijwilligers eerder gevraagd vanwege de continuïteit dan vanwege de kwaliteit. Wie worden er dan benaderd voor deze posities? Anthonissen (2006) ziet dat besturen van sportverenigingen, om bepaalde strategische keuzes te legitimeren, de mening van externe partijen gebruiken om aan de leden van de vereniging te laten zien dat het bestuur met de gemaakte keuze op de goede weg is. Bijvoorbeeld bij de keuze om meer geld te investeren in de eerste teams van een vereniging. Het bestuur denkt dat er daardoor meer mensen komen kijken bij het eerste team en er meer leden lid worden. Zij zien dit bevestigd door de sportbond die hen stimuleert om meer te investeren om op een hoger niveau te kunnen spelen omdat dit meer leden zou behouden. Het bestuur informeert de verenigingsleden niet vooraf om met hen van gedachten te wisselen over een vraagstuk maar confronteert de leden achteraf met een al genomen beslissing. De leden hebben daardoor niet mee kunnen denken over een belangrijke beslissing voor de vereniging. Dit kan demotivatie en ontevredenheid in de hand werken bij leden en hun betrokkenheid bij de vereniging. Het niet aanwezig zijn op een algemene leden vergadering kan dan ook komen vanuit een teleurgestelde houding dat de leden op die vergadering geen inspraak meer hebben omdat belangrijke besluiten toch al genomen zijn. De leden laten het recht op inspraak als het ware lopen en delen hun onvrede niet, waardoor het bestuur kan denken dat zij inderdaad

de goede keuzen maken. Anthonissen (2006) ziet hierdoor een vervreemding ontstaan tussen bestuur en de leden. Het bestuur is teleurgesteld in de ongeïnteresseerde houding van de leden, de leden zijn teleurgesteld in het bestuur dat hen niet betreft bij belangrijke zaken. Dit leidt weer tot ondemocratische besluitvorming, er wordt nog meer op een informele manier 'even snel onderling' geregeld en besloten door het bestuur. Dit leidt tot een grotere hiërarchische structuur en een machtsongelijkheid tussen de leden en bestuur. De informele communicatielijnen en besluitvorming komen ook terug in een onderzoek van de Hogeschool Utrecht, naar de vitaliteit van voetbalverenigingen. Daaruit blijkt dat de informatiestromen vaak informeel zijn, er wordt veel gecommuniceerd via 'social media' of in 'whats-app-groepen'. Leden stellen die informele, persoonlijke communicatie op prijs maar geven ook aan dat het fijn is als de informatievoorziening op clubniveau soepel en effectief verloopt zodat een ieder op tijd kennis kan nemen van nieuws, wijzigingen, uitnodigingen enzovoort (Verhagen, 2014).

Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat er vaak een 'eilandjescultuur' heerst in sportverenigingen. Daarmee wordt bedoeld dat er binnen de club verschillende groepen mensen zijn die zonder naar elkaar toe te bewegen met de ruggen naar elkaar staan. Deze groepen hebben andere verschillen en belangen en ontmoeten elkaar niet (Verhagen, 2014). De bestuurders en de mensen die de besluiten nemen hebben vaak alleen maar oog voor de mensen die hetzelfde denken als hen. Er wordt gesproken in 'wij-zij' termen. De andere groep, op wie minder gefocust wordt blijft hun beeld van de werkelijkheid wel verkondigen maar voelt dat er niet naar hen geluisterd wordt (Anthonissen, 2006). Om de sfeer en dynamiek van de vereniging te doorbreken is het noodzakelijk om deze cultuur te doorbreken (Verhagen, 2014), zodat met in interactie met elkaar denkbeelden kan uitwisselen en weer kan leren.

Een ander aspect van een eilandjescultuur is dat mensen blijven zoeken in hun eigen groep op het moment dat er vrijwilligers nodig zijn (Verhagen, 2014). Daarbij staat weer niet de kwaliteit van een persoon centraal staat maar meer de welwilligheid van de potentiële vrijwilliger. Iemand met de juiste kwaliteiten wordt misschien niet benaderd voor deze functie en biedt zichzelf niet aan omdat hij niet op de hoogte is van de vacature.

In een vrijwillige organisatie, zoals een sportvereniging, staan de waarden gezelligheid, passie en de scheiding tussen werk- en privéleven centraal (Gastelaars, 1997). Er moet plaats zijn voor een zekere cultuuroverdracht waarin de geldende normen en waarden overgedragen kunnen worden, lastig daarbij is dat deze normen en waarden vaak impliciet zijn, ongeschreven regels. Bovendien zijn de bindingen binnen verenigingen in hoge mate informeel van aard (Gastelaars, 1997), De vraag is dan ook wanneer deze cultuuroverdracht plaatsvindt. Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) stellen wel dat verenigingsleden zelf verantwoordelijk zijn voor het creëren van een cultuur waarin deze waarden tot hun recht komen. Dit lijkt een proces te zijn dat zich onbewust en vanzelf afspeelt. Verhagen (2014) zegt daarover dat verenigingsleden vaak zelf wel weten wat er wel en niet van hen verwacht wordt en hoe zij zich moeten gedragen. De mensen die zich hier niet in voegen verdwijnen vanzelf.

Uit deze paragraaf blijkt dat de verenigingscultuur in grote mate de kwaliteit van de interacties beïnvloed. Deze zijn van goede kwaliteit als er in gereflecteerd kan worden op handelen en beslissingen. De verenigingscultuur moet zo open zijn dat ieder lid van een organisatie gehoord wordt en een bijdrage kan leveren aan het denk- en beslisproces. Op die manier maakt de organisatiecultuur het mogelijk om zoveel mogelijk kennis en ervaring te benutten om op die manier doelen te bestendigen en te bereiken (Wang & Ahmed, 2003).

Bij sportverenigingen blijken informele communicatielijnen en een informeel besluitvormingsproces cruciaal in de vraag of alle leden bereikt en dus betrokken worden bij vraagstukken die spelen in een vereniging. Staan de interacties, waarin gereflecteerd wordt op het handelen en genomen beslissingen die voor de vereniging belangrijk zijn, wel open voor iedereen? Worden ook de andersdenkenden betrokken? Het gevaar is dat er een 'wij-zij' cultuur ontstaat waarin men niet met elkaar praat en geen denkbeelden over de werkelijkheid deelt zodat er niet geleerd kan worden. Boessenkool en Nuijten (2014) voegen daaraan toe dat er een aanspreekcultuur moet bestaan waarin mensen elkaar de waarheid vertellen. Op die manier komt de interactie



tussen de verschillende leden en tussen de verschillende groepen leden op gang en kunnen deze inhoudelijk van een goede kwaliteit zijn.

### 4.3 Persoonlijkheid van het individu

De derde factor die bepalend lijkt in de vraag of interacties bijdragen aan het leerproces binnen een organisatie, ligt besloten in het individu. Daar waar het leren eigenlijk begint. De organisatiestructuur lijkt de interacties te faciliteren en schept daarmee de context waarin de interacties plaatsvinden. De verenigingscultuur bepaalt mede de kwaliteit van de interacties. Wordt iedereen betrokken? Maar de persoonlijkheid van het individu zorgt er uiteindelijk voor dat de interactie voorzien wordt van input van kennis maar die persoonlijkheid bepaalt ook of er gereflecteerd wordt. De persoonlijke eigenschappen en ervaring van medewerkers en organisatorische factoren zijn bepalend voor het leerproces en kunnen ondersteunend maar juist ook belemmerend werken in het tot stand brengen van (impliciete) leerprocessen als gevolg van sociale interactie (Bolhuis & Simons, 2001, p.38).

Persoonlijk meesterschap en daarmee de persoonlijke motivatie (Senge, 1992) moeten door een organisatie gemotiveerd worden. Spant een individu zich in om zijn persoonlijke visie op de werkelijkheid te verhelderen en te ontwikkelen om op die manier de wereld om hem heen te kunnen beïnvloeden? Een lerende organisatie moet zich daarom richten op het waarderen, beheren en verbeteren van de individuele ontwikkeling van de werknemer (Wang & Ahmed, 2003). Het individu brengt zijn kennis mee in de interacties. De mate waarin hij in staat is gesteld nieuwe kennis op te doen of gemotiveerd is van anderen te leren in interacties is bepalend voor de mate van kennisoverdracht in interacties. De persoonlijkheid van een lid van de organisatie is ook in die zin bepalend voor het al dan niet tot stand komen van leerprocessen: haar leren draagt niet per sé positief bij aan een organisatie. Organisatieleden kunnen ook alleen zichzelf verbeteren als hun bereidheid om kennis over te dragen beperkt is. De kennis en ervaring die zij opdoen wordt dan nooit geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Daarnaast kunnen zij ook negatieve dingen leren over de organisatie waarmee zij de organisatie uiteindelijk niet verder brengen (Wang & Ahmed, 2003).

Een belangrijke factor die samenhangt met persoonlijkheid is de rol van een leider of het tonen van leiderschap. De rol van de leider of leiderschap kan als katalysator dienen voor het losmaken van een gemeenschappelijke visie zoals Senge (1992) die als onderdeel ziet van het komen tot een lerende organisatie (Buckler, in Yeo, 2005). Senge geeft aan dat het creëren van een gemeenschappelijke visie één van de aspecten is die een organisatie in staat stelt om te leren. De leider kan de afstand tussen verschillende denkbeelden overbruggen door mensen bij elkaar te halen. Daarbij gaat het er niet om dat alle leden hetzelfde gaan denken maar wel dat er een uitwisseling van denkbeelden plaatsvindt. Daarbij is aandacht voor de andersdenkenden, zoals ook al in de vorige paragraaf aan de orde kwam, juist van belang. Het met elkaar in gesprek gaan over verschillende denkbeelden betekent dat er gereflecteerd wordt op handelen: 'waarom denk jij op die manier?' 'Op basis van welke gedachten ben je tot dit besluit gekomen?'. Deze diversiteit van denkbeelden kan nieuwe inzichten opleveren, die weer meegenomen kunnen worden in de organisatie. Bij Senge is het onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor het communiceren van de gemeenschappelijke visie. Buckler geeft duidelijk aan dat dat de taak is van de leider van een organisatie (Yeo, in Yeo, 2005).

Het waarderen van het individu, de bereidheid om kennis te delen, de kennis die gedeeld wordt en leiderschap zijn herkenbaar in het verenigingsleven.

Als we naar de sportvereniging kijken zien we dat het waarderen of investeren in het individu (de vrijwilliger) vaak nog onvoldoende aandacht krijgt. Er wordt meer aandacht besteed aan de werving van de vrijwilliger dan aan het behoud ervan (Verhagen, 2014). Verhagen stelt dat het ontbreken van een geldelijke beloning de waardering voor de inzet nog belangrijker maakt. Het uitdelen van een compliment laat zien dat de persoonlijke

inzet opgemerkt en gewaardeerd wordt. Dit houdt de vrijwilliger gemotiveerd om zijn werk met plezier te blijven doen. Hij zal bereid blijven om tijd en energie te steken in het zo goed mogelijk vervullen van zijn taak en in een goede sfeer zijn ervaring te delen (Verhagen, 2014). Het delen van de ervaring is van groot belang voor het leerproces in een vereniging. Als een vrijwilliger de opgedane kennis en ervaring niet inbrengt in interacties met de ander kan er geen kennisoverdracht plaatsvinden. Argyris (1993) stelt dat in een lerende organisatie individuen de sleutel tot leren zijn, dat zij hun kennis en ervaring vastleggen en institutionaliseren om de organisatie zo verder te brengen. De vraag is of dat in een sportvereniging ook zo werkt. Het is de vraag of mensen niet in de eerste plaats lid worden van een sportvereniging om gewoon lekker te sporten in plaats van dat zij de organisatie beter willen maken door hun kennis en ervaring te delen.

Zoals al een aantal keer naar voren kwam lijken vrijwilligers in een sportvereniging niet geselecteerd te worden op basis van hun geschikte kwaliteiten voor een bepaalde positie. Het doorlopen van een verenigingscarrière, verkeren in de kring van de persoon die hem of haar benaderd voor een positie, en of hij of zij voor continuïteit kan zorgen lijken vaak belangrijker (Thiel & Meier, 2005). De vraag is dan ook of bijvoorbeeld de voorzitter van een sportvereniging de leiderschapsrol zo kan vervullen dat hij verschillen tussen mensen kan overbruggen en een gemeenschappelijke visie weet te creëren. Heeft hij daar wel de juiste kwaliteiten voor? Leiding geven is gebaseerd op persoonlijke relaties en op gedeelde waarden en normen. De relatie tussen bestuurders en de vrijwilligers zijn gelijkwaardiger dan in professionele organisaties. Daarnaast is de invloed van het individuele menselijke gedrag moeilijker te temmen dan in een professionele organisatie (onder meer doordat sancties en beloningen minder eenvoudig en eenduidig te gebruiken zijn) (Meijs, 1997).

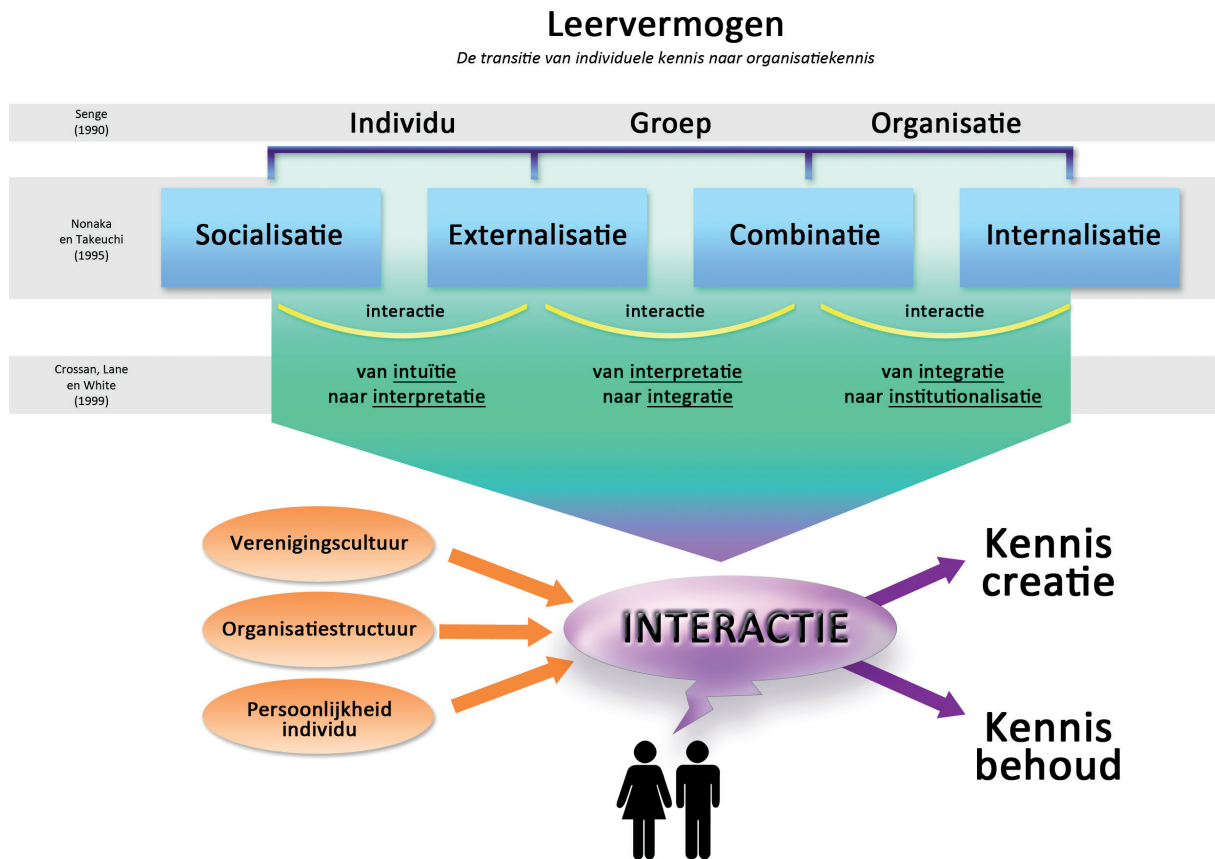
Bij de vraag op welke manier de persoonlijkheid van een individu invloed heeft op de interacties die in het teken staan van kennis creëren en de overdracht van kennis komen een drietal factoren naar voren. De eerste is het belang dat Senge (1992); Wang en Ahmed (2003) en Verhagen (2014) hechten aan het waarderen van het individu om de persoon zo te motiveren om kennis te blijven delen met anderen. Daarnaast is het belangrijk om aandacht te hebben op basis van welke argumenten een vrijwilliger benaderd wordt. Welke kennis en ervaring kan hij of zij inbrengen? Tot slot is het belangrijk dat er personen zijn die een leiderschapsrol op zich kunnen nemen om mensen bij elkaar te brengen en op die manier de uitwisseling van verschillende beelden van de werkelijkheid op gang te kunnen brengen.

In hoofdstuk 3 hebben we aan de hand van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999) besproken op welke manier leervermogen in een organisatie gedefinieerd kan worden en op welke manier de transitie van individuele kennis naar organisatie plaatsvindt. Daaruit bleek dat interacties waarin gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen van cruciaal belang zijn om deze transitie mogelijk te maken. Zij zorgt ervoor dat er kennis gecreëerd wordt en dat kennis behouden en verankerd kan worden. In dit hoofdstuk zijn drie factoren besproken die de kwaliteit van de interacties bepalen (en daarmee de mate van reflectie op handelen), die gericht zijn op kenniscreatie en kennisoverdracht. Daarnaast is besproken hoe deze in de sportvereniging naar voren komen.

In figuur 4.1 is schematisch weergegeven hoe de verschillende auteurs zich tot elkaar verhouden.

Senge (1992) stond aan de wieg van de ontwikkeling van het concept 'de lerende organisatie'. Hij benoemde verschillende niveaus waarop geleerd werd: het individu, de groep en de organisatie. Nonaka en Takeuchi (1995) brachten naar voren op welke manier op de verschillende niveaus geleerd wordt en op welke wijze impliciete kennis daarmee geëxpliciteerd kan worden. Crossan et.al. (1999) maakten een verdiepingsslag en legden in hun '4-I-model' een verbinding tussen de verschillende niveaus in de organisatie en beschreven welke transitie kennis maakt tijdens die momenten van kennisoverdracht. Centraal bij alle auteurs staat de interactie als zijnde het instrument om kennis te transformeren.

De kwaliteit van de interacties bepaalt de mate waarin kennis gecreëerd of behouden wordt voor de organisatie. De organisatiestructuur, de verenigingscultuur van een organisatie en de persoonlijkheid van het individu zijn drie factoren die deze kwaliteit beïnvloeden en daarmee de mate van kenniscreatie en kennisbehoud of verankering in de sportvereniging bepalen.



Figuur 4.1 – Schematische weergave van de ontwikkeling van het concept ‘leervermogen van een organisatie’ en het belang van interactie

Dit hoofdstuk afsluitend en vooruitkijkend naar het onderzoek stelt Yeo (2005) dat fundamenteel voor het organiserend leren het samenwerken tussen organisatieleden is. Alle onderlinge (in)formele relaties binnen de organisatiestructuur en cultuur van een vereniging zijn daarbij van belang en zorgen ervoor dat een individu gestimuleerd wordt zijn kennis en ervaring in te brengen, te delen.

# 5 Analyse

*Welke factoren achten bestuurders, vrijwilligers en experts, op het gebied van sportverenigingen, van belang bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen?*

In de literatuurstudie hebben we gezien hoe leerprocessen binnen een professionele organisatie verlopen. In dit hoofdstuk wordt besproken hoe de geïnterviewde sportverenigingen invulling geven aan het proces om van individuele kennis organisatiekennis te maken en welke factoren zij en de experts op het gebied van sportverenigingen belangrijk achten in dit proces. Dit wordt gekoppeld aan de theorieën die naar voren kwamen in hoofdstuk drie en vier. Op deze manier wordt antwoord gegeven op de vraag welke factoren bestuurders, vrijwilligers en experts op het gebied van sportverenigingen van belang achten in dit proces.

