

Innoveren binnen sportbonden; een kwestie van moeten, willen en kunnen

Een kwalitatief onderzoek over de betekenissen die bondsvertegenwoordigers geven aan het innoveren binnen sportbonden



Jeffrey Spronk
Oslo, januari 2015



Universiteit Utrecht



Innoveren binnen sportbonden; een kwestie van moeten, willen en kunnen

Een kwalitatief onderzoek over de betekenissen die bondsvertegenwoordigers geven aan het innoveren binnen sportbonden

Opleiding	Universiteit Utrecht Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisatiewetenschap Master Sportbeleid en Sportmanagement
Begeleider	Drs. M. Waardenburg
Tweede lezer	Dr. I. Claringbould
Auteur	Jeffrey Spronk jeffrey_spronk@hotmail.com Studentnummer: 3950670

Oslo, januari 2015

Voorwoord

Deze masterthesis is in het kader van de opleiding Sportbeleid en Sportmanagement uitgevoerd aan de Universiteit Utrecht met ondersteuning van mijn stage organisatie Stichting Sport & Zaken. Ik heb de afgelopen drie jaar toegewerkt naar een afsluiting van deze opleiding. In februari 2014 was er de mogelijkheid om te beginnen aan mijn masterthesis.

Tijdens het traject dat is bewandeld heb ik hulp gekregen van verschillende mensen. Ik wil deze mensen hartelijk danken voor hun bijdrage en inzet om het onderzoek te optimaliseren, en voor hun begeleiding bij het maken van moeilijke beslissingen.

Ten eerste wil ik mijn ex-collega's van Sport & zaken bedanken die mij de mogelijkheid hebben gegeven om mijzelf te kunnen ontwikkelen. In het specifiek Eric van der Veen die mij heeft voorzien van begeleiding en ondersteuning op persoonlijk vlak en het geven van concrete feedback op producten. Bedankt voor het enthousiasme, de fijne werksfeer, behulpzaamheid en betrokkenheid.

Daarnaast wil ik mijn begeleider drs. Maikel Waardenburg en tweede lezer dr. Inge Claringbould van de Universiteit Utrecht bedanken voor het geduld dat zij op hebben kunnen brengen om mij te voorzien van feedback maar ook voor het meedenken in het proces voor de totstandkoming van dit rapport.

Mijn buddy Rick Brounen wil ik bedanken voor het feit dat hij ten allen tijden op een constructieve manier meedacht over het onderzoek en daar ook respons op gaf door middel van suggesties, opmerkingen en opbouwende kritiek. Deze ondersteuning heeft hij ook aangeboden toen er enige vertraging in het onderzoeksproces was opgelopen en daarvoor waardeer ik hem enorm.

Ik wil alle bondsvertegenwoordigers en andere belanghebbenden bedanken voor hun deelname aan de interviews en het leveren van relevante informatie.

Tenslotte wil ik mijn familie bedanken voor de jarenlange (financiële) ondersteuning en het vertrouwen dat zij mij hebben gegeven om in eerste instantie een Bachelor of Health te kunnen halen en om vervolgens op een universiteit af te mogen studeren. In het bijzonder, maar niet minder belangrijk wil ik mijn vriendin, Hanne Sandnes, bedanken voor het stimuleren van mijn arbeidsproductiviteit in tijden wanneer het allemaal niet vanzelf ging.

Ik hoop dat dit onderzoeksrapport bij de lezers tot nieuwe inzichten leidt. Mochten er nog vragen zijn naar aanleiding van het lezen van dit onderzoeksrapport dan kunt u contact met mij opnemen door te mailen naar jeffrey_spronk@hotmail.com.

Met vriendelijke groet,

Jeffrey

Spronk

Samenvatting

Inleiding

Partijen zoals NOC*NSF en Sport & Zaken sturen op vernieuwen en innoveren als reactie op veranderingen in de omgeving waar sportbonden mee te maken hebben. Dit onderzoek wil de beschikbare kennis die voorhanden is over innovatie binnen sportbonden vergroten. Dit onderzoek tracht daarom de betekenissen van de bondsvertegenwoordigers over innovatie binnen sportbonden in kaart te brengen. De centrale onderzoeksvraag luidt: *Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportbonden aan innovatie?* Er wordt een bijdrage geleverd aan het beschrijven van kennis, mogelijke kansen en verbeteringen en de omgeving met betrekking tot innoveren binnen sportbonden.

Onderzoeksaanpak

Er is een kwalitatief onderzoek met een interpretatieve benadering verricht. Twaalf interviews zijn afgenomen bij zes sportbonden met behulp van een semigestructureerde topiclijst. Samen met een literatuurstudie, over het gedachtegoed van innoveren, en een inhoudelijke documentanalyse is dit als geschikte methode geacht voor het verkrijgen van bruikbare data. De data is geanalyseerd door het gebruiken van elementen uit de institutionele theorie van Scott (2008).

Resultaten

Innovatie wordt gezien als een nieuwigheid of vernieuwing. Kleine aanpassingen, optimalisaties of een doorontwikkeling wordt door de bondsvertegenwoordigers onder innovatie verstaan. De focus bij innoveren ligt met name op de inhoud van een nieuw programma waarbij het creëren van binding met de gebruiker centraal staat. Daarnaast moet het aan een bepaalde behoefte voldoen en kan het als een innovatie getypeerd worden wanneer het vermarkt wordt naar de achterban.

Er wordt betekenis gegeven aan het proces door te spreken over de totstandkoming, de implementatie en de evaluatie bij het innoveren.

Stimulansen van innoveren zijn gerelateerd aan de organisatiecultuur van een sportbond en het omgevingsklimaat waarin het zich begeeft. Belemmeringen om binnen sportbonden te innoveren worden daarentegen vaker gerelateerd aan de organisatiestructuur van een sportbond en organisatorische aspecten om een innovatie te kunnen realiseren.

Analyse

Uit de analyse blijkt dat sportbonden over het algemeen geen klimaat hebben die innovatie stimuleert. De aard van het werk van sportbonden is niet ingericht om zwaar innovatief te acteren. Het blijkt dat de omgeving daarentegen wel invloed heeft op het vermogen

van sportbonden om te kunnen innoveren. Het organisatorische veld van sportbonden bestaat uit de overheid, NOC*NSF, andersoortige non-profitorganisaties, de sportverenigingen, andere sportbonden, commerciële partijen en de media die allemaal invloed hebben op de mate van innoveren binnen sportbonden.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de wil om te innoveren er wel is bij de bondsvertegenwoordigers, maar dat zij verschillende uitdagingen ervaren om dit te kunnen bewerkstelligen. Bovendien zien de bondsvertegenwoordigers het niet zozeer als innoveren maar meer als een logische stap om op de veranderende omgeving en klantbehoefte in te spelen. Het is voor bondsvertegenwoordigers een kwestie van moeten, willen en kunnen waarbij innovatie als middel wordt gezien om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende klantbehoefte.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Achtergrond	8
1.2.1 De Sportagenda 2016 van NOC*NSF	8
1.2.2 Bedrijfssportoverleg Sport & Zaken	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Doelstelling	11
1.5 Onderzoeksvragen	11
1.5.1 Centrale onderzoeksvraag	12
1.5.2 Deelvragen	12
1.6 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie	12
1.6.1 Wetenschappelijke relevantie	13
1.6.2 Maatschappelijke relevantie	13
1.7 Begripsverklaring	13
1.8 Leeswijzer	14
2. Onderzoeksaanpak	16
2.1 Onderzoeksperspectief	16
2.1.1 Het interpretatief perspectief	16
2.1.2 Onderzoeksoriëntatie onderzoeker	17
2.1.3 De institutionele theorie	18
2.1.4 Institutionele elementen	19
2.2 Onderzoeksmethode	21
2.2.1 Literatuurstudie	21
2.2.2 Inhoudelijke documentanalyse	21
2.2.3 Semigestructureerde diepte-interviews	21
2.2.4 Data analyse	22
2.2.5 Onderzoeksgroep	22
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	22
2.4 Bruikbaarheid	23
3. Literatuurstudie	25
3.1 Wat is innovatie?	25
3.1.1 Het begrip innovatie historisch bezien	25
3.1.2 Innovatie, het begrip	26
3.1.3 Innovatie in Nederland	27
3.2 Welke typologieën van innovatie zijn er te benoemen?	28
3.2.1 Technische- vs. administratieve innovaties	28
3.2.2 Product- vs. proces innovaties	29
3.2.3 Radicale- vs. incrementele innovaties	30
3.3 Welke organisatiekenmerken zorgen voor het stimuleren en belemmeren van innovaties?	32
3.3.1 Innovatie vanuit de organisatiestructuur bezien	32
3.3.2 Innovatie vanuit de organisatiecultuur en organisatieklimaat bezien	33
3.4 Tot besluit	36