## 5.1 Kenniscreatie en kennisbehoud in een sportvereniging

Uit de literatuurstudie naar leerprocessen binnen organisaties blijkt dat de structuur en cultuur van organisaties en de persoonlijkheid van het individu bepalend zijn voor de context en kwaliteit van de op kenniscreatie en kennisbehoud gerichte interacties. Daarmee zijn zij bepalend voor leerprocessen in organisaties. Deze interacties worden vanaf nu, in dit onderzoek interacties genoemd. Uit de interviews komt naar voren dat er naast deze drie elementen nog een aantal elementen zijn die leerprocessen op gang kunnen brengen of beïnvloeden. De wijze van besturen, de mate waarin de vrijwilliger tijd, kennis en toewijding aan de taak inbrengt, de toegang tot middelen en de externe omgeving spelen een rol in de invulling van leerprocessen in een vereniging. Zij beïnvloeden deze en vergemakkelijken of belemmeren leerprocessen.

In deze paragraaf wordt, aan de hand van bovenstaande elementen, besproken op welke manier de respondenten van dit onderzoek zien dat kennis naar boven gehaald en verankerd wordt in de sportvereniging.

### 5.1.1 Verenigingscultuur

In de literatuurstudie komt cultuur naar voren als een van de elementen die invloed hebben op het leervermogen van de organisatie, zij zou de kwaliteit van interacties bepalen. Uit de interviews met bestuurders en vrijwilligers van sportverenigingen komt echter naar voren dat cultuur een veel grotere rol toebedeeld wordt. Zij lijkt niet zomaar één van de factoren te zijn die de interacties bepalen maar wordt veel meer gezien als context waarbinnen alles plaatsvindt. Een context die het handelen van leden bepaalt en daarmee de interacties. De verenigingscultuur beïnvloedt de manier waarop mensen met elkaar omgaan, hoeveel tijd ze in hun functie willen steken en of ze hun kennis willen delen. In deze subparagraaf wordt de rol van cultuur op het leerproces (bij de ondervraagde verenigingen) besproken vanuit het perspectief dat de sportvereniging geen cultuur heeft maar een cultuur is, hoe de verenigingscultuur daarmee organisatiegedrag stuurt en wat het belang is van een aanspreekcultuur en het hebben van een open cultuur.

#### *De sportvereniging als cultuur*

Smircich (1983) ziet twee stromingen ontstaan in de theorievorming over organisatiecultuur. In de ene stroming wordt organisatiecultuur gezien als een variabele factor in de organisatie. Dat kan zowel een onafhankelijke als afhankelijke, een interne of een externe variabele zijn. Dit past in het beeld van een organisatie als organisme. Als een van deze variabelen verandert, verandert de uitkomst van de organisatie. In de tweede stroming wordt organisatiecultuur gezien als de basis van de organisatie. Daar waar in de eerste stroming cultuur gezien wordt als iets waarover een organisatie beschikt, wordt in de tweede stroming de organisatie gezien als cultuur. Zij heeft geen cultuur maar is een cultuur (Smircich, in Smircich, 1983). Het verschil in de rol die cultuur toebedeeld

wordt in de, in dit onderzoek beschreven, literatuur en de uitspraken van de respondenten kan vanuit dit perspectief bekeken worden.

*“En het probleem is ook een beetje we houden van die gezelligheid en we weten wel eens een beetje die grens te verleggen maar we worden er te weinig, of we durven elkaar te weinig op aan te spreken. Want we willen het allemaal wel lekker gezellig houden. Toch?”* Jos Koomen – vrijwilliger TV Asmunt

In dit citaat komt naar voren dat de cultuur (het zijn van een gezellige vereniging) alles bepalend is. Zij bepaalt het handelen van de leden.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten van de twee verenigingen vanuit een totaal andere verenigingscultuur handelen. Martin (1992) benoemde drie perspectieven van waaruit naar de organisatiecultuur van een organisatie gekeken kan worden: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. De respondenten van OJC kijken vooral vanuit een integratieperspectief naar hun vereniging. Zij streven gedeelde waarden en normen, harmonie en consensus na (Martin, 1992). Bij TV Asmunt bekijken de respondenten hun vereniging veel meer vanuit een differentiatieperspectief. Deze vereniging kent veel ‘eilanden’, met eigen subculturen, in de vorm van de verschillende commissies. Deze hebben elk een eigen belang dat nagestreefd wordt (Martin, 1992). Het nastreven van deze belangen is geaccepteerd. Zolang dat het algemene beeld van de cultuur van de vereniging, een vereniging waar gezelligheid voorop staat, maar niet in de weg staat. Opvallend zijn daarbij de experts die veel meer vanuit het fragmentatieperspectief zoeken naar oplossingen in verenigingen. Sjors Brouwer (expert op het gebied van verenigingsondersteuning maar zelf ook bestuurder) bijvoorbeeld ziet de vereniging meer als een jungle waarin ieder zijn eigen belang heeft (Martin, 1992). Hij gaat op die manier de confrontatie aan met andersdenkenden. Hij zoekt naar wat ieders belang is en probeert vanuit zijn rol als bestuurder deze belangen te overbruggen.

Met de perspectieven op organisatiecultuur van Martin (1992) in het achterhoofd blijken de verschillende opvattingen die de respondenten hebben over een wenselijke cultuur voor hun vereniging niet zomaar te veranderen. De verenigingscultuur lijkt leidend voor al het handelen in de vereniging en de vereniging lijkt dus meer een cultuur te zijn dan een cultuur te hebben (Smircich, 1983).

### *De verenigingscultuur als sturend element voor organisatiegedrag*

Bij de beschouwing van een organisatie als cultuur geeft Smircich (1983) aan dat een concrete status van de cultuur ontbreekt. Wat is dan precies die cultuur van een organisatie? Als de vereniging als cultuur wordt gezien is er meer ruimte voor ambiguïteit. Wat verstaat elk lid bijvoorbeeld precies onder ‘gezelligheid’ en hoe dient daar naar gehandeld te worden? Wat kan je in een vereniging wel of niet zeggen? Toch lijkt de verenigingscultuur met de daaruit voortkomende regels, normen en waarden, voor een groot deel het gedrag en handelen van de geïnterviewde vrijwilligers en bestuurders van sportverenigingen te sturen. Hieronder wordt besproken op welke manier de verenigingscultuur het organisatiegedrag kan sturen.

In dit onderzoek wordt een sportvereniging gezien als een organisatievorm met vastomlijnde kaders waarbinnen interacties plaatsvinden. In die interacties wordt gezocht naar een gedeelde interpretatie van de werkelijkheid. Die gedeelde interpretatie van de werkelijkheid verandert onder invloed van de mensen die zich verenigen in de sportvereniging en met elkaar interacteren.

Uit de interviews komt naar voren dat de cultuur gezien kan worden als dat vastomlijnde kader. Dit sluit aan op de zienswijze van een organisatie als cultuur, zoals Smircich (1983) die omschrijft. Cultuur stuurt de normen en waarden en het gedrag en de houding van organisatieleden, zij reguleert daarmee het organisatiegedrag (Scott-Morgan, 1994, O’Reilly en Chatman, 1996). De verenigingscultuur bepaalt daarmee de manier van omgaan met elkaar. Uit de interviews komt naar voren dat in de verenigingscultuur van TV Asmunt heel sterk zit dat het gezellig moet zijn met elkaar, gezelligheid staat voorop. Bij OJC komt naar voren dat het een club is die van harmonie houdt. In de interviews blijkt bovendien dat de norm bij OJC is dat men niet moet zeuren maar moet doen.

*“Ja, en het is ook zoals Peter zegt van als je niet komt en je zit alleen maar te mopperen, ja dan kun je hier snel opsodemieteren eigenlijk...”* John den Houter – vrijwilliger OJC

Vrijwilliger John schets het organisatiegedrag dat bij OJC gewenst is. Dit organisatiegedrag wordt bepaald door de regels, inzichten en principes die bij een vereniging gelden. Deze komen voort uit de missie, strategie, structuur, cultuur en systemen van een organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2011). Uit het onderzoek van de Hogeschool Utrecht komt naar voren dat verenigingsleden vaak zonder dat zij formeel op de hoogte zijn van bijvoorbeeld de huisregels vaak wel weten wat er wel en niet van hen verwacht wordt en hoe zij zich moeten gedragen. De mensen die zich hier niet naar voegen verdwijnen vanzelf (Verhagen, 2014).

De normen en waarden die voortkomen uit de regels, inzichten en principes van een vereniging staan dus niet altijd op papier maar zijn zoals Scott-Morgan (1994) het al beschreef, de ongeschreven regels van het spel. Het kan lastig zijn voor een nieuwkomer om deze regels te leren kennen en het goede gedrag te kunnen vertonen. Om in interacties te kunnen leren moeten er denkbeelden uitgewisseld worden (Kolb, 1984). De verenigingscultuur bepaalt voor een deel hoe interacties binnen de vereniging gevoerd worden en aan welk gedrag het verenigingslid zich dus moet houden. Bij OJC worden interacties gevoerd vanuit de wens om alles in harmonie te doen en om de rust te bewaren. Bij TV Asmunt is er de wens naar gezelligheid maar er wordt regelmatig op een botte manier met elkaar gecommuniceerd, met het gevolg dat mensen soms uit hun functie stappen. De opgestapte persoon tennist gewoon door bij de vereniging. Als een lid van OJC iemand aanspreekt en dat niet doet vanuit de harmoniewens maar op een botte manier dan kan dat de interactie verstoren en ervoor zorgen dat denkbeelden niet uitgewisseld worden doordat er niet goed geluisterd wordt naar elkaar of omdat men zich stoort aan de andere manier van doen. Er is geen niveau van verbondenheid, vertrouwen en begrip bereikt waarin kennis doorgang kan vinden van individu naar organisatie (Watson, in Yeo, 2005).

Als we teruggaan naar het model van Nonaka en Takeuchi (1995) dan zien we dat de ongeschreven regels of de normen en waarden middels socialisatie overgedragen worden aan de nieuwkomer. In een sportvereniging gebeurt dit vaak informeel. Men spreekt elkaar aan op gedrag of geeft het goede voorbeeld. Een voorbeeld daarvan is het voorbeeld dat een vrijwilliger bij OJC inbracht. Ouders klaagden over rommel in de struiken bij het terrein. Hij pakte met een andere vrijwilligster de bezem en ruimde het op, waarmee hij zeggen wilde: niet klagen maar doen. Straffen komt weinig voor. Sjors Brouwer zegt hierover het volgende:

*“Dus continu aandacht voor dit thema is een vereiste. Als je mij vraagt wat een bestuur moet doen dan is dat dit proces bewaken. Bewaken dat er continu positieve ontmoetingen plaatsvinden en dat er cultuuroverdracht is.”* Sjors Brouwer – onderzoeker & projectleider functioneren amateurvoetbalclubs KNVB & bestuurslid voetbalclub

Sprenger, Poell en Boot (2002) geven aan dat bij een leerproces waar veel regels impliciet zijn er veel wordt overgelaten aan de betekenis die leden van de organisatie aan die regels geven. Omdat ieder individu deze anders interpreteert kan dat voor belemmeringen in de interactie zorgen waardoor kennis geen doorgang vindt. Gastelaars (1997) geeft daarom, net als Sjors Brouwer, aan dat er aandacht moet zijn voor cultuuroverdracht omdat dit meestal niet formeel geregeld is. OJC besteedt aandacht aan het expliciteren van de ongeschreven regels door een normen en waarden commissie in te stellen. Dit zichtbaar maken van de ongeschreven regels leidt er volgens Scott-Morgan (1994) toe dat er meer inzicht in de impliciete leerprocessen komt die niet vanuit de organisatiestructuur te verklaren zijn. Uit onderstaand voorbeeld blijkt dat het expliciteren van ongeschreven regels niet altijd leidt tot betere interacties waarin geleerd kan worden. De omgang met de regels lijkt hierin belangrijker.

*John: “Ja we hebben een soort gedragscode binnen de vereniging, dat ligt ook vast eigenlijk...”*

*Bertie: “nou...”*

*John: “Nou weet je, het is wel beschreven in ieder geval”*



*Bertie: "Het is beschreven maar vaak...ik denk...de strafmaat die wordt vaak toch wel open gehouden om het zo te zeggen. Denk ik John..."*

*John: [Stilte] "Ja...dat hangt er wel een beetje vanaf hè"*

*Bertie: "Ja precies, dat bedoel ik. Dat zegt wel genoeg. Het hangt er vanaf."*

*Interviewer: "Waarvan?"*

*John: "Ik denk als het nou een bekende voor je is, ook al doet hij heel veel voor de club, stel je voor dat ik nou, ik zou me gigantisch misdragen...Ja ik weet niet of ik dan eh...ja ze zullen er wel iets over zeggen denk ik maar of ze dan zullen zeggen van je mag een half jaar niet op het sportpark komen...bijvoorbeeld..."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers OJC

### *De noodzaak van een aanspreekcultuur*

Ook uit de omgang met mensen die zich niet aan de normen en waarden van de vereniging houden blijkt de alles omvattende invloed van de verenigingscultuur op het handelen van haar leden. OJC kiest in bovenstaand voorbeeld voor een oplossing in harmonie en rust. Zij spreken zelf over een meegaande clubcultuur, één waarin botsingen weinig voorkomen. Door de experts wordt in de interviews juist genoemd dat botsingen tussen mensen goed kunnen zijn om leerprocessen op gang te brengen. Er vindt een uitwisseling van denkbeelden plaats waarin opnieuw positie bepaald wordt en waardoor de gedeelde interpretatie van de werkelijkheid wellicht iets verandert en daarmee de 'afsprake' over wat hun vereniging precies is.

Maar het ontbreken van botsingen betekent niet dat dit proces niet op gang komt. Ook in de meegaande clubcultuur bij OJC worden in interacties verschillende zienswijze op de werkelijkheid uitgewisseld. Zij gaan confrontaties niet uit de weg maar bereiden ze voor en gaan ze op die manier bewust aan.

*Roel: "Der wordt wel in bepaalde situaties wordt gezegd van nou, misschien is het verstandiger dat jij dat niet doet. We kijken per situatie van...dus der wordt wel goed over nagedacht hoe kunnen we het met zo min mogelijk schade voor alle partijen...Dus daar wordt wel goed over nagedacht. "*

*Piet: "Maar we zullen het ook altijd doen met twee, als er moeilijke gesprekken zijn. Dan zorgen we wel dat we van elkaar weten wat er gezegd wordt. En als iemand in een 'vuurlinie' zit dan zullen andere mensen er tussen gaan staan. In die zin zijn we ook gewoon een team."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers OJC

Bij TV Asmunt komen conflicten tussen groepen vaker naar voren. Waarbij vooral gedacht wordt vanuit de commissies. De ene commissie tegenover de andere of tegenover het bestuur. De voorzitter en vrijwilligers geven aan dat het nemen van besluiten op basis van een visie helpt om deze conflicten uit de weg te gaan of op te lossen. Daarnaast wordt in het traject naar een besluit toe geprobeerd eventuele weerstand al weg te nemen.

*"Nou ja door dat door, door inderdaad duidelijk over de voordelen te hebben en ja ervan uitgaan dat we hier nog een beetje overhouden en hoe doen we dat dan met onze jeugd en dat soort dingen en ik zeg we gaan gewoon 3 maanden van te voren aankondigen dat we eh vanaf die datum eh alleen maar cashless kunt betalen met pin. We gaan dat naar de competitietegenstanders mailen, bij uitnodigingen van toernooien gaan we dat communiceren. Ik zeg we zetten dat ook in de pers, dan weten ze ook dat er geen geld meer te halen is, nou al dat soort dingen, we hebben een hele lijn uitgezet van communicatie ter voorbereiding op. Dus iedereen was op de datum op de hoogte." Fred de Vaan – voorzitter TV Asmunt*

Beide verenigingen lijken de confrontatie met andersdenkenden binnen de vereniging wel aan te gaan waardoor er verschillende denkbeelden over de werkelijkheid uitgewisseld kunnen worden. De manier waarop deze gesprekken gevoerd worden, worden ingegeven door de verenigingscultuur. Deze verenigingen hebben aandacht voor de verschillende mentale modellen (Senge, 1992) die de verenigingsleden hebben en lijken op die manier een cultuur te hebben die zo open is dat er in interacties feedback gegeven kan worden en dat men

in die interacties reflecteert op handelingen en beslissingen, op deze manier kunnen nieuwe inzichten ontstaan of kennis en ervaring gebruikt worden om verder te komen (Wang en Ahmed, 2003).

Toch is het aanspreken van de ander in verenigingen vaak een ingewikkeld vraagstuk volgens de respondenten. Waar volgens hen in een professionele organisatie mensen aangesproken kunnen worden op hun functioneren omdat zij een contract hebben en betaald worden voor hun werk, is het in een sportvereniging lastig om een vrijwilliger aan te spreken. De experts wijten deze moeilijkheid aan de grote emotionele betrokkenheid en de informaliteit die heerst binnen een sportvereniging in vergelijking met een professionele organisatie.

*“Ik denk dat er vanwege de grote emotionele betrokkenheid en de combinatie met de informele organisatie, dat er relatief vaker spanningjes ontstaan en mensen die ruzie maken met elkaar. Terwijl je eigenlijk zou zeggen van joh, er is toch niks aan de hand, gaan ze, leidt dat er uiteindelijk naar toe dat mensen het niet eens zijn met elkaar. Ik denk dat ik meer dan de helft tijd kwijt ben als bestuurslid aan het oplossen van deze problemen.”* Sjors Brouwer – onderzoeker & projectleider functioneren amateurvoetbalclubs KNVB & bestuurslid voetbalclub

In het oplossen en voorkomen van deze spanningen ligt een overeenkomst met de professionele organisatie aldus de experts: zij adviseren bestuurders mensen te betrekken bij beslissingen die genomen worden en waardering uit te spreken naar de vrijwilliger. Zij sluiten hierbij aan op Wang en Ahmed (2003) die al stelden dat de ontwikkeling van een lerende organisatie baat heeft bij aandacht en waardering voor het individu en de persoonlijke kennis en vaardigheden van het individu uit te breiden en te bestendigen.

De verenigingsculturen van OJC en TV Asmunt lijken eraan bij te dragen dat de interacties zo verlopen dat erin gereflecteerd wordt op handelen en beslissen. Terugkijkend naar de perspectieven van Martin (1992) op organisatiecultuur lijkt het voor het leervermogen van een vereniging niet uit te maken vanuit welk perspectief naar de organisatie gekeken wordt. Het is alleen van belang dat er een aanspreekcultuur is waarin mensen elkaar, binnen de eigen normen en waarden van de vereniging, de waarheid kunnen vertellen (Boessenkool & Nuijten, 2014). Op die manier wordt het leerproces om van individuele kennis organisatiekennis te maken gemakkelijk. Bij OJC en TV Asmunt is er, ondanks de verschillende karakters van de verenigingen, bij beide wel een aanspreekcultuur aanwezig en vindt er steeds in interactie een uitwisseling van denkbeelden plaats.

### *Een open cultuur?*

Wang en Ahmed (2003) stellen dat de cultuur in een organisatie zo moet zijn dat elk lid van de organisatie in staat gesteld moet worden een bijdrage te leveren aan het denk- en beslisproces. Zij moeten toegang hebben tot interacties en niet buiten gesloten worden. De respondenten vanuit OJC spreken over een meegaande clubcultuur, de vrijwilligers en voorzitter van TV Asmunt spreken over een gezelligheidscultuur met veel betrokken leden. Beide verenigingen zijn echter grote verenigingen respectievelijk ruim 2000 leden en rond de 1000 leden. Zij hebben moeite om iedereen te bereiken.