4. Resultaten	37
4.1 Definiëring van innovatie	37
4.2 Typologieën van innoveren	38
4.3 Proces van innoveren	41
4.4 Noodzaak en motieven van innoveren	43
4.5 Stimulansen en belemmeringen van innoveren	45
4.6 De omgeving van de sportbond	48
4.7 Tot besluit	51
5. Analyse	52
5.1 De omgeving van de sportbond	52
5.2 Innoveren: doorontwikkelen, optimaliseren en aanpassen	52
5.3 Drie pilaren van instituties	54
5.4 Mechanismen in het creëren en behouden van instituties	55
5.5 Interactieve processen in het organisatorische veld	57
5.6 Strategische keuzes	59
5.7 Tot besluit	60
6. Conclusie	61
6.1 Beantwoording van de deelvragen	61
6.1.1 Wat is innovatie en hoe komt het binnen organisaties tot uiting?	61
6.1.2 Wat is innovatie voor sportbonden?	61
6.1.3 Hoe verloopt het proces van innoveren binnen sportbonden?	62
6.1.4 Welke (organisatie-)kenmerken belemmeren of stimuleren de mate van innoveren binnen sportbonden?	63
6.1.5 Welke rol speelt de omgeving waar een sportbond zich in begeeft bij innovatie?	63
6.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	64
6.3 Aanbevelingen	66
6.3.1 Sportbonden	66
6.3.2 NOC*NSF en Sport & Zaken	67
7. Discussie	68
7.1 Kritische kanttekeningen/beperkingen onderzoek	68
7.2 Bediscussiëring onderzoeksmethode	69
7.3 Reflectie op eigen rol	70
7.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	71
7.5 Tot besluit	72
Literatuurlijst	73
Bijlagen	78
Bijlage 1: Karakteristieken van creativiteit	78
Bijlage 2: Culturele normen voor innovatie	79
Bijlage 3: Topiclijst interview	82
Bijlage 4: Het organisatorische veld van sportbonden	85

1. Inleiding

Dit deel geeft een inzicht in de aanleiding, de probleemstelling en de doel- en vraagstellingen van het onderzoek. Daarnaast wordt de praktische- en wetenschappelijke relevantie beschreven en wordt het hoofdstuk afgesloten met een begripsverklaring en een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

NOC*NSF en Stichting Sport & Zaken hebben het afgelopen jaar middels vervaardigde plannen en ondersteuning sportbonden getracht te stimuleren om hun dienst- en productaanbod te vernieuwen of innoveren. Volgens NOC*NSF (2012) is innovatie nodig om in te kunnen blijven spelen op externe ontwikkelingen, zoals de toenemende individualisering, informalisering en digitalisering van de samenleving, een toenemende veeleisendheid van de klant, verschuivende motieven van sporters, en de commercialisering van de sportmarkt. Door Sport & Zaken (2013) wordt er geconstateerd dat sportbonden op het moment een reactieve houding hebben en te weinig innovatief en ondernemend zijn, terwijl de groeipotentie enorm is.

NOC*NSF en Sport & Zaken sturen daarom aan op vernieuwen en innoveren als reactie op veranderingen in de omgeving waar sportbonden mee te maken hebben. Zij trachten sportbonden en sportverenigingen ertoe aan te zetten nieuwe doelgroepen aan te boren, het sportaanbod te vernieuwen en de organisatie in zijn geheel op orde te hebben. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is hoe sportbonden innoveren en vernieuwen.