*Jos: “Dan is het gauw veel commissieleden, veel oud leden, veel bestuur “*

*Henny: “Eigenlijk zou het alleen het bestuur moeten zijn, dat betekent dat je het hartstikke goed doet”*

*Interviewer: “Nou ja... “*

*Daniel: “Of juist niet!”*

*Henny: “En der komen 30 man op een vergadering nou ja dat betekent toch alleen maar dat iedereen het daarmee eens is. Dus een compliment...”*

*Daniel: “Nou, nou dat vind ik niet”*

*Jos: “Nou zo kan je...”*

*Henny: “Zo zie ik het “*

*Jos: “Zo kan je het wel zien, ik bedoel iedereen weet van te voren wanneer er een ALV is”*

*Henny: “Ze weten het allemaal van te voren”*

*Jos: "Dat staat op de site, ze worden met de mailing rond, en ze komen niet..dus dan zal het bestuur het wel goed doen"*

*Daniel: "Ja, nou mwah mwah"*

*Henny: "Nee maar ja goed als je wat wil zeggen dan kom je"*

*Daniel: "Waar, waar maar er zit ook een element in van betrokkenheid bij en"*

*Jos: "Nou ja..."*

*Daniel: "En juist de plannen ondersteunen eh "*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers TV Asmunt

De lage opkomst van een ledenvergadering bij TV Asmunt wordt deels toegeschreven aan dat iedereen dan wel tevreden zal zijn en deels aan het niet betrokken zijn van de groep die niet komt. Iedereen wordt immers via bijvoorbeeld de site uitgenodigd te komen. De vraag is dan ook of leden al dan niet bewust worden uitgesloten van interacties en of iedereen wel in staat is gesteld om een bijdrage te leveren aan het denk- en beslisproces. Wordt iedereen met deze manier van communiceren wel bereikt? Uit het onderzoek van de Hogeschool Utrecht blijkt dat als er sprake is van 'eilandjesgedrag' mensen van andere 'eilanden' elkaar bewust of onbewust niet uitdagen tot interactie om denkbeelden uit te wisselen (Verhagen, 2014). Het is de vraag of de mensen die, in de ogen van de actieve vrijwilligers, niet betrokken zijn, zich wel uitgenodigd voelen om naar een algemene leden vergadering te komen om daar hun input te geven.

Uit deze bespreking over de invloed van de verenigingscultuur op de interacties in een vereniging blijkt dat de factor verenigingscultuur een veel omvattender element is voor het leervermogen dan dat uit de literatuur bleek. Uit de interviews kwam naar voren dat de sportverenigingen veel meer als een cultuur op zich gezien worden. De verenigingscultuur bepaalt, door middel van impliciete of expliciete regels, normen en waarden, het handelen van alle betrokkenen en is daarmee het vastomlijnde kader van de sportvereniging waarbinnen interacties plaatsvinden. Daarin worden interpretaties van de werkelijkheid uitgewisseld en gezocht naar een gedeelde interpretatie van de werkelijkheid. Om die interacties te laten plaatsvinden is een aanspreekcultuur noodzakelijk. Mensen met verschillende denkbeelden moeten elkaar kunnen aanspreken om op die manier hun visie op de werkelijkheid te kunnen uitwisselen om zo te komen tot nieuwe inzichten.

### 5.1.2 Governance

Het handelen vanuit een visie en openstaan voor 'de ander' worden door de respondenten steeds naar voren gehaald als kwaliteiten die het bestuur moet hebben. Dit helpt om in interacties op een goede manier met elkaar van gedachten te kunnen wisselen, leden te overtuigen maar ook om andere overtuigingen weer mee te nemen in het bestuur. De wijze van besturen lijkt kortom van cruciaal belang voor de mate waarin gereflecteerd wordt in interacties zodat er kenniscreatie en overdracht op gang komt. Dit raakt aan het begrip 'governance', zoals Kjaer (2004) dat omschreef. Zij ziet governance als de wijze waarop een organisatie bestuurd wordt. Waarbij aandacht is voor de visie van waaruit sturing wordt gegeven en hoe daarmee verantwoordings-, legitimiteits-, efficiëntie- en democratische vraagstukken binnen een organisatie ingevuld worden. Uit de interviews kwam naar voren dat visie en openheid naar anderen toe voor een groot deel bepaalt hoe de verenigingen georganiseerd worden, hoe de formele organisatiestructuur ingevuld wordt. De organisatiestructuur lijken op die manier de interacties te faciliteren. Vanuit de visie en openheid wordt door het bestuur ook het vrijwilligersklimaat van een vereniging bepaald. Hoe wordt omgegaan met vrijwilligers, hoe worden zij benaderd en gewaardeerd en worden de juiste mensen op de juiste plek gezet? Een goed functionerend bestuur dat deze kwaliteiten inzet en de vereniging vanuit deze zaken organiseert en aanstuurt brengt leerprocessen op gang en draagt er aan bij dat deze ook verankerd worden in de organisatie. In deze subparagraaf wordt aan de hand van de bespreking van visie, een open houding, structuur en vrijwilligersklimaat de invloed van de governance van de ondervraagde verenigingen op het leerproces besproken.

## Visie

Onder een goed functionerende vereniging verstaan de respondenten dat sportverenigingen goed weten in te spelen op veranderingen in de omgeving of problemen binnen de club. Het goed functioneren van een sportvereniging wordt in de interviews voor een belangrijk deel toegekend aan het bestuur dat een heldere visie voor ogen heeft. De besturen die als voorbeeld worden aangedragen door de experts en de besturen van de geïnterviewde sportverenigingen handelen sterk vanuit hun visie. Elke beslissing die genomen wordt en de manier waarop men met problemen omgaat, is terug te voeren op die visie.

*Jos: "Dat zijn de eerste woorden uit het beleidsplan. Een gezellige vereniging zullen we zijn."*

*Hennie: "En dat houden we dus ook, daar staan we ook allemaal voor hoor."*

*Jos: "Breedtetennis, geen toptennis."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers TV Asmunt

In dit citaat klinkt het creëren van een gemeenschappelijke visie door zoals Senge (1992) die zag als belangrijk onderdeel van leren in een organisatie. Dit draagt pas bij aan het leerproces als het ook een beeld is dat mensen in de hele organisatie met zich meedragen. Uit de interviews komt naar voren dat het bestuur van een sportvereniging een centrale rol inneemt als het gaat om het creëren en uitdragen van een visie. Hiermee is een parallel te trekken naar Buckler (Yeo, in Yeo, 2005) die het als taak van de leider in een organisatie ziet om de gemeenschappelijke visie uit te dragen.

Het steeds reflecteren op die visie en op het beleidsplan en het daardoor op tijd bij kunnen stellen van het beleid en de visie als dat nodig is, lijkt de basis te zijn voor het goed functioneren van een vereniging. Dit is te vergelijken met het hebben of ontwikkelen van zelfkennis van een organisatie en helpt bij het op gang brengen en houden van leerprocessen (Wierdsma & Swieringa, 2011).

*"We hebben continu op de agenda staan (elke vergadering op de agenda haast) een onderwerp op een deelgebied van de vereniging, vanuit het beleidsplan in een evaluatiemoment. En dat wordt voorbereid vanuit de commissies naar het evaluatiemoment in het bestuur."* Wim Trugg – voorzitter OJC

Dit sluit aan bij de definitie van organiserend leren die Wang en Ahmed (2003) stelden: organiserend leren is het proces waarbij de organisatie steeds opnieuw het bestaande product, proces en systeem ter discussie stelt, de strategische positie en de verschillende manieren van leren ter discussie stelt om zo een duurzaam concurrentievoordeel te bereiken. Waarbij de besturen zich vooral richten op het bestaande product, proces en systeem (het aanbieden van de sport, het beleidsplan en de problemen die zich bij het goed uitvoeren van deze twee voordoen).

Het bewust bevragen van de verschillende manieren van leren is niet aan de orde. De succesvolle verenigingen zijn wel bewust bezig met de vraag welke kennis aanwezig is in de vereniging en waar het nog aan ontbreekt. Het bestuur van onder andere OJC zag in dat het onvoldoende kennis had over wat de leden van de club kunnen inbrengen aan kennis en ervaring. Zij is overgegaan op een systeem waarin leden bij de aanmelding worden gevraagd naar hobby's en beroepen om dit in kaart te brengen.

*"Maar weet je wat je daarbij wel merkt is dat je moet dat niet alleen per brief doen, dat is best wel persoonlijk, maar je moet juist, een persoonlijke benadering, dat werkt toch, je moet mensen toch een beetje kietelen tuurlijk hé."* John den Houter - vrijwilliger OJC

Uit de interviews blijkt dat mensen via het informele circuit bevragen op hun kennis nog effectiever werkt en dat leidt ertoe dat de bestuursleden met deze vraag in hun achterhoofd de gesprekken langs de lijn aangaan. In dit voorbeeld kunnen we een voorbeeld zien van het single-loop leren (Argyris & Schön, 1978) of aanpassingsleren (Gmür, in Breuer & Wicker, 2011). Men constateert een probleem (geen inzicht in wat leden doen) en roept een nieuw systeem in het leven om dit probleem op te lossen. Vervolgens constateert men dat de oude oplossing

niet volledig werkt en verandert men de strategie. Het bestuur van OJC gaat tegenwoordig heel bewust de vereniging 'in' en probeert onder de mensen te zijn en mensen op een informele manier te benaderen. Dit kan gezien worden als veranderingsleren (Gmür, in Breuer & Wicker, 2011) of tweede-orde leren (Argyris & Schön, 1978). OJC is in 2005 verhuisd naar een nieuwe accommodatie en tegelijkertijd in een tijdsbestek van 9 maanden met 300 leden gegroeid. De basisveronderstelling en dominante waarde van OJC, dat iedereen elkaar kent binnen de vereniging en zomaar veel tijd in vrijwilligerswerk wil steken is ter discussie gesteld. Er wordt nagedacht over andere oplossingen die kunnen werken.

*Piet: "Dus het werd al groter dus je moest ook met meer mensen de taken kleiner maken en meer verdelen."*

*Wim: "Ja der kwam toen ook de maatschappelijke beweging kwam er toen aan. Mensen wilden niet meer 40 uur per week vrijwilligerswerk doen en daar hebben we in feite ook op geanticipeerd van kleine pakketjes aan vrijwilligers aanbieden."*

Uit: focusgroep interview bestuur OJC

In de interviews met vrijwilligers en bestuurders van OJC en TV Asmunt blijkt dat er veel in de eerste- en tweede-orde geleerd wordt. Doordat beide verenigingen steeds sterk handelen vanuit een visie en die voortdurend ter discussie stellen lijkt er ook een groot bewustzijn te zijn over hoe de vereniging in elkaar zit. De verenigingen zijn allebei in staat om op het niveau van procesleren (Gmür, in Breuer & Wicker, 2011) ofwel derde-orde-leren (Schön, 1983) te leren. Een voorbeeld daarvan is de constatering van de voorzitter van TV Asmunt dat de bestaande organisatiestructuur communicatieproblemen met zich meebrengt. Deze staan het goed verlopen van onder andere kennisoverdracht in de weg. De commissies hebben een sterke autonomie en zijn zelfregulerend. Zij communiceren echter niet veel met elkaar, daardoor worden veel dingen dubbel gedaan en treedt er irritatie naar elkaar op. Hij (en de vrijwilligers van TV Asmunt) zien de sterke autonomie van de commissies als kracht van de vereniging. Tegelijkertijd zien zij dat dit 'eilandjesgedrag' het gevaar met zich meebrengt dat er clubjes in de club ontstaan. De basisassumptie dat gezelligheid voorop staat bij de vereniging wordt in gevaar gebracht. Het bestuur is op het eigen handelen en dat van commissies gaan reflecteren en heeft dat in verband gebracht met de basisassumptie van de vereniging. Zij heeft twee oplossingen gevonden. Aan de ene kant wordt getracht de vrijwilligers van de commissies dichter bij elkaar te brengen door hen met elkaar in contact te brengen op bijvoorbeeld vrijwilligersdagen. Aan de andere kant is een verandering in de structuur gezocht om de communicatie tussen de commissies onderling en het bestuur te verbeteren. Het bestuur is daarom uitgebreid met alle commissievoorzitters.

Samenvattend kan gezegd worden dat uit de interviews blijkt dat handelen en besturen vanuit een visie en het steeds reflecteren op die visie, ervoor zorgt dat er op het niveau van procesleren ofwel in de derde-orde geleerd kan worden.

### *Open houding*

Om in interacties goed te kunnen reflecteren op handelen en genomen of te nemen beslissingen moet er een uitwisseling van verschillende denkbeelden plaatsvinden (Kolb, 1984). Aan het openstaan voor de ander en het willen horen van andermans mening wordt door de respondenten veel waarde gehecht en steeds naar voren gehaald als een kwaliteit waarover een bestuurder moet beschikken. Het helpt daarbij als de bestuurders gesprekken ook aangaan vanuit een visie. Zij kunnen zo bewust de uitwisseling van denkbeelden opzoeken. Als er conflicten zijn kan het bestuur, zonder partij te kiezen, vanuit die visie het gesprek aangaan en met de andere partij(en). Dit uitwisselen van denkbeelden kan leiden tot nieuwe inzichten die gebruikt kunnen worden om verder te ontwikkelen als vereniging.

*"Ik heb eerst gewoon eens rustig gekeken en overal eens bij commissies een keer aangeschoven..."* Fred de Vaan  
– voorzitter TV Asmunt

Hieruit blijkt een open houding naar de ander toe belangrijk. Naar elkaar luisteren en daar waar problemen zijn in gesprek gaan met elkaar.

*“Ja...nou in ieder geval open minded, eh in staat om je te verplaatsen in anderen en verbindingen te leggen, eh dus in staat om waar twee mensen vechten niet de mensen uit elkaar te houden maar gezamenlijk te zeggen van hé wat bindt jullie nu. En vanuit dat gezamenlijke perspectief tot een oplossing te komen, want dat kunnen niet veel bestuurders...of nou dat moet ik niet zeggen...dat weet ik niet. Maar wat ik merk, bij ons in ieder geval niet. Eh dan gaan ze namelijk partij kiezen. En dan is het voor de een of voor de ander en dan zeggen ze uiteindelijk als bestuurslid: dit is de waarheid, wat ik bepaal.”* Sjors Brouwer – onderzoeker & projectleider functioneren amateurvoetbalclubs KNVB & bestuurslid voetbalclub

De wijze van besturen wordt door de verenigingscultuur bepaald. Welke visie hangt een vereniging aan, hoe gaat men met elkaar om, hoe communiceert men met elkaar enzovoort. Vanuit de visie en openheid naar de ander worden interacties aangegaan waarin denkbeelden uitgewisseld worden en het leerproces op gang komt.

### ***De organisatiestructuur en het vrijwilligersklimaat***

Vanuit de visie en openheid waarmee sturing wordt gegeven in de vereniging, wordt ook een formele structuur aangelegd om de interacties die het leerproces op gang brengen en houden te faciliteren.

Het creëren en reflecteren op visie en beleidsplannen en daarop reageren door nieuwe regels of procedures in te stellen is een vorm van het reguleren van organisatiegedrag (Wierdsma & Swieringa, 2011). Zij proberen uit wat wel en niet werkt en zoekt nieuwe oplossingen. Die oplossingen liggen soms in het herstructureren van de organisatie. Het blijkt uit de interviews dat de verenigingen die zich structureel ontwikkelen en erin slagen om van individuele kennis verenigingskennis te maken, een heldere en duidelijke structuur hebben. Het bestuur waakt over het besluitvormingsproces en zorgt dat verantwoordelijkheden goed afgebakend zijn. Een dergelijke structuur organiseert op een formele manier het ontmoeten van elkaar en het creëren en overdragen van kennis. Een voorbeeld daarvan is het bestuur van OJC dat bij het schrijven van nieuw beleid in gesprek gaat met de commissies en de kennis die voortkomt uit een dergelijke wisseling van gedachten wordt gebruikt om het beleid aan te scherpen.

*“En dat is eigenlijk bottom-up gegaan, dus alle bestuurders hebben in hun vrijwilligerstaartpunt zeg maar geïnventariseerd wat de wensen en de behoeftes waren zeg maar. Dat is hier op tafel gekomen, dat heeft een slag gemaakt in het beleidsplan, dat is een paar keer teruggekomen in het bestuur en is uiteindelijk aan de algemene ledenvergadering gepresenteerd.”* Gerard Wyfker – algemeen bestuurslid OJC

Ook in het proces dat Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven om van tacit knowledge geëxternaliseerde en geïnternaliseerde kennis binnen een organisatie te maken, speelt de georganiseerde ontmoeting een grote rol. Uit de interviews komt naar voren dat dit bij sportverenigingen vooral terug te zien is in de fases externalisatie en combinatie. Deze fases spelen zich af in vergaderingen of bijeenkomsten van commissies of in gesprekken tussen commissies en bestuur. Het moment dat het bestuur een vraagstuk voorlegt aan de commissie en hen vraagt om een oplossing voor het probleem, kan gezien worden als de fase van externalisatie. Er wordt uit de doeken gedaan wat het probleem is, wat mogelijke oplossingen zijn en wat al eerder geprobeerd is. De commissie gaat met dit vraagstuk aan de slag en in gesprek met elkaar, het bestuur en eventueel andere leden. Dit kan in vergaderingen of grotere bijeenkomsten zijn. Dit zoeken naar een oplossing in gesprek met elkaar kan gezien worden als de fase van combinatie. Uit de interviews komt naar voren dat sportverenigingen de nieuwe kennis of nieuwe oplossingen in bijvoorbeeld draaiboeken, beleidsplannen of systemen verankeren. Dit blijkt niet altijd eenvoudig.



*“Ik was de enige geautoriseerde. En dat doe je allemaal thuis achter je computer. En nou hadden ze in het verleden er in het bestuur wel eens over van ja dat moet je delen met anderen maar er valt zo weinig te delen, want ik ga niet met mijn computertje hier zitten of naar de ander toe en we gaan het samen invoeren. Het werkt voor mij veel sneller om het digitaal allemaal thuis te doen.”* Jos Koonen – vrijwilliger TV Asmunt

In de laatste stap die Nonaka en Takeuchi (1995) beschrijven, het internaliseren van kennis, staat opnieuw de georganiseerde ontmoeting centraal. Het vastleggen van kennis en draaiboeken betekent niet dat de kennis ook voortleeft en geïnternaliseerd wordt. Daarvoor blijkt het noodzakelijk om te zorgen voor momenten van kennisoverdracht. We zien bij de respondenten dat een inwerkperiode in een commissie of in het bestuur een gegeven is. Het bestuur van OJC is bijvoorbeeld samengesteld uit een mix van mannen die al tijden lid zijn van de vereniging en mensen die nieuw bij de vereniging zijn en redelijk snel zitting hebben genomen in het bestuur. Zij worden niet voor de leeuwen geworpen maar worden uitgebreid ingewerkt door eerst een jaar mee te lopen met het bestuur zonder officieel in functie te zijn.

Daarnaast heeft het bestuur aandacht voor vrijwilligers die allang op dezelfde plek zitten. Zij zijn zich ervan bewust dat dit kwetsbare plekken zijn omdat kennis kan vergaan zodra de vrijwilliger zijn plek verlaat. Hoewel Crossan et.al. (1999) stellen dat op het moment dat het individu afscheid neemt van een organisatie het niet vanzelfsprekend is dat de kennis die hij heeft opgebouwd ook verloren gaat, nemen de besturen van de geïnterviewde verenigingen het zekere voor het onzekere. Zij zien de knelpunten die Thiel en Meier (2005) benoemen en zien het gevaar dat een vrijwilliger zomaar uit zijn functie kan stappen om diverse redenen. Zij zijn er niet van overtuigd dat de kennis van de individuele vrijwilliger al geïnternaliseerd is in de vereniging en zorgen dat de kennis tijdig gedeeld wordt met mensen die de functie eventueel kunnen overnemen.

*Roel: “Maar er zijn ook mensen...ik pak effe Bert van de planning van de wedstrijden, dat is een cruciale rol, dus daar hebben we wel naar gekeken van kunnen we daar met een andere manier...we hebben er nu Henk Hubers naast gezet en de taken verdeeld...”*

*Interviewer: “En die is ingezet om zijn taak te verlichten of vast om details...”*

*Roel: “Nou het is beide het is enerzijds verlichten want het is zoveel, een handje erbij...maar aan de andere kant ook vanuit een soort continuïteitsgedachte van als er...die mensen zeggen altijd: het gebeurt niet hè, die werken altijd drie weken vooruit dusseh...goh je weet wel hoe dat gaat. Maar dan vind ik het toch wel goed dat we nu eh, je ziet gewoon wat voor tijd het kost om het je eigen te maken.”*

Uit: focusgroep interview bestuur OJC

Ze handelen daarmee naar Kolb (1984) die stelt dat organiserend leren daar ontstaat waar individuen op een bewuste manier met elkaar communiceren, kennisdelen en hun ervaring overbrengen.

Binnen de door de experts genoemde succesvolle verenigingen en bij OJC zijn de interactiemomenten op drie niveaus georganiseerd: individueel niveau (de gesprekken die door het bestuur bewust gevoerd worden om kennis naar boven te halen of denkbeelden uit te wisselen), op team- of groepsniveau (de vergaderingen in commissies) en op organisatieniveau (de communicatie tussen commissie en bestuur, algemene leden vergaderingen en draagvlakavonden). Door als bestuur structureel aandacht te hebben voor deze interactiemomenten kan individuele kennis geïnternaliseerd worden. Ook bij TV Asmunt wordt gewerkt aan een structuur waarin de interactiemomenten op deze drie niveaus geformaliseerd worden.

Bij beide geïnterviewde verenigingen is sprake van een duidelijke afbakening van taken per commissie, inwerkperiodes en vrijwilligers die lang op een plek zitten. Dat zorgt voor een bepaalde continuïteit. Daarmee kan de kennis van het individu geïnstitutionaliseerd worden in de organisatie en terugkomen in nieuwe regels en procedures. De kennis leeft middels de structuur voort. Wat volgens Crossan et. al. (1999) weer een context schept voor interacties.

In de literatuurstudie kwam naar voren dat Steiner (1998) door inadequate samenwerking en communicatie leerbarrières ziet ontstaan op het moment dat kennis van het ene niveau naar het andere overgedragen wordt. Bij OJC liggen de ontmoetingen op de drie niveaus vast in de besluitvormings- en verantwoordelijkheidsstructuur. Het bestuur is zich er bewust van dat het gesprekken op individueel niveau moet aangaan, dat men ontmoetingen moet organiseren. Daarnaast ligt de communicatie tussen commissies, bestuur en leden vast. Hoewel een grote autonomie van de commissies en de hen daarbij toegekende verantwoordelijkheid een deel van het succes van OJC en TV Asmunt lijken te zijn traden bij TV Asmunt de leerbarrières die Steiner (1998) noemde inderdaad naar voren. De commissies functioneerden zo autonoom van het bestuur dat het bestuur niet goed meer wist wat er speelde in de commissies en of de commissies nog handelden in het belang van de club. Het werden clubjes in de club.

*“Toen was het verschrikkelijk! Echt waar. D’r werd niet gecommuniceerd. Het bestuur ging toen wel goed. Maar gewoon de commissies onderling. Er werd niet gecommuniceerd met mekaar. En eh nou dat eh...Competitie ging bijvoorbeeld, die ging het wintertoernooi bijvoorbeeld regelen en overlegde niet met de paviljoencommissie wat er van hun verwacht werd. Bij wijze van hé. Ik zeg maar even iets geks hé. Maar dat werd gewoon onvoldoende gedaan”* Fred de Vaan – voorzitter TV Asmunt

Dit bracht met zich mee dat er dubbel werk gedaan werd door de diverse commissies en dat kennis niet geïnstitutionaliseerd werd. Het bestuur signaleerde dit probleem en pakte dit aan zodat deze leer barrière weggenomen werd.

Crossan et.al. (1999) stipten aan dat het proces om tot institutionalisering van kennis te komen in een organisatie, een langzaam proces is omdat het door alle organisatielagen heen moet. Bij sportverenigingen lijkt dit minder aan de orde te zijn doordat het besluitvormingsproces niet altijd via de formele weg gaat, zoals ook Thiel en Meier (2005) al stelden. Hoewel uit de interviews naar voren komt dat beide verenigingen een formeel besluitvormingsproces hebben waarbij nieuwe beleidsplannen bijvoorbeeld aan de algemene leden vergadering voorgelegd worden, worden ook veel beslissingen alleen in het bestuur genomen en vast doorgevoerd zonder dat er in de algemene leden vergadering over gestemd is.

*“Ik denk dat een mooi voorbeeld is, de kledingsponsor hè, wat ik dan doe, de kledingsponsor van OJC, volgend jaar worden ze in 1 keer, van het een op het andere moment, 250 euro duurder, op een dag. Ik vind dat nogal wat, daar ben ik het helemaal niet mee eens. En dat zeg ik dan ook op mijn duidelijke manier tegen hun. Van het is een bestuursbesluit dus ik moet het accepteren en overbrengen naar die mensen, maar ik vind dat veel te veel in verhouding met de tijd, met het geld...(…) dat is een bestuursbesluit, daar hebben ze lang en breed over zitten lullen...maar ik vind, ik persoonlijk ik moet het uitvoeren. Ik vind dat veel te veel, een veel te grote verhoging in 1 keer. Dus we zijn het niet altijd overal mee eens...maar daar moet je netjes mee omgaan.”* Peter Vos – vrijwilliger OJC

Deze manier van doen sluit aan bij Thiel en Meier (2005) en Gastelaars (1997) die het informele besluitvormingsproces als karakteristiek voor de sportvereniging noemden waarin informele verhoudingen en processen doorslaggevend zijn.

De geïnterviewde verenigingen hebben de interacties goed vastliggen in de structuur. Toch is hier een kanttekening bij te plaatsen. De vrijwilligers van beide verenigingen praten erg veel in een ‘wij-zij’ vorm. Onder de ‘zij’ worden de minder bij de vereniging betrokken mensen bedoeld. Zij die geen vrijwilligerswerk doen, die komen om te sporten, alleen maar afnemen en niks bijdragen aan de vereniging. Een aantal vrijwilligers gaat ervan uit dat als mensen niks van zich laten horen zij alles goed vinden wat in de vereniging gebeurt. De besturen van beide verenigingen zien de Algemene Leden Vergadering als hét podium om plannen te presenteren en beslissingen te nemen. Het is de vraag of de andersdenkenden binnen de verenigingen wel betrokken worden en of zij zich op deze manier aangesproken voelen, zoals al besproken in de vorige subparagraaf. De bestuurders

en vrijwilligers van OJC en TV Asmunt gaan er vanuit dat iedereen die iets wil zeggen over de vereniging aanwezig is op de vereniging. Bij beide verenigingen komt de opkomst bij de algemene leden vergadering niet boven de vijf procent uit. De geïnterviewde zien dit als een blijk dat alles goed gaat in de vereniging, anders kwamen de mensen wel. Als er geopperd wordt dat het misschien betekend dat zij zich om een of andere reden niet betrokken voelen wordt dat met ongeloof aan de kant geschoven. De vraag is dan ook of, ondanks de georganiseerde interacties en het transparante besluitvormingsproces, (andersdenkende) mensen (on) bewust worden uitgesloten. Hier lijkt zich het proces te voltrekken dat Anthonissen (2006) benoemde als het vervreemden van het bestuur en de leden. De bestuurders alleen oog voor de mensen die hetzelfde denken als hen. De andere groep heeft het idee dat er niet naar hen geluisterd wordt en geeft het op om hun denkbeelden te blijven verkondigen.

Met het neerzetten en bewaken van een heldere structuur is het bestuur er niet. De diverse posities van bestuursleden, commissieleden en uitvoerende mensen moet ook ingevuld worden. Als we kijken naar de ondervraagde sportverenigingen en naar de voorbeelden die de experts aanhaalden speelt het bestuur ook daar een grote rol in. Niet zozeer in het invullen van elke positie maar wel in het creëren van een goed vrijwilligersklimaat. Het bestuur moet zichtbaar zijn in de vereniging, luisteren naar wat er speelt en hun vrijwilligers af en toe op een persoonlijke manier waarderen.

*John: "Dit jaar een mooi rood zwart hart gekregen...ben ik heel trots op moet ik zeggen." (...)*

*Bertie: "Vrijwilliger van het jaar, zeg maar de waardering voor de vrijwilliger, dat wordt elk jaar op de nieuwjaarsreceptie..."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers OJC

Zo slagen zij er in dat vrijwilligers hun kennis en kunde graag blijven aanspreken voor de club en deze ook willen delen. Dit komt overeen met Wang en Ahmed (2003) die al stelden dat een lerende organisatie zich op het waarderen van haar werknemers moeten richten zodat zij zich inspannen voor de organisatie.

Thiel en Meier (2005) stellen dat het moeilijk is om vrijwilligers te werven voor functies omdat veel mensen niet voldoende tijd hebben om een functie goed in te vullen. Er wordt daarom vaak gekozen voor vrijwilligers die alle tijd hebben in plaats van vrijwilligers met de juiste kennis en ervaring. Bij de geïnterviewde verenigingen en bij de verenigingen die door de experts als succesvol worden bestempeld is juist een verschuiving te zien naar een bewustwording om mensen juist te vragen op basis van kwaliteit boven continuïteit.

*"Ja, en de juiste mensen op de juiste plek, want het is wel een kunst om de juiste mensen in het bestuur te krijgen hé. En dat voordeel is er nog steeds en dat is niet overal zo, dat zie ik ook. Maar juist en dat heeft misschien ook wel met omvang te maken van verenigingen, van hoe groter je vereniging is, hoe meer leden hoe meer potentieel d'r zit en dan is het de kunst op de juiste momenten in je bestuur te krijgen en het is natuurlijk super als je daar een directeur als voorzitter bij wijze van spreken kunt krijgen en eh de penningmeester is ook iemand die financiële achtergrond heeft en nu we hadden projectleiders erin zitten, we hadden nog meer financiële mensen in dat bestuur toentertijd zitten. Eh, nog iemand die een eigen bedrijf had dus ook wel ondernemende mensen, ja er zat zoveel kennis." Wim Trugg – voorzitter OJC*

Hoewel uit de interviews blijkt dat (potentiële) vrijwilligers steeds meer benaderd worden op basis van de kwaliteiten en kennis waarover zij beschikken is het niet zo dat een individu die specifieke kennis waar hij of zij over beschikt ook daadwerkelijk inbrengt.

*"Als je vrijwilliger bent en je bent ook nog hoofdagent van de politie enzo in de omliggende wijken dan heb je een andere rol dan die vrijwilliger die nog nooit gewerkt heeft...zo simpel is het denk ik wel...ehm...(...) Nee als ze iets doen voor de club, merk ik steeds meer, dat ze dat liever doen op dingen die ze leuk vinden dan dingen die ze in het dagelijks werk al doen." Steef van den Boom – directeur Vereniging Sport Utrecht & verenigingsadviseur*

Het lijkt dus niet vanzelfsprekend dat mensen hun persoonlijke kennis inbrengen. Dit raakt aan Senge's (1992) persoonlijk meesterschap. De verenigingen zouden hun leden moeten motiveren om hun persoonlijke visie op de werkelijkheid te verhelderen en te ontwikkelen door met elkaar te interacteren en denkbeelden uit te wisselen zodat er kennis gecreëerd of overgedragen wordt. Om hun leden te motiveren de kennis die zij hebben opgedaan in de vereniging te delen stellen sommige verenigingen verplichtingen aan hun leden. Zo wordt door een verenigingsondersteuner een vereniging genoemd die haar selectiespelers verplicht training te geven. Zij hebben jarenlang goede training gehad en moeten die opgedane kennis en ervaring terugbrengen in de vereniging.

Reagerend op de beperkingen die Thiel en Meier (2005) noemen, blijkt uit de interviews dat sportverenigingen vaker inspelen op de beperkte tijd die leden van de club over hebben om vrijwilligerswerk te doen. Ze vragen vrijwilligers veel meer gericht, op projectbasis en voor korte klussen.

*“Of in ieder geval wat ik gehoord heb van die vicevoorzitter...die mensen vanuit het bestuur zijn in staat om, die voeren heel veel gesprekken in het clubhuis, aan de bar of noem maar op en daar halen ze steeds mensen uit die gepakt worden op kleine, op korte klussen, dus het zijn niet hele lange klussen, maar kleine korte klussen” – Steef van den Boom – verenigingsadviseur*

De geïnterviewde verenigingen vragen mensen wel voor kortere klussen maar zij beschikken ook allebei over een groep oudere mensen die meer tijd kunnen en willen besteden aan vrijwilligerswerk.

*Peter: “En ik doe bij OJC de kleding regelen, samen met, in overleg met andere mensen, samen met het bestuur maar ik ben een beetje het aanspreekpunt, coördinator. En dat meer als dat je denkt...”*

*Interviewer: “Nou eh ik heb ondertussen gehoord dat er meer als 2000 leden rondlopen...”*

*Peter: “Ja dus eh ja ik heb er mooi de tijd voor hoor.” Peter Vos (65 jaar) – vrijwilliger OJC*

De vrijwilligers die een functie vervullen brengen elk hun persoonlijkheid mee. Die kan bij kan dragen aan leerprocessen of leerprocessen juist kan belemmeren (Bolhuis & Simons, 2001). Uit de interviews kwamen vier eigenschappen van vrijwilligers naar boven die zeer bepalend zijn in het tot stand brengen en op gang houden van leerprocessen, te weten: ondernemend zijn, kunnen overtuigen, kunnen inspireren en kunnen motiveren. Vrijwilligers met deze eigenschappen kunnen anderen beïnvloeden en bewegen tot kenniscreatie en kennisoverdracht. Sjors Brouwer noemde daarbij groepsdynamiek als belangrijke factor in dit proces. Vrijwilligers in een commissie, bestuur of aan de uitvoerende kant worden beïnvloed door elkaar. Het maakt uit wie wat zegt en of mensen dingen aannemen van elkaar.

*“Nou en dan heb je ook nog te maken met mensen die onderling soms het goed kunnen vinden, dan zit er een positief ding is maar soms ook helemaal niet. Dan werkt het niet en dan gaat het weer trager, dus...je zit in een organisatie met mensen...” Sjors Brouwer – onderzoeker & projectleider functioneren amateurvoetbalclubs KNVB & bestuurslid voetbalclub*

Als een commissie een samenstelling kent waarbij mensen zich niet laten beïnvloeden door de ander, dan kan dat het leren belemmeren.

Yeo (2005) stipt de rol van de leider aan bij het overbruggen van de afstand tussen verschillende denkbeelden van mensen. Uit de interviews komt deze functie nadrukkelijk naar voren. Inspirerend leiderschap en daarmee handelen vanuit een sterke visie komt in alle gesprekken als elementair voor het op gang brengen van kenniscreatie en kennisoverdracht. Het goede voorbeeld geven als bestuurder of vrijwilliger en daarmee de ander inspireren, motiveren en overtuigen is daarin onmisbaar. Het steeds succesvoller tot elkaar brengen van de commissies wordt bij TV Asmunt door de vrijwilligers en door de voorzitter zelf, deels toegeschreven aan de vanuit een sterke visie handelende voorzitter. De vrijwilligers van OJC noemen Wiljan Vloet steeds als iemand

die iets in gang heeft gezet dat nu nog zijn sporen nalaat, de bestuurders van OJC zien de succesvolle overgang naar een nieuwe accommodatie als het succes van een bestuur dat initiatief en lef toonde.

*“Toen hebben we de stoute schoenen aangetrokken en de oppositie, de politieke oppositie van Den Bosch, hier uitgenodigd voor een avond, toegelicht welke problemen dat we hadden en dat heeft geleid tot de motie...De motie voor het tiende veld. En die motie werd aangenomen. En vervolgens zijn met een aantal mensen naar die wethouder gegaan, deden we een tegenvoorstel: in plaats van een tiende veld drie kunstgrasvelden...En toen waren we klaar.” Wim Trugg – voorzitter OJC*

Met deze kwaliteiten én het open staan voor anderen kunnen ook vrijwilligers die weerstand bieden in het leerproces bereid gevonden worden in gesprek te gaan en denkbeelden over bijvoorbeeld de vereniging uit te wisselen zodat er van elkaar geleerd kan worden.

Uit de gesprekken blijkt dat de besturen van verenigingen die zich structureel weten te ontwikkelen de grote drijfveer zijn achter het naar bovenhalen van kennis. Zij zijn zichtbaar aanwezig in de vereniging door zich te laten zien langs het veld of in het clubhuis aan de bar. Zij voeren vanuit een heldere visie gesprekken met leden en proberen op de hoogte te zijn van wat er leeft in de vereniging. Zij stellen zich open voor anderen. Zij verkrijgen hierdoor inzicht in wat er binnen de vereniging aanwezig is aan kennis en ervaring en of die gebruikt kan worden om bestaande vraagstukken te beantwoorden. Hiermee brengen zij het leerproces op gang.

Waar Yeo (2005) stelt dat structuur een steeds minder bepalende factor wordt in organisaties blijkt dat de organisatiestructuur bij sportverenigingen nog steeds van grote invloed is op het op gang brengen en houden van het leerproces. Dit sluit meer aan bij de zienswijze van Crossan et.al. (1999) die organisatiestructuur zien als een factor die de context schept voor interacties in een organisatie. Om de opgedane kennis te verankeren in de vereniging zorgt het bestuur voor een structuur waarin het besluitvormingsproces en de verantwoordelijkheidsstructuur transparant en duidelijk zijn. Zij zorgen daarnaast voor een goed vrijwilligersklimaat waarin vrijwilligers op de goede plek hun kennis en ervaring kunnen inzetten en waarin mensen elkaar ontmoeten en er kennis overgedragen kan worden zodat de kennis gemeengoed wordt.

Daar waar het element organisatiestructuur bij Crossan et al. (1999) op zichzelf lijkt te staan blijkt uit de interviews dat deze niet op zichzelf staat maar door de wijze van besturen wordt vormgegeven. De keuzes die het bestuur van een sportvereniging maakt en vanuit welke visie zij dat doet zijn bepalend voor de manier waarop de vereniging georganiseerd is. Georganiseerde ontmoetingen, een duidelijk besluitvormingsproces en verantwoordingsstructuur en een bepaalde mate van continuïteit van vrijwilligers dragen bij aan interacties waarin kenniscreatie en kennisoverdracht plaatsvindt. Je zou kunnen zeggen dat het bestuur hiermee interacties waarin kennis gecreëerd en overgedragen wordt faciliteert.

### 5.1.3 Interacties en reflectie op handelingsprocessen

Zoals we lazen in de vorige subparagraaf beïnvloedt de wijze van besturen de mate waarin ontmoetingen plaatsvinden die leiden tot kenniscreatie en kennisoverdracht. Elkaar ontmoeten staat centraal in het op gang brengen en houden van leerprocessen, als daarin gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen (Schön, 1983, Kolb, 1984, Senge, 1992, Argyris, 1993, Boonstra, 2000, Yeo, 2011, Wierdsma & Swieringa, 2011). Sjors Brouwer schets een interactie die leidt tot kenniscreatie en kennisdeling.

*“Opdenken is oké. Jij zegt iets en in plaats van dat ik iets eh mijn eigen gedachten...dan ga ik verder waar jij was. Dus dan eh, dan ben je echt aan het creëren. Vaak zijn het gewoon gescheiden ...dus jij zegt iets, nou dan ga, ik heb natuurlijk allang klaar wat ik ga zeggen, dat heeft er misschien wat mee te maken en omdat er geen verbinding is tussen die verhalen zijn dat twee gescheiden lijntjes en wij wisselen wat uit. Nou, maar uiteindelijk heb ik verteld wat ik wilde vertellen en heb jij verteld wat je wilde vertellen. En is er dan enige kenniscreatie... niet tot nauwelijks. Dus een goeie interactie voldoet volgens mij aan dat principe. En positiviteit.” Sjors Brouwer – onderzoeker & projectleider functioneren amateurvoetbalclubs KNVB & bestuurslid voetbalclub*

De experts zien in de verenigingen waar zij komen of waar zij vrijwilligerswerk doen dat het lastig is om deze interacties tot stand te brengen. De kennis en kunde om goed te luisteren naar de ander en om gesprekken zo te voeren of bijeenkomsten zo te leiden dat daar iets uitkomt ontbreekt bij veel vrijwilligers.