1.2 Achtergrond

1.2.1 De Sportagenda 2016 van NOC*NSF

De Sportagenda 2016 van NOC*NSF (2012) is het integrale beleidsplan voor de sport waar de ambities voor de komende twee jaar in staat beschreven. De ambities van NOC*NSF zijn 1) structureel tot de top tien beste topsportlanden van de wereld te horen, en 2) de sportparticipatie in Nederland van 65 procent naar 75 procent te vergroten. Om dit te kunnen bewerkstelligen wordt er in de Sportagenda 2016 aandacht geschonken aan de succesvoorwaarden voor het realiseren van deze ambities. De succesvoorwaarden waar op gericht is zijn: organisatieontwikkeling, het vermarkten van de sport en een efficiënte en effectieve verdeling van collectieve financiële middelen.

Op het gebied van organisatieontwikkeling wordt er in de Sportagenda 2016 het volgende geschreven: *"Maatschappelijke ontwikkelingen als consumentisme en individualisering vragen van sportbonden en verenigingen dat ze zich blijven ontwikkelen en blijven zoeken naar nieuwe manieren om sporters te werven en te behouden. Dat vergt denken buiten de traditionele structuren: georganiseerde sport 2.0. Als dat lukt, dan is de vereniging de krachtigst denkbare organisatievorm van de Nederlandse sport."*

Naast de algemene ambities worden er ook inhoudelijke ambities beschreven op het gebied van organisatieontwikkeling. Een dergelijke ambitie is om een optimale aansluiting bij de behoeften van kansrijke doelgroepen te realiseren in de vorm van nieuw sportaanbod. In de Sportagenda 2016 staat het volgende vermeld: *"Het verzorgen van een aantrekkelijk sportaanbod is de corebusiness van sportaanbieders. Om bestaande doelgroepen te behouden en nieuwe doelgroepen te werven is het van belang om - vertrekkend vanuit de behoeften van kansrijke doelgroepen - het sportaanbod te blijven vernieuwen en verbreding van het aanbod niet uit de weg te gaan."*

Om dit te kunnen bewerkstelligen worden er verschillende partijen genoemd die een rol kunnen spelen in het realiseren van deze ambitie, zoals sportbonden. Een passage uit de Sportagenda 2016 beschrijft de rol die een sportbond hierin kan spelen: *"Sportbonden zorgen er samen met sportaanbieders voor dat zo weinig mogelijk sporters uitvallen en dat zo veel mogelijk nieuwe leden zich bij hen aansluiten. Dat doen ze door de kwaliteit van bestaande producten en diensten op peil te houden of te verbeteren en door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan competities, magazines en evenementen. Door continu de kwaliteit te meten, houden sportbonden in de gaten of hun aanbod blijft aansluiten bij de veranderende behoeften van de doelgroepen."*

Daarnaast vragen de ambities in de Sportagenda 2016 volgens NOC*NSF (2012) om een nieuwe visie op het vermarkten van de sport en de sportbeleving. *"Het vermarkten van sport vergt allereerst een waardevol sportaanbod. Hoe waardevoller het sportaanbod, hoe meer opbrengsten we kunnen genereren. Maar wat is waardevol? De sportconsument bepaalt de maatstaf. We moeten de sportconsument begrijpen om een waardevol sportaanbod te ontwikkelen."*

Zowel het belang van ambities voor de sportparticipatie als voor de topsport worden benadrukt. Een doelstelling voor de topsport is een structurele verankering van wetenschappelijke ondersteuning en innovatie. Door een intensivering van de samenwerking met onder andere InnoSportNL, het bedrijfsleven, een groot aantal kennisinstellingen en de aanstelling van een Wetenschappelijke Ondersteuning Topsport (WOT) zijn er op dit gebied flinke stappen gezet (NOC*NSF, 2012).

In de Sportagenda 2016 gaan er veel passages over ontwikkeling, vernieuwing of innoveren dan wel het inspelen op bepaalde behoeften in de samenleving door sportaanbieders en sportbonden. Het lezen van de Sportagenda 2016 heeft er toe geleid dit onderwerp bij sportbonden nader te verkennen.

1.2.2 Bedrijfssportoverleg Sport & Zaken

Op 19 november 2013 heeft er een overleg plaatsgevonden tussen vijf sportbonden die sport- en beweegprogramma's hebben ontwikkeld voor het bedrijfsleven, namelijk de Atletiekunie, de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, de Koninklijke Nederlandse Zwembond, de Nederlandse Toer Fiets Unie, de Nederlandse Volleybal Bond,

aangevuld met de brancheorganisatie voor fitness, Fit!vak. De aanwezige sportbonden vormen de top 5 van meest populaire sporten onder werknemers. Sport & Zaken heeft hiervoor onderzoek gedaan onder 15000 werknemers met (hoofdzakelijk) een zittend beroep.