In de geest van Kolb (1984) blijkt uit de interviews dat de vrijwilligers en bestuurders van sportverenigingen informele interacties, bijvoorbeeld langs de lijn van het voetbalveld, wel bewust aangaan met het doel te weten wat er speelt. De interactie wordt door deze bewuste communicatie opgetild naar een niveau waarin beelden op de werkelijkheid uitgewisseld kunnen worden en er kennis gecreëerd of overgedragen kan worden.

*Piet: "we luisteren wel naar wat ze hier op de tribune zeggen."*

*Jan: "Ja, ik denk een van de belangrijke dingen is dat je als bestuurslid midden tussen de vereniging moet staan...Dan hoor je het meeste...en op afstand...nee dat lukt niet."*

Uit: focusgroep interview bestuur OJC

Zij zoeken bewust momenten waarop zij in interactie met elkaar als bestuur of als bestuur met commissieleden reflecteren op welke problemen er spelen, hoe die opgelost worden en of de koers die zij varen nog steeds aansluit bij de verenigingen of de gebeurtenissen in hun omgeving. Naast dat zij dit doen op informele momenten zoals telefoontjes die zij vanuit de auto voeren, doen zij dit doorgaans in vergaderingen waarin dit op de agenda staat. Ook de ledenvergadering zou gebruikt moeten worden als interactiemoment waarin gereflecteerd kan worden op het handelen.

*"Ja, en je moet daar mee bezig blijven. Continu over nadenken jongens wat gaat er goed, wat gaat er niet goed, hoe kunnen we de volgende stap weer beter maken? Daarom is zeg maar dat beleid bespreken in de ledenvergadering ook belangrijk want daar komen altijd weer nieuwe inzichten uit en nieuwe ideeën en zo van hé dat willen we niet zo en dat weer wel zo of dan heb je dit eens geprobeerd ehm dat werkt wel en dat werkt niet en daar moeten we weer mee verder gaan...denk ik."* Daniel Goedhuis – net aangetreden bestuurslid TV Asmunt

De structuur en het vrijwilligersklimaat die voortkomen uit de wijze van besturen beïnvloeden de op leren gerichte interacties. Het lijkt in de sportvereniging erg van de situatie en de betrokken personen afhankelijk of er geluisterd wordt naar elkaar en of op die manier kennis gecreëerd of overgedragen wordt. Uit de interviews blijkt dat bestuursleden van sportverenigingen die er structureel in slagen individuele kennis tot organisatiekennis te maken, interacties vrij bewust en vanuit een open houding naar de ander toe aangaan. Daardoor worden er beelden van de werkelijkheid uitgewisseld. De structuur faciliteert de interacties door formele ontmoetingen zoals vergaderingen. In die vergaderingen wordt bewust gecommuniceerd en gereflecteerd over het handelen en te nemen of al genomen beslissingen. Interacties die deze eigenschappen in zich hebben dragen bij aan het leerproces (Kolb, 1984).

#### 5.1.4 Van invloed zijnde factoren op de kwaliteit van interacties

Uit de voorgaande subparagrafen blijkt dat de wijze van besturen de interacties die bijdragen aan het leerproces faciliteert en beïnvloedt. Uit de interviews blijkt dat er een aantal factoren zijn die de kwaliteit van deze interacties beïnvloeden en daarmee het leerproces kunnen versnellen of vertragen. De beschikbare tijd en de toewijding aan de taak van de vrijwilliger, de kennis die een vrijwilliger in huis heeft en de middelen (geld, accommodatie) die de vrijwilliger tot zijn beschikking heeft. In deze sub paragraaf bespreken we op welke manier deze factoren invloed hebben op de interacties.

##### *Tijd, kennis en kunde*

De experts en de leden van de geïnterviewde sportverenigingen geven een aantal verschillen aan waarop zij denken dat leerprocessen in een sportvereniging anders ingevuld worden dan in een professionele organisatie. Een belangrijk verschil lijkt de tijd te zijn die leden van een sportvereniging hebben om hun taken uit te



voeren versus de tijd die een medewerker van een professionele organisatie heeft om zijn taak in te vullen. Een verenigingsmanager die fulltime bij een sportvereniging werkt noemt als groot verschil dat het niet vanzelfsprekend is om informatie en kennis te delen omdat je elkaar niet automatisch tegenkomt.

*“Ik denk wel in een bedrijf dat je misschien toch nog meer met elkaar deelt omdat je dan toch wat meer mensen hebt die om jou heen zitten hé, ik was ook wel echt een beetje de eenling hé binnen de vereniging. Want je zit daar soms overdag als de medewerker en je hebt niet gelijk een team van effe sparren of effe delen of... Nee, dus dat is wel een groot verschil denk ik.”* Wilco Huisman – verenigingsmanager en –adviseur

Dit vormt ook één van de karakteristieke knelpunten die Thiel en Meier (2005) benoemden in het leren binnen een sportvereniging. De grote mate van coördinatie die het vraagt om vrijwilligers (die geen verplichte aanwezigheid hebben) aan te sturen en bij elkaar te laten komen en een vergadering te plannen bijvoorbeeld. Bij de verenigingen in dit onderzoek is ervoor gekozen om bepaalde taken op te laten pakken door professionals (bijvoorbeeld een technisch directeur, combinatiefunctionarissen, verenigingsmanagers en een tennisschool die de trainingen verzorgt). In de voorbeelden die de experts noemen als het gaat om verenigingen die er structureel in slagen individuele kennis in de organisatie te verankeren, wordt ook vaak genoemd dat zij een professional in dienst hebben. Daaruit blijkt dat de rol van een professional binnen de vereniging (bijvoorbeeld een verenigingsmanager of hoofdtrainer) belangrijk is in het aanzetten tot leren en vooral in het bestendigen van leren.

*“In de functie verenigingsmanager, dus echt de spin in het web en de ondersteuning maar ook proberen beleid zeg maar verder uit te voeren en kennis binnenhalen en eh als je het over leren hebt, hoe kunnen we dan de organisatie verder ontwikkelen. Ja, goed en het is dan grappig om te zien dat er van 2008 tot 2013 zeg maar dat er wel heel veel is gebeurd ehm deels door inzet van mij zeg maar he dat je die kennis zeg maar mee hebt genomen dat zij dat eigenlijk hebben overgenomen, gedeeld eh in de verschillende afdelingen.”* Wilco Huisman – verenigingsmanager en -adviseur

Deels blijkt die kracht van de professional in de kennis en kunde die een professional met zich meebrengt. Wiljan Vloet die bij OJC in dienst was als hoofdtrainer en technisch directeur, werd betaald om ervoor te zorgen dat de vereniging ging draaien. Hij had de juiste kennis en beschikte over vaardigheden als kunnen inspireren en overtuigen. Hij legde daarmee de basis voor een structuur die nu nog steeds stand houdt bij de vereniging. Inspireren, motiveren, overtuigen, openstaan voor contact en het nemen van initiatief kunnen het kennis creëren en kennisdelen op gang brengen, zoals ook al besproken in paragraaf 5.2.2. Mensen met deze eigenschappen kunnen een ander beïnvloeden. Maar ook de persoon die beïnvloed wordt heeft een persoonlijkheid. Die moet zich laten beïnvloeden en vervolgens wat doen met de opgedane kennis. Dat lijkt niet vanzelfsprekend. Kennis wordt dan niet geïnstitutionaliseerd en verdwijnt met de persoon die de kennis in probeerde te brengen.

*“Dat ligt er ook aan wie er dan in het bestuur zit natuurlijk ook een klein beetje van of die draad wordt opgepakt en gedragen wordt of hetgeen wat ik achter laat. En als dat niet wordt opgepakt eh dan moeten er bijvoorbeeld niet allemaal penningmeesters zoals X in dat bestuur zitten want dan gaat het fout. Ehm, dan gaat het echt fout.”* Fred de Vaan – voorzitter TV Asmunt

Beide verenigingen hebben professionals in dienst. Bij TV Asmunt verzorgt bijvoorbeeld tennisschool SimonTennis alle tennislessen. Niet alleen zijn zij daarin gespecialiseerd, zij hebben ook de tijd die veel vrijwilligers niet hebben. Een professional kan al zijn tijd besteden aan het opstarten en uitvoeren van ideeën en aan het organiseren van interactiemomenten waarin mensen van elkaar kunnen leren. Die tijd hebben vrijwilligers vaak niet tot hun beschikking, zoals ook Thiel en Meier (2005) al vaststelden. Thiel en Meier (2005) stelden dat de sportverenigingen daarop inspelen door te kiezen voor vrijwilligers die er altijd en langdurig zijn en continuïteit boven kwaliteit te verkiezen. Uit de interviews komt naar voren dat verenigingen niet meer op

deze manier anticiperen op de beperkte tijd die vrijwilligers hebben maar kiezen voor een professional. OJC en TV Asmunt beschikken beiden wel over een grote groep ouderen die meer tijd kunnen besteden aan vrijwilligerswerk. Zij kunnen ook inbrengen wat een professional inbrengt, tijd en kennis. Beide voorzitters zijn een voorbeeld hiervan. Gepensioneerd of werkloos, zij kunnen een volle werkweek steken in het werk op de club.

*Wim: "Wim Trugg, voorzitter, gelukkig getrouwd, 2 zoons, 3 kleinkinderen, gepensioneerd, ik werk niet meer."*

*Gerard: [Lacht] "Nou...ik werk niet meer...."[iedereen lacht]*

*Interviewer: "Dit is een fulltime job?"*

*Roel: "Ja..."*

*Gerard: "Ja...en de rest..."*

Uit: focusgroep interview bestuur OJC

De aanwezigheid van een professional is op zich geen garantie voor succes.

*"Nee, ja je moet wel echt open staan om dan die winst te maken met elkaar en dan eh ja...dus mensen moeten er wel echt voor open staan ja, dat is het he denk ik...van ja wil je mee of niet en wil je mee in vernieuwing of verandering of ja, ja als je dat niet wil krijg je, hoe goed je ook bent als adviseur, dan moet je op een gegeven moment ook zeggen van ja dit werkt niet."* Wilco Huisman – verenigingsmanager en –adviseur

Daarnaast is de aanwezigheid van een professional is niet voor altijd. Wilco Huisman geeft daarbij aan dat het gevaar is dat een vereniging teveel gaat leunen op de aanwezigheid en de kennis van een professional. En met het vertrek van de professional verdwijnt dan ook de kennis. Daar staat wel tegenover dat een professional ook opgevolgd kan worden door een professional die weer kennis inbrengt.

Ongeacht deze kanttekeningen bij de inzet van een professional denkt Janssen (2011) dat de keuze van verenigingen voor een professional die deskundigheid en ervaring inbrengt de kwaliteit van de vereniging en de sportbeoefening ten goede komt. Hij pleit voor meer professionals omdat hij net als Thiel en Meier (2005) denkt dat vrijwilligers niet op basis van hun kennis geselecteerd worden.

Zoals al ter sprake kwam bij de bespreking van het vrijwilligersklimaat moet de vrijwilliger gemotiveerd worden om de wel aanwezige kennis ook ten toon te spreiden en te delen (Senge, 1992, Wang& Ahmed, 2003). Bij OJC leeft het waarderen van elkaar sterk. Vrijwilliger Peter, die al tijden de functie van teambegeleider vervult, twijfelde of hij door zou gaan. De nieuwe trainer sprak zijn waardering voor Peters functioneren juist uit waardoor Peter graag verder gaat in zijn functie.

*"Peter: Ik zou 3 jaar geleden stoppen als leider omdat ik vond dat ik te oud werd. De jongens zijn allemaal 20, 21 en ja die blijven allemaal 20,21 hè in die, bij OJC 2, nou en ik word ouder en ik word ouder. Nou en dan komt er weer een andere trainer, om de 3 jaar ehm he er wordt samengewerkt met OJC 2 en nou komt er weer een ander. Een jongen, die is jonger als mijn oudste zoon. Hè, die is trainer, met zijn assistent. Nou die geeft aan van he Peter, ik hoop dat je er bij blijft. Nou hè op dat moment is het al genoeg he..."*

*Bertie: "Dan is het al goed."*

*Peter: "Dan heb ik al geen gesprek meer nodig want dan zeg ik: ja dat doe ik. Omdat ge dat graag doet."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers OJC

Uit dit citaat blijkt dat, zoals ook Verhagen (2014) laat zien, dat het uitdelen van een compliment en het waarderen van de inzet van een vrijwilliger ertoe aanzet dat de vrijwilliger bereid is tijd en energie te blijven steken in het zo goed mogelijk vervullen van zijn taak en zijn kennis te blijven delen.

Uit de interviews blijkt dat de hoeveelheid tijd, kennis en kunde belangrijke elementen zijn in het leerproces.

Tijd om bijvoorbeeld dingen op te zetten en ontmoetingen te organiseren, kennis om gesprekken te leiden en kennis uit de sportwereld in te brengen. Bij de geïnterviewde verenigingen worden deze elementen gewaarborgd door de inzet van een professional. Er bestaan ook vrijwilligers die veel tijd tot hun beschikking hebben, zoals de beide voorzitters. Het is alleen niet gezegd dat zij ook veel kennis (uit de sportwereld) kunnen inbrengen. Zoals Bolhuis en Simons (2001) ook aangaven zijn de persoonlijke eigenschappen en ervaring van medewerkers bepalend voor het al dan niet tot stand komen van leerprocessen. Bij een professional is een zeker niveau van kennis en ervaring te verwachten en lijkt de invulling van de elementen tijd en kennis minder van toeval afhankelijk te zijn.

### *Toewijding aan de taak*

Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewde vrijwilligers en bestuurders zeer betrokken bij en toegewijd zijn aan de vereniging en hun vrijwilligerstaak. Die betrokkenheid kan ervoor zorgen dat het moeilijk is om mensen ergens op aan te spreken. Die betrokkenheid brengt ook met zich mee dat mensen loyaal zijn aan hun taak, de taak zo goed mogelijk willen uitvoeren en zorgen voor continuïteit, wat het leerproces kan vergemakkelijken. Dat deze toewijding niet per sé alleen bij een vrijwilliger voorkomt is te zien aan de uitspraak van verenigingsmanager Wilco Huisman.

*“Ehm maar waarom ging het zo goed, he even los van alles, bij FC Twello? Omdat ik als manager overal tussen zat en alles aanjaagde en alles uitvoerde en je ziet nu ook wel dat de nieuwe verenigingsmanager zeg ja maar ja ik heb minder uur en jij deed het allemaal, hoe heb je het in Gods Vredes naam allemaal gedaan? Ik zeg: ja goed ik keek niet echt op mijn 40 uur bij wijze van spreke...ehm ja, het is ook een valkuil dus.”* Wilco Huisman – verenigingsmanager en –adviseur

Belangrijk lijkt te zijn dat in de wens om persoonlijk te groeien en het streven om steeds te blijven leren, het persoonlijk meesterschap aangemoedigd wordt. Zodat deze inzet resultaten oplevert voor de vrijwilliger en de vereniging (Senge, 1992).

*“Ja en dat het in hun eigen straatje past. En op die manier hebben wij nu ook een meisje die had een grafische opleiding gedaan, doet nu rechten en gaf aan van ‘ja ik heb het wel heel druk hoor en ik weet niet of dat elke keer lukt’. Maar die hebben we uiteindelijk betrokken bij een evenement, heeft een supervette poster gemaakt, echt een supervette poster en die heeft er uiteindelijk heel veel tijd aan besteed..maar die vind t het helemaal gaaf, vindt het helemaal leuk. Dus, goed die heeft dat uiteindelijk gemaakt en die weet ook goed het is even pieken en het is in haar straatje dus ik denk dat dat het vooral is...”* Elles van der Heijden - Verenigingsondersteuner gemeente 's-Hertogenbosch & vrijwilligster korfbalclub

Uit de interviews komt, zoals we ook al in het voorbeeld van vrijwilliger Peter zagen, naar voren dat de verenigingsleden elkaar vooral motiveren in het persoonlijk meesterschap, door elkaar te waarderen en te respecteren.

Zoals Argyris (1993) stelde kunnen we uit de toewijding die de vrijwilligers en professionals tentoonspreiden bij de uitvoering van hun taak, opmaken dat zij als individu de sleutel zijn tot leren. Ook of juist in de sportvereniging. Leden van de clubs sluiten zich om diverse redenen aan bij de club maar als zij vrijwilligerswerk gaan doen willen zij dat, binnen de mogelijkheden die zij hebben, tot een succes maken.

### *Middelen*

Naast de invloed die de beschikbare tijd van een vrijwilliger, de kennis en kunde die een vrijwilliger inbrengt en de toewijding aan de taak die een vrijwilliger tentoonspreid blijkt ook de toegang tot middelen van invloed op de op leren gerichte interacties.

De beschikking over bijvoorbeeld geld, technische middelen en een goede accommodatie (waar men elkaar kan ontmoeten) kunnen een impuls geven aan de ontwikkeling en bestending van initiatieven. Met geld

kan er geïnvesteerd worden in zaken die het bestendigen van kennis kunnen bevorderen, bijvoorbeeld in informaticasystemen om kennis op te slaan, het organiseren van visie-avonden waarop inspirerende sprekers uitgenodigd worden om de discussie rondom een bepaald thema op gang te brengen of door het inhuren van externe kennis (trainers, adviseurs, cursussen).

*“En daarop te investeren he, want het kost gewoon geld, maar op de lange termijn is dat gewoon ook weer, verdien je dat ook terug en die structuur die nu neer wordt gezet. (...) Structuur is wel heel belangrijk. En dan borg je het en ook kennis inderdaad opslaan, in Dropbox zetten of in je eigen intranetsysteem met draaiboeken en, want vaak zie je gewoon van oja we moeten weer die feestavond organiseren of die vrijwilligersavond. Want wie heeft dat vorig jaar gedaan? Dus er zijn geen draaiboeken, begrotinkje, altijd even zo he [steekt natte vinger in de lucht] en het is juist zo mooi om dat wel met elkaar op te slaan en te delen...ja.”* Wilco Huisman – verenigingsmanager en -adviseur

Samengevat kunnen we zeggen dat uit de interviews naar voren komt dat er vier factoren uit de interviews naar voren komen die de kwaliteit van de interacties en daarmee het leerproces op een zeer directe manier beïnvloeden. De mate waarin kennis en kunde, tijd, toewijding aan de taak en toegang tot middelen ingebracht worden in de interactie bevordert of vermindert de kwaliteit van de interactie. De factoren kennis en tijd kunnen een extra impuls krijgen door deze in te laten vullen door een professional.

### 5.1.5 Externe Omgeving

Het laatste element dat uit de interviews naar voren komt als van invloed zijnde op het leerproces, is de externe omgeving. Met de externe omgeving wordt de context bedoeld waarin de sportvereniging zich beweegt. De wijk waarin het ligt of de externe partijen waar men al dan niet mee samenwerkt. Het is interessant om vanuit de institutionele theorie naar de invloed van de externe omgeving op de sportvereniging te kijken. Binnen deze theorie wordt een organisatie als open systeem gezien, zij wordt beïnvloed door de omgeving maar kan ook de omgeving beïnvloeden (Scott, 2001). Instituties worden volgens hem via de organisatie gereproduceerd en daarmee zijn de instituties ook de legitimatie van een organisatie (Scott, 2008). Onder instituties verstaat hij het geheel van regulerende, normatieve en cultureel cognitieve elementen die samen met gerelateerde activiteiten en middelen zorgen voor maatschappelijke stabiliteit en betekenis (Scott, 2008, p.48). Een institutie vormt dus eigenlijk een context die reguleert, ordent en een cultureel kader biedt voor een gedeelde betekenis zodat een gemeenschappelijk referentiekader ontstaat; wat vinden wij in onze samenleving goed en wat keuren wij af. Voorbeelden van instituties zijn de wet, de kerk, het onderwijs maar ook de sport. Middels deze contexten ontwikkelen wij een gemeenschappelijk referentiekader. De sportvereniging als vrijwilligersorganisatie geldt in deze hoedanigheid dan ook (on)bewust als platform voor en vertolker van het institutioneel gedachtegoed. Gedachtegoed dat wordt overgebracht middels symbolische systemen (regels, wetten, waarden, verwachtingen, categoriale schema's etc.), relationele systemen (bestaande relaties tussen personen, systemen van macht en autoriteit, identiteiten etc.), routines (protocollen, standaard procedures, rollen die men in (werk)situaties aanneemt etc.) en artefacten (door het sociaal systeem zelf geproduceerde objecten; naambordjes) (Scott, 2008, p.79.). De externe omgeving kent daarmee niet zozeer een directe invloed op het functioneren van een vereniging en op de interacties die plaatsvinden maar als er zich veranderingen in de externe omgeving voordoen kunnen die ervoor zorgen dat het bestuur van een vereniging gedwongen wordt om na te denken hoe zij daarop reageren. Onder deze veranderingen kunnen bijvoorbeeld de instelling van nieuwe subsidieregels en wetten verstaan worden. Het bestuur moet op zoek naar een antwoord op de verandering, zij moet bepalen welke rol zij in de samenleving wil innemen (Breuer & Wicker, 2011). Het meebewegen met de ontwikkelingen in die externe omgeving vraagt een andere manier van het besturen en organiseren van een vereniging (Breuer & Wicker, 2011). Zijn de bestaande 'oplossingen' genoeg om in te spelen op de verandering of moet er iets anders bedacht worden? Het brengt dus een leerproces op gang.

*“En dus je kon bijna wel zeggen. Het was een club van gemiddelde leeftijd en dat vonden we prima tot we er op een gegeven moment achter komen van wacht eventjes. We worden ouder, er vielen wat mensen weg, der gingen zelfs menen dood. Heel vervelend en ja toen zijn we toch, het bestuur van Asmunt heeft toen toch besloten van wij moeten meer aandacht gaan besteden aan de jeugd. (...)Toen zijn ze ook gaan uitbreiden en toen hebben ze de jeugd, heel open gestaan voor de nieuwe wijk hier. (...)Dus wat hebben ze gedaan, ze hebben de trainingen aangepast, want we hadden voldoende eigen leden die zelf opgeleid werden als trainer en die trainde ons en dat was eigenlijk hoofdzakelijk was dat bedoeld om geen blessures te krijgen. Dat is uitgebreid met SimonTennis. En die heeft ervoor gezorgd dat de jeugd die we nu hebben dat die nou ja die gaan er tegen aan! Dat wil je niet weten. Ik kan er niet meer tegen tennissen jij wel?”* Hennie Burg – vrijwilliger TV Asmunt

In dit voorbeeld heeft TV Asmunt gereageerd op een verandering in de bevolkingssamenstelling van de wijk waarin zij ligt. Het op deze manier inspelen op veranderingen in haar externe omgeving komt bij beide verenigingen steeds naar voren. Zij ontwikkelen zich daardoor. Dit is tegengesteld aan de bevinding van Yeo (2005) die bij organisaties een verschuiving ziet naar ontwikkeling en verandering van binnenuit. Deze sportvereniging ziet de externe context nadrukkelijk als een impuls tot ontwikkeling.

Naast de omgeving die de vereniging soms dwingt tot een reactie kan de vereniging ook op zoek naar partijen in de omgeving die hen weer verder kan helpen op maatschappelijk of financieel terrein om zo weer nieuwe initiatieven te kunnen ontplooien als vereniging.

*“Maar zij zien toch wel in dat een vereniging ook meer kan doen en dat je er ook meer mee kan bereiken, dus maatschappelijk en ondernemend zijn...ehm het levert ook gewoon weer geld op. Wij hebben een BSO commercieel en dat levert geld op, we werken met FC Twente jeugdafdeling, die huren de ruimte, wordt nu wordt het Go Ahead Eagles trouwens, dat levert gewoon weer duizenden euro's per jaar op. En maatschappelijk ook, we hebben nu een buurtsportcoach en eh die subsidie is ook weer een voordeel, levert ook weer geld op”* Wilco Huisman – verenigingsmanager en –adviseur

Niet altijd blijkt samenwerken met de omgeving een goede impuls te zijn voor de ontwikkeling van de vereniging. OJC merkte dat het hen op een gegeven moment belemmerde en besloot samenwerken met de omgeving juist op een lager pitje te zetten.

*“We hebben afgelopen jaren heel erg gezocht naar samenwerking en dat we daar ook in merken dat we daarin vooroplopen. En dat andere partijen moeite hebben om in te vullen waar wij nou mee bezig zijn dus...(...) Ja, andere sportverenigingen, maatschappelijke organisaties...Dus we hebben nu gezegd: we zijn groot dus we doen het zelf...dat is de afgelopen tijd een beetje ontstaan.”* Piet van der Plas – secretaris OJC

Uit dit citaat blijkt een spanningsveld in de samenwerking tussen de sportvereniging en partijen uit de externe omgeving. Najam (2000) onderscheidde vier spanningsvelden die kunnen ontstaan tussen overheid en (vrijwilligers)organisaties. Te weten: cooperation (samenwerking waarbij organisaties dezelfde strategie hanteren om dezelfde doelen te bereiken), complementary (aanvullende relatie waarbij organisaties wel gelijke doelen hebben maar een ongelijke strategie gebruiken om deze doelen te bereiken), co-optation (relatie waarbij organisaties verschillende doelen hebben maar wel een gelijke strategie gebruiken om hun eigen doelen te bereiken) en tot slot confrontation (relatie waarbij organisaties ongelijke doelen hebben en een ongelijke strategie om hun doelen te bereiken). De bestuurders van OJC schetsen een situatie waarin men zocht naar een ‘complementary’ samenwerking waarin de partijen met een andere strategie hetzelfde doel proberen te bereiken. Dit verschoof door hun vooruitstrevende handelen echter naar een samenwerking op basis van confrontation. De doelen liepen niet meer gelijk en de strategie om die doelen te bereiken verschilden hier ook teveel, OJC heeft daarom besloten de samenwerking stop te zetten. Opmerkelijk is dat het volgens Najam (2000) in deze samenwerkingen vaak de overheid de dominante (institutionele) partij is. Zij kan belangrijke institutionele beslissingen maken en belangrijke instituties overbrengen middels haar relaties. In dit voorbeeld neemt de sportvereniging echter de dominante rol over.

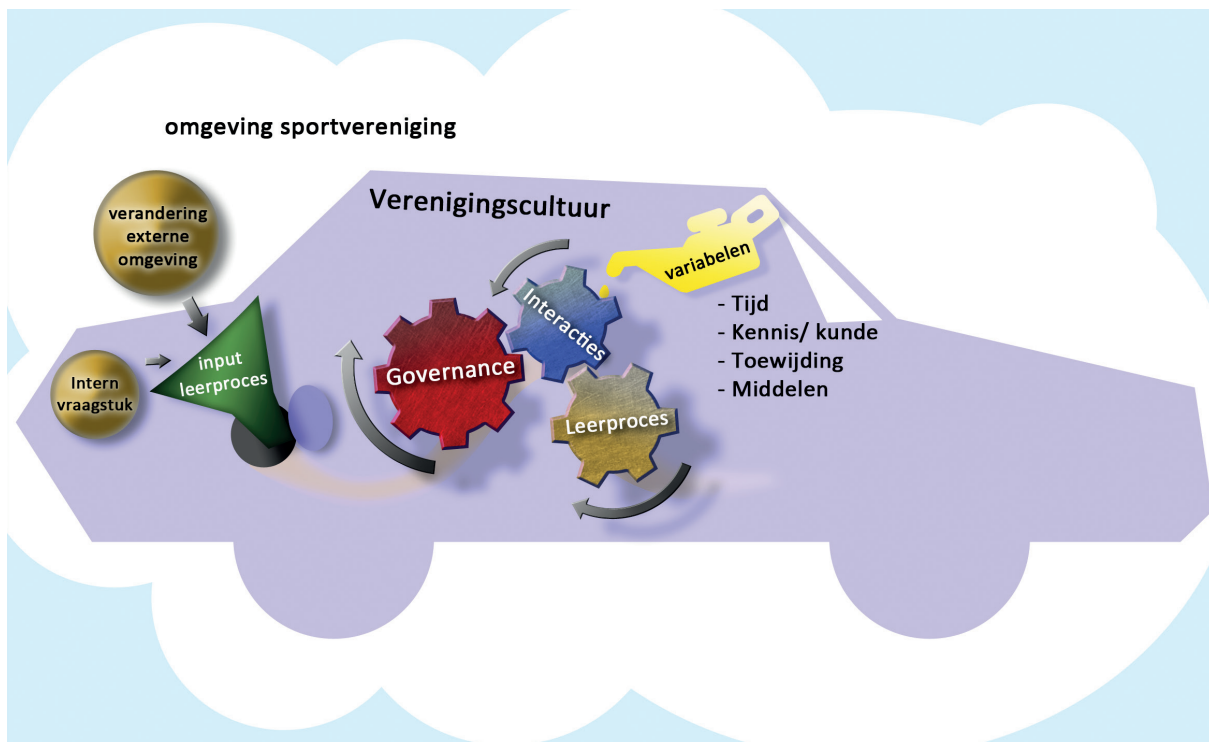
Uit de voorbeelden die de geïnterviewde experts en sportverenigingen naar voren brengen blijkt dat het organiserend leren zoals dat in de sportverenigingen naar voren komt wordt vormgegeven door de interacties die de vereniging heeft met haar omgeving (Wang& Ahmed, 2003). Daarbij kan die externe omgeving een impuls zijn om het leerproces op gang te brengen. Het leren begint als een probleem, dat ontstaat door een verandering in de context van de vereniging, niet volgens een herkenbare oplossing opgelost kan worden.

## 5.2 Slot analyse: de relatie tussen de verschillende elementen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit hoofdstuk: *Welke factoren achten bestuurders, vrijwilligers en experts, op het gebied van sportverenigingen, van belang bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen?*

In de interviews wordt een beeld geschetst van hoe sportverenigingen het leervermogen van hun vereniging vorm geven. In figuur 5.1 wordt schematisch weergegeven op welke manier dat gebeurt en welke invloedrijke factoren de respondenten aangeven die betrekking hebben op het leervermogen. Daarvoor wordt de metafoer van een auto gebruikt. Deze rijdt als er brandstof ingegooid wordt (interne problemen of externe vraagstukken). De motor (governance) gaat draaien en zet middels interacties het leerproces in werking. De wielen gaan draaien en de auto gaat vooruit (de vereniging ontwikkelt zich). Om de auto zonder horten en stoten te laten rijden moeten de tandwielen gesmeerd worden met olie (de variabelen). De variabelen bestaan uit beschikbare tijd, kennis en kunde van het individu, de toewijding aan de taak van de vrijwilliger en de toegang tot middelen. Als deze in interacties ingebracht worden wordt er makkelijker en sneller kennis gecreëerd en overgebracht. De auto rijdt soepeler verder. De manier waarop dit proces ingevuld wordt vormt het leervermogen van een sportvereniging.

Uit de interviews komt naar voren dat cultuur niet is waarover een sportvereniging beschikt maar wat een sportvereniging is. Alles wat er in de vereniging gebeurt wordt beïnvloed door de dominante verenigingscultuur. Zij reguleert het organisatiegedrag en het handelen van leden en beïnvloed op die manier ook het leerproces van een vereniging.



Figuur 5.1 – Schematische weergave van invloedrijke factoren op leerproces sportvereniging



Als er zich een verandering voordoet in de externe omgeving (de bevolkingssamenstelling van de wijk waarin een vereniging ligt veranderd bijvoorbeeld) of er is een probleem in de interne context van de vereniging (een vrijwilliger stapt op uit ontevredenheid) vormt dit de aanzet tot leren. Er moet gereageerd worden op het probleem of de verandering en daarmee komt een leerproces op gang. Wat is een mogelijke oplossing? Kunnen we volstaan met een bekende oplossing of moeten we een nieuwe oplossing bedenken of onze strategie helemaal veranderen?

In de manier waarop gereageerd wordt op een verandering is de wijze waarop een vereniging bestuurd wordt (de governance) cruciaal. De visie en openheid waarmee bestuurd wordt bepaald op welke manier nagedacht wordt over problemen en hoe oplossingen tot stand komen. Uit de interviews met de experts komt naar voren dat sportverenigingen veel in de eerste-orde leren. Bestuurders grijpen naar een bestaande oplossing voor een probleem en hebben moeite om nieuwe oplossingen te bedenken. De geïnterviewde verenigingsondersteuners en managers zien het als hun taak om hun daarbij te helpen en met hen naar vernieuwende oplossingen te zoeken. De bestuurders van de geïnterviewde verenigingen en de verenigingen die de experts als voorbeeld noemen van verenigingen waar het leerproces goed verloopt, laten echter zien dat zij voortdurend in de derde-orde leren. Handelend vanuit een visie stellen zij in het bestuur voortdurend bestaand beleid ter discussie en reflecteren zij op dat wat er gebeurt. Op die manier zijn zij in staat om vernieuwende antwoorden te vinden op bestaande vraagstukken en pro-actief te zijn, alvast in te spelen op vraagstukken die komen (bijvoorbeeld de samenwerking met externe partijen of de verandering van de samenstelling van de wijk). Zij schuwen niet om bestaande structuren en processen aan te passen als dat nodig is om beter in te spelen op vraagstukken. Vanuit de visie wordt een organisatiestructuur ingericht waarmee (in)formele interacties gefaciliteerd worden. Deze interacties zijn pas nuttig voor het leerproces als er een bepaalde mate van openheid naar elkaar toe in de wijze van besturen en in de cultuur aanwezig is. Men moet zich openstellen voor de ander en zorgen dat iedereen in de vereniging betrokken wordt bij de besluitvorming. De wijze van besturen brengt niet alleen een structuur voort maar bepaalt ook het vrijwilligersklimaat: worden de juiste mensen op de juiste plek gevraagd, hoe worden mensen gevraagd? Op basis van kwaliteit of op basis van continuïteit? Worden vrijwilligers gemotiveerd kennis in te brengen en te delen?

De governance faciliteert dus als het ware de interacties. Deze interacties dragen pas bij aan het institutionaliseren van kennis als in die interacties gereflecteerd kan worden op handelen en beslissingen (Kolb, 1984). Deze manier van interacteren vereist een aanspreekcultuur waarin mensen elkaar de waarheid kunnen zeggen (Boessenkool & Nuijten, 2014). Als mensen elkaar hun waarheid kunnen zeggen kan er een uitwisseling van denkbeelden plaatsvinden waardoor nieuwe inzichten verworven worden of waardoor kennis overgedragen worden. Individuele kennis kan zo geïnstitutionaliseerd worden in de vereniging. De manier waarop het bestuur het vrijwilligersklimaat en de structuur invult bevordert of belemmert het leerproces.

In elke sportvereniging zal er in een bepaalde mate een transitie van individuele kennis naar organisatiekennis plaatsvinden. Er wordt door besturen wel of niet gereageerd op problemen door een oplossing te zoeken en daarop zal in meer of mindere mate gereflecteerd worden zodat nieuwe inzichten ontstaan. De auto zal altijd rijden zolang er benzine ingegooid wordt. Om hem soepeler te laten rijden moet de motor gesmeerd worden. Dat zijn in het geval van het leerproces de variabelen tijd, kennis en kunde, toewijding en middelen. Als deze in de interacties ingebracht worden zal het transitieproces om van individuele kennis organisatie kennis te maken voorspoediger gaan.

Uit de interviews komt naar voren dat de factoren kennis en tijd een extra impuls kunnen krijgen door deze in te laten vullen door een professional. De respondenten zien deze elementen op een minder van toeval afhankelijke manier door een professional ingevuld worden, dan dat door een vrijwilliger ingevuld kan worden. De professional heeft zeker een X aantal uur tot zijn beschikking om zijn werk te doen en brengt professionele kennis in uit de sportwereld. De inzet van professionals bij OJC en TV Asmunt, lijkt het leerproces sterk te versnellen en vergemakkelijken door de verzekering van tijd en kennis waarmee zij zich kunnen inzetten om ontmoetingen te organiseren en leren op gang te brengen of te houden.

Van groot belang is wel de opdracht die de professional meekrijgt vanuit het bestuur of de vereniging. Zij moeten

ervoor zorgen dat de juiste professional op de juiste plek gezet wordt. Het bestuur moet duidelijk hebben wat zij wil leren, dit houdt ook weer verband met het werken vanuit een visie. Een combinatiefunctionaris die vooral ingezet wordt om clinics te geven in de wijk zal weinig impuls kunnen geven aan het opzetten van bijvoorbeeld een nieuwe structuur omdat zijn tijd al gevuld is met andere bezigheden.

# 6 Conclusie en discussie

Middels drie deelvragen die in dit onderzoek centraal stonden is geprobeerd om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag *‘welke factoren zijn van belang bij de invulling van het leervermogen in een sportvereniging?’*. In dit hoofdstuk zal een antwoord geformuleerd worden op deze vraag en wordt dit antwoord en daarmee dit onderzoek in de laatste paragraaf bediscussieerd. Wat is de wetenschappelijke waarde van dit onderzoek en hoe kunnen de gevonden conclusies in de praktijk gebruikt worden?

## 6.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de drie deelvragen die centraal stonden in het onderzoek. Tot slot worden de antwoorden op deze vragen met elkaar verbonden en wordt bekeken hoe deze zich tot elkaar verhouden om zo antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Om inzicht te verwerven in het leervermogen van sportverenigingen is in de eerste fase van dit onderzoek een begripsverkenning van het concept ‘leervermogen van organisaties’ gedaan. Daarbij stond de volgende deelvraag centraal: *‘Welke (niet) beïnvloedbare factoren worden in de literatuur genoemd als van invloed op het leervermogen van een organisatie?’*

Het leervermogen van organisaties werd aan de hand van theorieën van Senge (1992), Nonaka en Takeuchi (1995) en Crossan, Lane en White (1999) gedefinieerd als het vermogen om van individuele kennis organisatielkennis te maken. In het transitieproces van individuele kennis naar organisatielkennis staan de interacties tussen individuen onderling, tussen individuen en groep en tussen groep en organisatie centraal. Zonder interacties kan er geen kennis gecreëerd of overgedragen worden en wordt kennis dus niet behouden en geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Niet alle interacties leiden tot kenniscreatie of kennisoverdracht. Daarvoor is het nodig dat in een interactie gereflecteerd wordt op handelingen en beslissingen (Kolb, 1984). Uit de literatuur kwam naar voren dat er drie factoren zijn die invloed hebben op de interacties en de mate waarin gereflecteerd wordt in die interacties. De organisatiestructuur, de organisatiecultuur en de persoonlijkheid van het individu. De organisatiestructuur wordt wel gezien als de context waarin interacties plaatsvinden. Zij draagt er aan bij dat er interacties die gericht zijn op kennisoverdracht plaatsvinden. De organisatiecultuur wordt gezien als van invloed op de kwaliteit van de interacties, de mate waarin gereflecteerd wordt op handelen en beslissingen. Dat kan alleen als er een uitwisseling van denkbeelden plaatsvindt. Het is daarvoor nodig dat elk lid van de organisatie toegang heeft tot interacties in de organisaties waarin nagedacht wordt over (te nemen) besluiten. Tot slot is er de persoonlijkheid van het individu. Zij voorziet de interacties van input door kennis in te brengen en denkbeelden uit te wisselen.

De interactie met elkaar maakt het mogelijk het geleerde en de eigen ervaringen ofwel tacit knowledge te expliciteren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het selecteren, opnemen, verwerken, integreren, vastleggen en gebruiken van informatie en het geven van betekenis aan die informatie, leidt tot relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en in het vermogen om te leren (Crossan et.al. 1999). Op het moment dat een organisatie erin slaagt een voortdurende uitwisseling van impliciete en expliciete kennis tot stand te brengen kan de organisatie zich als geheel ontwikkelen en is men in staat om op veranderende omstandigheden in te spelen.

De factoren die invloed hebben op de op kenniscreatie en kennisoverdracht gerichte interacties in een organisatie zijn meegenomen bij het beantwoorden van de tweede deelvraag. *‘Hoe komen de factoren, die voor het leervermogen van organisaties van belang zijn, naar voren in een sportvereniging?’*

Om deze vraag te beantwoorden is gekeken naar de specifieke invulling bij een sportvereniging van de begrippen organisatiestructuur, organisatiestructuur en de persoonlijkheid van het individu, zoals dat in literatuur beschreven wordt.