Steeds meer grote bedrijven zien het belang in van fitte, vitale en betrokken medewerkers en bieden sportprogramma's aan. Volgens Sport & Zaken zijn er nog wel een aantal vragen onbeantwoord aan het "grijpen" van deze doelgroep.

Vragen die tijdens de bijeenkomst van 19 november 2013 aan bod zijn gekomen gingen onder meer over hoe interessant sportbonden de doelgroep medewerkers nou echt vinden, hoe er gezamenlijk opgetreden kan worden om deze doelgroep te "grijpen", hoe er meer synergie en slagkracht georganiseerd kan worden en hoeveel prioriteit de sportbonden aan deze doelgroep geeft.

Deze bijeenkomst is een aanleiding geweest voor het verscherpen van het onderzoeksonderwerp. Het toont aan dat er bij Sport & Zaken de noodzaak heerst dat sportbonden innoveren en gaan nadenken over mogelijkheden om nieuwe doelgroepen aan te spreken.

1.3 Probleemstelling

Een ronde langs de velden bij tien sportbonden in januari 2013 door Sport & Zaken toonde aan dat veel sportbonden worstelen met het inspelen op de veranderingen in de omgeving. Veel sportbonden hebben te maken met dalende ledenaantallen, mede door ongeorganiseerde sporters¹ en commerciële aanbieders. (Verlaat, 2009)

Hieraan ten grondslag ligt de toenemende mate van individualisering, flexibilisering en commercialisering van de huidige samenleving (Broek et al, 2004). Boessenkool, van Eekeren & Lucassen (2008) verwoorden het als de economisering van de sport waarbij zowel de sport verder professionaliseert door de inzet van betaalde krachten en commercialiseert door op een nieuwe manier de sport te vermarkten aan de achterban. Zij vragen zich af in welke mate de inbedding van sportverenigingen, vertegenwoordigt door de sportbonden, in de samenleving verdwijnt onder druk van commercialisering van het sportaanbod. Daarbij refereren ze naar de Rapportage Sport 2008 waarin duidelijk wordt dat Nederlanders steeds meer zijn gaan sporten, maar minder in verenigingsverband of in de vorm van een lidmaatschap bij een sportbond. Het Sociaal Cultureel Planbureau (2004) schetst dit als de uitkomst van maatschappelijke ontwikkelingen (internationalisering, individualisering, informalisering, informatisering en intensivering) die leiden tot een toenemende tijdsdruk onder sporters.

Volgens Lucassen & Van Schendel (2008) laat de ontwikkeling van fitness steeds meer zien dat er behoefte is aan flexibel sportaanbod waarbij vrijblijvendheid voor de gebruiker hoog in het vaandel staat. Daarnaast is de commerciële sportaanbieder steeds beter in staat om adequaat in te spelen op de behoefte van de consument.

¹ Het beoefenen van een sport, los van een vereniging (Sportbedrijf, 2010).

Volgens Lucassen, Van Bottenburg & Van Hoecke (2007) is innovatie daarbij een vereiste.

De sporter stelt zich steeds vaker op als consument die een dienst afneemt. Door Van Bottenburg (2007) en Boessenkool et al. (2011) wordt dit genoemd als een verschuiving van een mutual support organisatie naar een service delivery organisatie. Bij een mutual support organisatie is de klant van een dienst actief betrokken bij de totstandkoming van de dienst. Een service delivery organisatie levert daarentegen een dienst af voor een bepaalde prijs zonder dat daarbij iets tegenover staat voor de eindgebruiker. De vraag die hierbij naar boven komt is of hiermee het traditionele verenigingsdenken en de lidmaatschapsstructuur van sportbonden onder druk komt te staan.