Bij de invulling van de organisatiestructuur van een sportvereniging komen in de literatuur een aantal aspecten naar voren. Het vrijwilliger karakter van de sportvereniging brengt een aantal karakteristieke knelpunten voor de sportvereniging met zich mee. Het informele besluitvormingsproces (Gastelaars, 1997), de specifieke verantwoordingsstructuur en de beschikbare tijd die een vrijwilliger tot zijn beschikking heeft (Thiel & Meier, 2005) kunnen ervoor zorgen dat leerprocessen in een sportvereniging stroever verlopen omdat interacties waarin kennis gecreëerd of overgedragen wordt niet genoeg van de grond komen.

Uit de literatuur blijkt dat de verenigingscultuur in grote mate de kwaliteit van de interacties beïnvloed. Zij moet zo open zijn dat alle leden gehoord worden en een bijdrage kunnen leveren aan het denk- en beslisproces. De informele communicatielijnen en het informele besluitvormingsproces, die bij sportverenigingen vaak terug te zien zijn, blijken cruciaal in de vraag of alle leden bereikt en betrokken worden bij vraagstukken die spelen in een vereniging. Het gevaar is dat er een 'wij-zij' cultuur ontstaat waarin men niet met elkaar praat (Anthonissen, 2006) en geen denkbeelden over de werkelijkheid uitwisselt zodat er niet geleerd kan worden. Mensen moeten elkaar kunnen aanspreken en elkaar de waarheid kunnen vertellen (Boessenkool & Nuijten, 2014) Op die manier komt de interactie tussen de verschillende leden en tussen de verschillende groepen leden op gang en kunnen deze inhoudelijk van een goede kwaliteit zijn.

In de manier waarop de persoonlijkheid van het individu in een sportvereniging invloed heeft op interacties in een sportvereniging komen in de literatuur drie factoren naar voren. De kennis of ervaring waarover een individu beschikt, de bereidheid om kennis te delen met een ander (Senge, 1992; Wang & Ahmed, 2003; Verhagen, 2014) en of er individuen zijn die een leiderschapsrol op zich nemen en daarmee de uitwisseling van denkbeelden op gang kunnen brengen (Yeo, 2005). Verhagen (2014) ziet dat er in de sportvereniging nog weinig aandacht wordt besteed aan de werving van vrijwilligers die over de juiste kennis en ervaring beschikken. Continuïteit lijkt belangrijker dan de kwaliteit van een vrijwilliger (Thiel & Meier, 2005). Als continuïteit boven kwaliteit gesteld wordt, is het maar de vraag of bijvoorbeeld de voorzitter van een sportvereniging de leiderschapsrol zo kan vervullen dat hij verschillen tussen mensen kan overbruggen en een gemeenschappelijke visie weet te creëren. De bereidheid om kennis in te brengen en te delen in interacties lijkt verband te houden met de waardering die een individu ontvangt (Wang & Ahmed, 2003). In een sportvereniging is de waardering en de investering in het individu nog onderbelicht (Verhagen, 2014).

Na deze literatuurstudie is in interviews met bestuurders, vrijwilligers en experts op het gebied van sportverenigingen gekeken op welke manier deze factoren naar voren kwamen bij de invulling van leerprocessen in sportverenigingen. En welke factoren mogelijk nog meer een rol zouden spelen in hoe deze leerprocessen verlopen. Daarbij stond de beantwoording van de derde deelvraag centraal: *'Welke factoren achten bestuurders, vrijwilligers en experts, op het gebied van sportverenigingen, van belang bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen?'*

Naast de drie factoren die in de literatuur genoemd worden brengen de respondenten nog een aantal factoren naar voren die bepalend zijn voor de manier waarop leerprocessen verlopen en daarmee bepalend zijn voor het leervermogen van een vereniging. Zij brengen naar voren dat de wijze van besturen, de mate waarin de vrijwilliger tijd, kennis en kunde en toewijding aan de taak inbrengt, er toegang tot middelen is (zoals een goede accommodatie, geld, ICT) en de externe omgeving een rol spelen in de invulling van leerprocessen in een vereniging. Zij vergemakkelijken of belemmeren het proces om van individuele kennis organisatiekennis te maken.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat er een iets andere invulling aan de factoren organisatiestructuur en organisatiecultuur gegeven wordt dan in de literatuur naar voren komt. Daar lijken beide factoren (on)afhankelijke variabelen te zijn. In de interviews komt echter een andere verhouding van deze factoren tot het leerproces naar voren. De sportvereniging lijkt niet over een cultuur te beschikken maar wordt als een cultuur gezien, een onderscheid dat Smircich (1983) al maakte. De verenigingscultuur beïnvloed zo alles wat in het

leerproces gebeurt, bijvoorbeeld de wijze waarop bestuurd wordt, vanuit welke visie dat gedaan wordt en met welke mate van openheid de ander benaderd wordt. Vanuit die visie en openheid wordt de vereniging georganiseerd en wordt er een structuur aangelegd. De structuur komt dus voort uit de wijze van besturen en is daarmee (net als de verenigingscultuur) niet een op zichzelf staande factor.

Het beïnvloeden van de verenigingscultuur, om zo de interacties in het leerproces te beïnvloeden, lijkt in deze zienswijze (de vereniging als cultuur) een langdurig proces omdat de vereniging als geheel veranderd zou moeten worden in plaats van één onderdeel. Ook het beïnvloeden van de organisatiestructuur begint in dit perspectief niet bij de structuur zelf maar zou vanuit de wijze van besturen beïnvloed moeten worden.

Met het beantwoorden van de drie deelvragen, die vanuit de literatuur en vanuit interviews beantwoord zijn kan een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *‘welke factoren zijn van belang bij de invulling van het leervermogen in een sportvereniging?’*

Uit de eerste twee deelvragen blijkt dat organisatiestructuur, organisatiecultuur en de persoonlijkheid van het individu de interacties, die voor kenniscreatie en kennisoverdracht zorgen, beïnvloeden. Daarmee zijn zij van belang voor het leervermogen van een organisatie, daaronder wordt verstaan in welke mate een organisatie in staat is individuele kennis om te zetten naar organisatiekennis. Met de beantwoording van deelvraag drie is een beeld geschetst welke factoren de respondenten in dit onderzoek, van belang achten bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen. Zij voegen aan de literatuur toe dat de wijze van besturen, de beschikbare tijd en kennis en kunde waarover een vrijwilliger beschikt, de toewijding aan de taak die hij of zij tentoonspreidt, de toegang tot middelen en de externe omgeving een rol spelen bij het vermogen om te leren in een vereniging.

Met de conclusies die uit de drie deelvragen getrokken worden kan een beeld geschetst worden van de manier waarop het leervermogen bij sportverenigingen ingevuld wordt en welke factoren daarbij van belang zijn. Problemen die zich voordoen binnen de vereniging of veranderingen in de externe context vormen de aanleiding om het leerproces in gang te zetten. Het bestuur maakt de keuze om wel of niet te reageren op deze vraagstukken en op welke manier zij dat doen. Dat wordt beïnvloed door de verenigingscultuur die ook de visie beïnvloed van waaruit het bestuur sturing geeft aan de vereniging en de mate waarin zij openstaan voor andersdenkenden. Vanuit de visie faciliteren zij (middels de organisatiestructuur) interacties waarin gezocht wordt naar oplossingen voor het probleem. In die interacties worden nieuwe inzichten verworven (kennis gecreëerd) en kennis overgedragen. Dat leidt uiteindelijk tot het verankeren van kennis in de organisatie. In het soepeler en sneller laten verlopen van dit leerproces spelen factoren als beschikbare tijd, kennis, kunde, toewijding en de toegang tot middelen een rol. De mate waarin deze ingebracht worden in de interacties bepaalt hoe snel het leerproces verloopt. De manier waarop dit proces ingevuld wordt vormt het leervermogen van een sportvereniging.

## 6.2 Discussie

De motivatie om leerprocessen in sportverenigingen te conceptualiseren kwam voort uit een steeds verdergaande instrumentalisering van de sport door de overheid (Van Bottenburg, 2013). De druk vanuit gemeenten en bonden op sportverenigingen neemt toe en de sportvereniging wordt geacht zich te vitaliseren om zo om te kunnen gaan met de vraag vanuit haar externe omgeving. In dit onderzoek is onderzocht hoe sportverenigingen hun leerprocessen precies vormgeven en welke factoren meespelen in de mate waarop een vereniging in staat is te leren. Dit is onderzocht vanuit de gedachte dat de sportvereniging een bepaald leervermogen moet hebben om zich voortdurend te kunnen ontwikkelen (Wierdsma & Swieringa, 2011) en zo te kunnen inspelen op veranderingen in haar context. Dit onderzoek heeft zich dan ook specifiek gericht op het conceptualiseren van de lerende sportvereniging vanuit theorieën over de lerende organisatie. In deze afsluitende paragraaf wordt ingegaan op wat waarde van dit onderzoek precies is voor de wetenschap en voor de praktijk. Hoe zijn de bevindingen uit dit onderzoek mee te nemen in de praktijk?

Vanuit wetenschappelijke oogpunt ligt de waarde van dit onderzoek in het feit dat het concept van ‘de lerende sportvereniging’ een concrete invulling heeft gekregen. Er zijn een aantal factoren gefilterd die van belang

zijn bij de invulling van het leervermogen in sportverenigingen. Tegelijkertijd is bekeken op welke manier deze factoren het leervermogen van sportverenigingen beïnvloeden. Daarmee is een contrasterend beeld naar voren gekomen ten opzichte van de literatuur die bekend was over het leervermogen van een professionele organisatie en ten opzichte van de karakteristieke kenmerken van de sportvereniging met betrekking tot organisatiecultuur en de organisatiestructuur die al bekend waren. Dit lijken geen (on)afhankelijke variabelen die makkelijk te beïnvloeden zijn maar zijn factoren die respectievelijk allesbepalend zijn en voortkomen uit de wijze van besturen van een sportvereniging.

In dit onderzoek wordt een sportvereniging gezien als een organisatievorm waar, binnen vastomlijnde kaders, mensen met elkaar 'afspreken' wat de vereniging is. Dat doen zij door in interactie met elkaar betekenis te geven aan situaties, handelingen en beslissingen. Op deze manier komen zij tot een gedeelde interpretatie van de werkelijkheid. Die steeds kan veranderen onder invloed van de mensen die zich in de sportvereniging verenigen. Uit de analyse blijkt dat de verenigingscultuur gezien kan worden als dat vastomlijnde kader. Zij reguleert middels regels, normen en waarden het organisatiegedrag en stuurt daarmee de manier waarop interacties gevoerd worden en in welke mate men reflecteert op handelingen en beslissingen.

Voor de dagelijkse praktijk van de sportverenigingen ligt de waarde van dit onderzoek in de concrete benoeming van factoren die kunnen bijdragen aan het vermogen om zich structureel te ontwikkelen. Het biedt inzicht in het vergemakkelijken van het transitieproces om van individuele kennis organisatiekennis te maken. Verenigingsadviseurs, -ondersteuners en -managers kunnen hiermee inzicht verkrijgen op welke manier dit transitieproces te beïnvloeden is. Welke factoren lenen zich ervoor om direct in te wijzigen en welke niet? Een interventie die gedaan kan worden om het proces te bespoedigen is bijvoorbeeld het veranderen van de werving van vrijwilligers. Een advies kan zijn om heel gericht naar vrijwilligers te zoeken die de juiste kennis voor de taak in kunnen brengen. Dit is een advies dat veel experts waarschijnlijk al geven aan sportverenigingen. Als er een verandering van structuur nagestreefd wordt, is het echter beter om te beginnen bij het bestuur en hen te bevragen op de visie waarmee zij de structuur in de vereniging aansturen. De organisatiestructuur staat immers niet op zichzelf maar ontstaat uit de visie die het bestuur nastreeft.

Als blijkt dat er te weinig interacties plaatsvinden in de vereniging waarin kennis gecreëerd of overgedragen wordt zou de oorzaak gezocht kunnen worden in het feit dat mensen elkaar niet de waarheid durven te zeggen of mensen elkaar niet kennen. Interventies kunnen bijeenkomsten zijn waarop gewerkt wordt aan bijvoorbeeld 'teambuilding'. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de cultuur van een vereniging niet zo direct te beïnvloeden is omdat cultuur geen variabele is waarover een organisatie beschikt maar juist alles omvattend is. Als er een verandering in de cultuur nodig is zou dat een heel langdurig proces zijn. In het onderzoek kwam naar voren dat er vanuit verschillende perspectieven naar een organisatiecultuur gekeken kan worden (Martin, 1992). Een aanbeveling is daarom om als bestuurders van een sportvereniging of als verenigingsadviseur eerst te kijken naar de verenigingscultuur van een vereniging. Kan die meer gezien worden vanuit het integratie, differentiatie of fragmentatieperspectief? Deze hoeft niet veranderd te worden maar de manier waarop en vanuit welke visie de organisatie georganiseerd wordt en de wijze waarop interacties gevoerd worden, moeten aansluiten op dit perspectief om het leerproces op gang te helpen en te houden.

De aanleiding van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden van een sportvereniging om zich te kunnen ontwikkelen naar een ander vitaliteitsniveau of een bepaald vitaliteitsniveau te behouden. Met de conceptualisering van het leervermogen van een sportvereniging wordt dat inzicht gegeven. Een aanbeveling is dan ook om het leervermogen als apart onderdeel op te nemen in de verenigingsmonitor. Waarbij vooral gekeken wordt naar de wijze van besturen: wordt er vanuit een visie bestuurd en worden andersdenkenden betrokken in het besluitvormingsproces? Daarnaast kan gekeken worden naar hoe de factoren tijd, kennis, kunde, toewijding en toegang tot middelen ingevuld worden. Is er aandacht voor deze factoren? Is er een professional aanwezig die, met een concrete opdracht vanuit het bestuur, de factoren tijd en kennis inbrengt of is de vereniging meer afhankelijk van een aantal vrijwilligers die deze factoren in meer of mindere mate inbrengen?

Naast de concrete toepassingen die dit onderzoek oplevert zijn er enkele kritische kanttekeningen te plaatsen bij het willen vergroten van het lerend vermogen van sportverenigingen. Zoals Breuer en Wicker (2011) al



stelden is de keuze (vanuit het vrijwillige karakter van een vereniging) om niet in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving net zo legitiem als de keuze om dat wel te doen. Verenigingen zijn niet verplicht om zich te ontwikkelen, om te leren. Als ondersteuning op het leerproces vanuit overheden of sportbonden geboden wordt moet eerst de vraag gesteld worden voor wie het belangrijk is dat de vereniging het leerproces verbetert. Daarnaast wordt in dit onderzoek in bepaald opzicht de nadruk gelegd op de professionalisering van de sportvereniging. Er wordt sterk gepleit voor het inzetten van een professional om op die manier gegarandeerd te zijn van de imput van tijd en kennis in het leerproces. De professional moet wel op de juiste manier ingezet worden. Dat hangt ervan af wat de vereniging wil leren. Dit kan een spanningsveld vormen met het vrijwillige karakter van de sportvereniging waarin mensen op basis van vrijwilligheid en zonder materiële tegenprestatie diensten voor andere leden verrichten (Boessenkool, 2011). De vraag is hoe het vrijwillige karakter van de vereniging zich verhoudt ten opzichte van deze professionalisering en wat de invloed van deze spanning is op het leervermogen.

Tot slot volgen enkele aanbevelingen voor verder onderzoek naar het leervermogen van sportverenigingen. Dit onderzoek had het doel een eerste conceptualisering te maken van het leervermogen van de sportvereniging en daarmee de verschillende factoren in beeld te brengen die het leerproces beïnvloeden. Uit het onderzoek blijkt de allesomvattende invloed van cultuur op het leerproces. Het zou interessant zijn om deze invloed preciezer te onderzoeken. Op welke manier speelt het perspectief op de verenigingscultuur mee in het leren binnen een vereniging. Wordt binnen de ene cultuur makkelijker geleerd dan in de andere? Hoe komt de invloed van cultuur op het leerproces precies tot uiting? Hoe verhouden subculturen zich tot de dominante cultuur? Kortom het doen van een nadere verkenning van de verhouding tussen verenigingscultuur en het leerproces in een vereniging.

Daarnaast wordt in de analyse de invloed van de externe omgeving benoemd en gezien vanuit de institutionele theorie. Ook hierbij geldt dat de invloed van de externe omgeving op het leerproces meer aandacht verdient. Het kan interessant zijn om in vervolgonderzoek de lerende sportvereniging vanuit de institutionele theorie te onderzoeken. Op welke manier wordt het leerproces zelf beïnvloed door die omgeving? Hoe mengen instituties die in de vereniging binnen komen vanuit de omgeving, middels bijvoorbeeld wetten, regels en normen zich in het leerproces? Hoe werken deze institutionele kaders door in de sportvereniging en op haar leerproces? Vanuit de institutionele theorie kunnen organisaties sterk belemmerd worden in hun potentiële vernieuwingscapaciteit door maatschappelijke normen en maatschappelijke verwachtingspatronen. Overheidsregulering en subsidies zouden strategische vernieuwing kunnen stimuleren maar worden vaak als een beperking op vernieuwing gezien doordat het bepaalde activiteiten limiteert of verbiedt en daarmee organisaties belemmert in te spelen op de specifieke eisen en behoefte van doelgroepen (Bezemer, van den Bosch, Volberda & Jansen, 2006). Bij OJC kwam al naar voren dat zij zich belemmerd voelden in hun vooruitgang doordat de omgeving niet meebewoog met hun plannen waardoor zij de samenwerking met andere partijen voorlopig even op een lager pitje hebben gezet.

Tot slot is er één aspect niet aan de orde gekomen in dit onderzoek dat wellicht wel een rol van betekenis speelt in het leerproces binnen verenigingen. In het methodologie hoofdstuk kwam al aan de orde dat de geïnterviewde bestuurders en vrijwilligers uitsluitend mannen van Nederlandse afkomst en voornamelijk boven de 45 jaar waren. In het onderzoek is niet verder ingegaan op de invloed die de homogeniteit in samenstelling van besturen van sportverenigingen kan hebben op het leerproces. Het is wel interessant om te bekijken wat deze homogeniteit betekent voor het leren in een vereniging. Hoe verhoudt dit zich tot het betrekken van anderen in de interacties? Worden vrouwen en jongeren al dan niet bewust buitengesloten van interacties? Dat zou de kwaliteit van de interactie niet ten goede komen omdat er perspectieven op de werkelijkheid ontbreken en niet uitgewisseld worden. Het verkrijgen van nieuwe inzichten bij de oplossing van problemen zou op die manier niet plaatsvinden.

# 7 Literatuurlijst

- Anthonissen, A. (2006). "The path to succes": Shifting discourses in a football club. In: Knoppers, A. & Anthonissen, A. (red). *Making sense of diversity in organizing sport*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. Arnhem: NOC\*NSF.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Bateson, G. (1971). *Steps in an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Bezemer, P.J., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & Jansen, J.J.P. (2006). Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie: MAB*, (1), 191-197.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boessenkool, J., Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Van internet gehaald op 15 juni 2014 van: [www.sportknowhow.nl](http://www.sportknowhow.nl).
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) (2011). *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red). *Sportaanbieders: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J. & Nuijten, N. (2014). Identiteit en missie: Wie zijn wij en waartoe zijn wij op aard? In: Verhagen, S. (red.). *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: SWP.
- Bolhuis, S. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bolhuis, S. & Simons, P.R.J. (2001). *Leren en veranderen bij volwassenen. Een nieuwe benadering*. Bussum: Coutinho.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Bottenburg, M. van (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

Braham, B.J. (1996). *Creating a learning organization*. London: Kogan Page.

Breedveld, K., Poel, H. van der & Elling, A. (2012). *10 jaar sportonderzoek en -beleid*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Breuer, C. & Wicker, P. (2011). Theoretischen hintergrund: Produktion von handlungs- und argumentationswissen. In: *Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Die situation der sportarten in Deutschland, eine analyse der sportvereine in Deutschland auf basis der sportentwicklungsberichte*. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The academy of management review*, (3), 522-537.

Daamen, T., Veerman, H., Kalmthout, J. van & Werff, H. van der (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: NOC\*NSF.

Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. In: Frost, P.Y., Lewin, A.Y. & Daft, R.L. (red). *Talking about organization science*. Londen: Sage Publications.

Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge.

Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Elsevier.

Garratt, B. (1995). Helicopter and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction-givers. In: Garratt, B. (red). *Developing strategic thought: Rediscovering the art of direction-giving*. Londen: McGraw-Hill.

Gastelaars, M. (1997). *Human Service in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP.

Hall, E.T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.

Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk: professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Amsterdam: HVA Publicaties.

Kay, R. & Bawden, R. (1996). Learning to be systemic: some reflections from a learning organization. *The learning organization*, (5), 18-25.

Kjaer, A.M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

KNVB (2012). *Eindrapport Back to Basics: de menselijke maat*. Niet gepubliceerd rapport.

Lucassen, J. (2012). *Excellente trainer/coaches voor excellente sport. Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders*. Tilburg: Tilburg University.

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organization learning. *Organization science*, (2), 71-87.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. NOV publicaties. Utrecht.
- Najam, A. (2000). The four-c's of third sector–government relations: Cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit management & leadership*, (10), 375-396.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in organisational behaviour*, (18), 157-200.
- Revans, R.W. (1980). *Action learning: New techniques for management*. Londen: Blond & Briggs.
- Romijn, D. & Kalmthout, J. van (2010). *Vitaliteit sportverenigingen Eindhoven*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Santen, F. van (2012). *De vitale vereniging*. Utrecht: W.J.H. Mulier Instituut.
- Schein, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, (1), 9-20.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York: McGraw-Hill, Inc..
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De praktijk en de kunst van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, (3), 339-358.
- Sprenger, C., Poell, R & Boot, M. (2002). Leren binnen en buiten de spelregels van de organisatie. In: Rondeel, M. & Wagenaar, S. (red). *Kennis maken, leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.
- Sprenger, C. (2009). Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie. *Develop*, (4), 112-119.
- Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The learning organization*, (4), 193-201.
- Thiel, A. & Meier, H. (2005). Wie lernfähig sind sportvereine? *Freiburger kreis*, (04/05), 25-32.
- Thiel, A & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sportsclub management: a sociological perspective. *ESMQ*, (9), 81-98.

Tuyckom, van C., Vos, S. & Scheerder, J. (2011). *Meten en weten over zweten*. Gent: Academia Press.

Verhagen, S. (red.) (2014), *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: SWP.

Waardenburg, M. (2011). Autonome organisaties? Sportaanbieders, nationaal sportbeleid en het Olympische Plan 2028. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (red). *Sportaanbieders: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, (1), 8-17.

Watkins, K.E., & Marsick, W. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications, Inc..

Wierdsma, A. & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.

Yeo, R.K. (2005). Revisiting the roots of learning organization. *A synthesis of the learning organization literature. The learning organization*, (4), 368-382.

# Bijlage 1

## Topic- en vragenlijst semi-gestructureerde interviews experts

### Topiclijst interview verenigingsadviseurs/experts

#### Leerproces

- Leren in een vereniging
- Factoren die invloed hebben op leren in vereniging

#### Interactie

- Rol van interacties vrijwilligers in leerproces
- Inhoud interacties
- Randvoorwaarden interacties

#### Organisatiestructuur, organisatiecultuur en de persoonlijkheid van het individu

- Invloed organisatiestructuur, organisatiecultuur en persoonlijkheid individu op interacties vrijwilligers

#### Structuur

- Kenmerken structuur sportvereniging
- Context interacties
- Impliciete/expliciete regels
- Formele & informele activiteiten
- Communicatielijnen
- Accommodatie en tijd

#### Individu/ de vrijwilliger

- Kenmerken vrijwilliger sportvereniging
- Persoonlijk meesterschap
- Mentale modellen
- Motivatie
- Weerstand
- Rolverweving vrijwilliger

#### Cultuur

- Kenmerken sportverenigingscultuur
- Taal (storytelling, metaforen, bv slogans)
- In- & uitsluiting
- Continuïteit vs kwaliteit
- Systeendenken -> Oplossen van problemen
- (Mate & kwaliteit) feedback
- (Open) sfeer



## Vragenlijst interview verenigingsadviseurs/experts

Naam

Leeftijd

Functie

### Introductie interview

- Vertellen wat in dit onderzoek onder leervermogen wordt verstaan -> het vermogen om van individuele kennis organisatiekennis te maken. Waarbij leerproces focust op 2 manieren van leren: kenniscreatie en kennisbehoud

### Leerproces

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste elementen die bepalen of in een sportvereniging geleerd wordt (van individuele kennis naar organisatiekennis)
- Hoe denk jij dat een leerproces verloopt in een sportvereniging?

### Interactie

- Op welke manier spelen interacties een rol in de transitie van individuele kennis naar organisatiekennis
- Aan welke voorwaarden moet een interactie voldoen wil het het leren bevorderen?

### Organisatiestructuur, organisatiecultuur, persoonlijkheid individu

- Wij zien dat deze factoren invloed hebben op interacties. Hoe zie jij dat?
- 

### Organisatiestructuur

- Wat zie jij als de karakteristieke kenmerken van de structuur van de sportvereniging en hoe beïnvloeden die interacties?
  - Denk aan kenmerken als geplande overleggen, impliciete/expliciete regels, communicatielijnen, georganiseerde feedback, verantwoordingsstructuur, formele/informele activiteiten etc.

### Persoonlijkheid individu

- Wat zijn de belangrijke kenmerken van de vrijwilliger in de sportvereniging?
- Hoe spelen persoonlijkheid, (de)motivatie, weerstand, functie, opleiding (binnen en buiten de vereniging) een rol in de interacties die een vrijwilliger heeft?
- Zie je bij vrijwilligers in de sportvereniging terug dat er mentale modellen (uitleggen) gebruikt worden en hoe spelen die een rol in interacties?
- Hoe zie je persoonlijk meesterschap (uitleggen) terug bij de vrijwilliger in de sportvereniging en op welke manier?

### Organisatiestructuur

- Wat zie jij als de karakteristieke kenmerken van de cultuur in de sportvereniging?
- Worden er mensen in- en uitgesloten van interacties
  - Wie horen erbij en beslissen mee en wie niet? Denk aan besluitvormingsprocessen, (in)formele leiders, selectie vrijwilligers, vrijheid voelen om je mening te geven en dingen te organiseren
- Hoe gaat men om met feedback, wat is de mate en kwaliteit van feedback. En wie geeft feedback naar wie?
- Hoe gaat men om met continuïteit en kwaliteit van vrijwilligers(bezetting)
- Is de cultuur/sfeer zo open dat er over problemen, principes, inzichten gepraat wordt, worden er dingen aan de orde gesteld, wordt er gepraat over wie of wat de vereniging precies is?
- Hoe wordt omgegaan met problemen (intern)/veranderingen (extern)? Zoekt men altijd naar een nieuwe

- oplossing of doet men dat wat men altijd al deed en hoe komt dat?
- Hoe speelt taal een rol in het leerproces van een vereniging? Worden er bv slogans gebruikt om een boodschap over te brengen? Hoe wordt men van informatie voorzien?

# Bijlage 2

## Opzet focusgroep interviews

### Focusgroep Bestuur onderzoek leervermogen sportvereniging

#### Programma

15 minuten	Introductie	Wie ben ik Doel onderzoek+interviews Uitleg leervermogen
		Wie zijn jullie Naam+functie bestuur+beroep+hoe lang in bestuur
10 minuten	Schrijfronde	1. waar denk je aan bij leervermogen (optioneel) 2. Inspelen op verandering/oplossing van probleem waar je trots op bent
5 minuten	Check leervermogen	Is leervermogen duidelijk voor iedereen? Kernbegrippen, waar draait het om
45 minuten (met uitloop)	Veranderen/probleemoplossingen	Welke vraagstukken zijn opgeschreven? Vragen daarbij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom trots</li> <li>• Waar kwam motivatie vandaan</li> <li>• Hoe is oplossing/aanpak tot stand gekomen (1e 2e 3e orde leren)</li> <li>• Wat hebben jullie gedaan van constateren tot implementeren</li> <li>• Welke kennis was nodig</li> <li>• Hoe hebben jullie die 'gepakt'</li> <li>• Hoe geïmplementeerd</li> <li>• Wie waren verantwoordelijk</li> <li>• Wie werden betrokken</li> <li>• Hoe zijn de leden meegekregen in oplossing</li> <li>• Hoe ging het plan de vereniging in? Slogans/communicatielijnen</li> <li>• Wat was bepalend in slagen (cultuur, structuur, persoonlijkheid, inzet professional, geld, groepsdynamiek)</li> <li>• Deze manier vast recept? Te herhalen?</li> <li>• Rol bestuur, wat vereist dit van jullie?</li> <li>• Hoe functioneren jullie als bestuur? Rollen, vergaderingen, agenda, leiderschap, aan en aftreden</li> <li>• Feedback/reflectiemomenten in structuur</li> <li>• Wat was lastig, waar liepen jullie tegenaan/uitdagingen (capaciteit, realiteit, tijd)</li> <li>• Waren er strijdpunten (binnen bestuur)?</li> <li>• Wordt er feedback gegeven op elkaar en hoe?</li> <li>• Bewust aandacht voor kennisdeling? samenwerking/momenten waarop kennis gedeeld wordt (commissies/toenooien)</li> <li>• Vertel wat over cultuur club (normen en waarden, wordt alles gezegd, is dat belangrijk, conflicten)</li> <li>• Hoe wordt omgegaan met conflicten/botsende belangen</li> </ul>
	Afsluiten	Vragen en opmerkingen

## Focusgroep vrijwilligers onderzoek leervermogen sportvereniging

### Programma

15 minuten	Introductie	Wie ben ik Doel onderzoek+interviews Uitleg leervermogen
		Wie zijn jullie Naam+functie club+beroep+hoe lang in bestuur Onderlinge verhoudingen: kennen jullie elkaar?
10 minuten	Schrijfronde	1. Wat maakt deze club tot een succesvolle club? 2. Wat is een grote verandering die in is gezet de afgelopen jaren en die jullie zien als geslaagd
5 minuten	Begrip leervermogen	Is leervermogen duidelijk voor iedereen? Kernbegrippen, waar draait het om
45 minuten (met uitloop)	Waarom succes	Welke vraagstukken zijn opgeschreven? Vragen daarbij: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom denken jullie dat verandering met succes geïmplementeerd is</li> <li>• Welke factoren waren daarbij bepalend</li> <li>• Hoe zijn jullie betrokken</li> <li>• Hebben jullie het gevoel dat er ruimte is om eigen mening te geven/activiteiten te ontplooiën</li> <li>• Hoe zou je de clubcultuur van deze vereniging beschrijven -&gt; Vertel eens over de normen en waarden/gewoonten van de club</li> <li>• Hoe gaan mensen met elkaar om? Hoe spreken mensen elkaar aan? Feedback? Waardering vw's</li> <li>• Wordt alles gezegd, wordt iedereen bereikt en is dat belangrijk?</li> <li>• Heb je wel eens een conflict met andere vrijwilligers/leden en hoe wordt dat opgelost?</li> <li>• Hoe wordt club geïnformeerd over nieuwe initiatieven -&gt; communicatielijnen</li> <li>• Wie worden betrokken bij nieuwe initiatieven</li> <li>• Draagt die cultuur bij aan succesvolle implementatie</li> <li>• Blijft het een succes, ook als trekkers gaan en hoe komt dat?</li> <li>• In hoeverre draagt structuur club bij aan succesvolle implementaties</li> <li>• Hoe worden vrijwilligers geworven</li> <li>• Hoe sta jij in vrijwilligerswerk-&gt; ben je steeds bereid om kennis (uit bv je werk) te delen met de vereniging? Wanneer wel, wanneer niet?</li> <li>• Wat zijn motoren om leren van het individu tot leren van de vereniging te maken? Wat moet het bestuur daarin doen?</li> <li>• Leiders in de club</li> </ul>
	Afsluiten	Vragen en opmerkingen

# Bijlage 3

## Observatieverslagen

### Observatie OJC

Op een donderdagavond in februari, aan de vooravond van carnaval bezoek ik voetbal vereniging OJC Rosmalen, de (naar eigen zeggen) grootste voetbalclub van Nederland met ruim 2000 leden en ongeveer 480 vrijwilligers. Rosmalen maakt deel uit van de gemeente 's-Hertogenbosch. De club bestaat bijna 70 jaar.

Het grote, goed onderhouden en luxe uitzierende complex met 9 wedstrijd velden en daarnaast nog 5 miniveldjes ligt er relatief rustig bij. Dat zal alles te maken hebben met de naderende carnavalsvakantie. Het grote nieuwe clubhuis telt twee verdiepingen. Bij binnenkomst in de kantine op de eerste verdieping wordt ik hartelijk ontvangen door een barmedewerkster. Ook de kantine is niet vol maar er zijn her en der wat groepjes mensen met elkaar in gesprek en op het grote scherm wordt de voorbespreking van een belangrijke voetbalwedstrijd getoond. Een paar mannen die rond de bar staan vragen mij wat ik kom doen. Ik leg hen uit dat ik kom voor een onderzoek naar het leervermogen van verenigingen en waarom sommige verenigingen 'het' zo goed doen en andere minder. Dit levert trotse blikken en opmerkingen op over onder andere de mooie nieuwe accommodatie waar v.v. OJC Rosmalen (OJC) sinds 2005 huist. Ik raak in gesprek met de vader van een meisje dat bij de jongens in de C1 speelt. Ze is een talent en speelt in het Nederlands meisjesteam onder de 15. Hij vertelt me eerst in algemene termen (voordat hij vertelt dat zijn eigen dochter in de C1 speelt) dat het lastig voor talentvolle meisjes om zich een plek te verwerven in de selecties bij OJC. Dat komt volgens hem door de gedachte die veel mensen bij de club hebben dat meisjes die in selecties spelen een plek 'bezet' houden voor jongens. Hij zegt me dat ik in het gesprek met het bestuur ook maar moet vragen naar het beleid dat ze hebben voor meisjes want hoe de club tegenover meisjes doet kan beter volgens hem.

Terwijl de voorzitter me naar de ruimte leidt waar we het groepsgesprek met het bestuur hebben, lopen we door een lange gang. Aan de muren van de gang hangen allemaal ingelijste posters met mensen van de club erop. Later blijkt uit het interview met de vrijwilligers van OJC dat dit rood-zwarte herten zijn. Een blijk van waardering voor de vrijwilliger van het jaar.

Hoewel we om 19.30 uur een afspraak hebben met zes van de negen bestuursleden zijn er om 19.45 slechts drie aanwezig, de voorzitter weet dat de anderen onderweg zijn en zich van werk of huis moesten haasten om op tijd te zijn, dus we besluiten alvast te starten. Tijdens het interview druppelen de andere bestuursleden binnen. Het bestuur bestaat uit acht mannen en één vrouw. De vrouw is wegens ziekte niet aanwezig. Daardoor ben ik de enige vrouw aan tafel. Het bestuur is samengesteld uit mannen met veel ervaring in de club en in het bestuur (de voorzitter zit zelfs al vanaf 1985 in het bestuur) en mannen die redelijk nieuw zijn in de club en in het bestuur. Zij zijn eerst een jaar ingewerkt.

Er hangt een ontspannen sfeer waarin tijdens het interview grappen met en tegen elkaar gemaakt worden en waarin veel gelachen wordt.

Tijdens het interview worden we onderbroken door harde muziek die van buiten komt. Tekent voor de sfeer binnen het bestuur is het enthousiasme waarmee vastgesteld wordt dat de seniorenselectie in carnavalsoutfit, met muziek en met bier in de bidonnen in plaats van water aan het trainen is. Er wordt smakelijk gelachen om die jongens waarna het interview weer hervat wordt.

### Observatie TV Asmunt

Een dag na het carnaval ben ik op bezoek bij tennisvereniging Asmunt (Asmunt). De vereniging is gevestigd in het Brabantse Empel, bestaat ruim 30 jaar en telt bijna 1000 leden en zo'n 100 vrijwilligers. Empel is een dorp én stadsdeel van de gemeente 's-Hertogenbosch. Als ik om 19.00 uur op het tennispark aankom wordt er op een aantal van de in totaal 10 kunstgrasbanen, rustig getennist. Het clubhuis is, op de barman na, leeg. De barman biedt me een kopje koffie aan en praat ondertussen honderduit over de vereniging. Hij vertelt dat hij denkt dat het rustig is vanwege de carnavalsvakantie, normaalgesproken zijn de banen altijd helemaal gevuld en moet je

altijd wachten tot je de baan op kan om te tennissen. Hij vertelt dat er binnenkort twee nieuwe tennisbanen bijkomen omdat er zo veel leden zijn die (veel) tennissen. Hij praat me trots bij over van alles en nog wat op de club. Hij staat slechts een paar keer per jaar achter de bar omdat van elk lid verwacht dat zij drie keer een bardienst draaien. Daar kunnen zij zichzelf voor inschrijven via een systeem op internet.

Terwijl ik wacht op de voorzitter, met wie ik om 19.30 uur heb afgesproken druppelt het clubhuis toch vol. Het aankomende weekend start er een groot toernooi, het Asmunt Open Wintertoernooi, en veel vrijwilligers zijn in touw om het clubhuis klaar te maken voor dit toernooi. De groep vrijwilligers bezetten een tafel en overleggen over het een en ander, er wordt taart gegeten omdat er iemand jarig is. Als ik aan een lid, waarmee ik aan het praten ben, vraag wat voor commissie dit is vraagt hij dat na bij een van de commissieleden. Die antwoordt: "De leukste!"

Om 19.30 uur is de voorzitter er nog steeds niet. Er schuiven steeds wat mensen uit de kantine aan mijn tafeltje aan om te vragen wat ik kom doen. Geïnteresseerd en enthousiast luisteren ze naar mijn uitleg en vertellen ze over hun club. Ze vragen rond of iemand weet waar de voorzitter is en verhalen over het Brabant half uurtje en dat Fred (de voorzitter) zo wel zal komen omdat hij altijd laat is. Ik probeer Fred een paar keer te bellen maar krijg geen contact. De barmannen proberen me te helpen door andere bestuursleden te bellen. Niemand weet van een afspraak af dus ik besluit om 20.15 uur naar huis te gaan.

Een maand later keer ik terug bij Asmunt. De vorige keer bleek voorzitter Fred door diverse omstandigheden de afspraak vergeten te zijn. Hij verontschuldigde zich uitgebreid en nodigde mij op 3 april opnieuw uit om met vrijwilligers en bestuur te praten. Dit keer wordt ik door hem opgewacht en geeft hij me een rondleiding over het (nu wel drukke) tennispark. Vol trots vertelt hij over de accommodatie en de vernieuwingen die dit jaar op stapel staan: de uitbreiding van het aantal velden, nieuwe slagmuur, een nieuw opslaghok, een uitbreiding van het terras en een nieuwe oprit voor de vrachtwagens die onder andere twee biertanks komen vullen die onder het clubhuis liggen. De voorzitter heeft zelf een rol in de vernieuwing van de accommodatie door de nauwe betrokkenheid bij het maken van de plannen en het aanvragen van vergunningen. Hij vertelt over de voorbeeldrol die de vereniging heeft bij de KNLTB en de gemeente. Asmunt wordt vaak gevonden om mee te werken aan enquêtes en interviews. Hij denkt dat er daarom ook een zekere 'enquêtemoetheid' binnen de club optreedt. Het is dan ook niet goed gelukt om een grotere groep vrijwilligers te vinden die deel willen nemen aan het groepsinterview. Van het bestuur weet hij niet of en wie er komt. Als het tijd is voor het interview met het bestuur blijkt er niemand van het bestuur te zijn. De voorzitter belt de mensen verder niet na.

Net als de vorige keer komt de vereniging op mij over als een gezellige, trotse en joviale vereniging. De mensen spreken mij en elkaar aan voor een kort praatje. Dat we tijdens de interviews meermalen 'gestoord' werden met de vraag of we nog wat wilden drinken vind ik hier een mooie illustratie van.







Anne Bulsink  
2014 Utrecht