Uit de uitkomsten van de Verenigingsmonitor 2008 kan er geconcludeerd worden dat ledenbehoud en ledenwerving nog steeds belangrijk wordt geacht voor sportverenigingen. De vraag is of dit ook geldt voor sportbonden. De helft van alle sportverenigingen probeert te vernieuwen door het introduceren van nieuwe sport- en spelactiviteiten (49%) en door lidmaatschaps- en contributievormen te flexibiliseren (55%) al dan niet gestimuleerd vanuit de sportbonden (Van Kalmthout, de Jong & Lucassen, 2009). Van der Roest (2011) vraagt zich hierbij af of sportverenigingen zelf het initiatief nemen om over te gaan op deze vorm van professionalisering, of dat zij door de ontwikkelingen min of meer gedwongen worden te innoveren.

In het licht van dit onderzoek is het belangrijk om innovatie binnen sportbonden nader te verklaren om een uitspraak te kunnen doen of dit ook het geval is op bondsniveau.

1.4 Doelstelling

Door in gesprek te gaan met vertegenwoordigers van sportbonden wordt er in dit onderzoek een inzicht gegeven hoe sportbonden denken over vernieuwen en innoveren en hoe zij met innovatie omgaan. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de betekenissen die vertegenwoordigers (lees: het bestuur, het management en medewerkers) van sportbonden geven aan innovatie. Hiermee zal dit onderzoek een bijdrage te leveren aan:

1. de duiding en het vergaren van kennis over innovatie binnen sportbonden;
2. het beschrijven van mogelijke kansen en verbeteringen wanneer sportbonden willen vernieuwen en innoveren;
3. het beschrijven van de omgeving en hoe de omgeving het innoveren binnen sportbonden beïnvloedt.

1.5 Onderzoeksvragen

Hieronder staat de centrale onderzoeksvraag beschreven. Daarnaast zijn er deelvragen geformuleerd om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

1.5.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag geeft een antwoord op de vraag hoe vertegenwoordigers van sportbonden denken over innovatie. Op basis van de betekenissen die worden gegeven aan innovatie probeert het onderzoek een inzicht te geven hoe sportbonden er in de praktijk mee omgaan en welke invloeden vanuit de omgeving hier mogelijk een rol in spelen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportbonden aan innovatie?

1.5.2 Deelvragen

Voordat er wordt ingegaan op welke betekenissen vertegenwoordigers van sportbonden geven aan vernieuwen en innoveren, dient er eerst duidelijk te worden wat er in de wetenschap onder innovatie wordt verstaan. In het volgende hoofdstuk is er een literatuurstudie uitgevoerd die antwoord geeft op de volgende vraag:

- 1. Wat is innovatie en hoe komt het binnen organisaties tot uiting?*

Door middel van de literatuurstudie wordt er in kaart gebracht wat er eerder in de literatuur beschreven is over innovatie. Op basis daarvan kan er een uitspraak worden gedaan in hoeverre en op welke manier innovatie plaatsvindt binnen sportbonden. Om dit te beantwoorden is de volgende deelvraag geformuleerd:

- 2. Wat is innovatie voor sportbonden?*

De volgende deelvragen gaan over wat de vertegenwoordigers van sportbonden denken over hoe innovatie mogelijk gestimuleerd kan worden en hoe het proces verloopt binnen hun sportbond.

- 3. Hoe verloopt het proces van innoveren binnen sportbonden?*

- 4. Welke (organisatie-)kenmerken belemmeren of stimuleren de mate van innoveren binnen sportbonden?*

Om de mogelijke invloeden vanuit de omgeving te duiden en te begrijpen is de volgende deelvraag opgesteld.

- 5. Welke rol speelt de omgeving waar een sportbond zich in begeeft bij innovatie?*

1.6 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is om meerdere redenen relevant en die kunnen worden uitgesplitst in een wetenschappelijke relevantie, waarom dit onderzoek uit wetenschappelijk oogpunt van belang is, en de maatschappelijke relevantie, op welke manier dit onderzoek een bijdrage levert aan de praktijk.

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel wetenschappelijke literatuur te vinden over wat er onder innovatie verstaan wordt, welke vormen van innovatie er zoal onderscheiden worden, op welke organisatiekenmerken het invloed heeft en welke processen daarbij van belang zijn. Onderzoekers benaderen vragen over organisatorische innovatie op verscheidene manieren in de literatuur, waarbij zij zich richten op het proces, het resultaat of de mate van adoptie van een innovatie (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Het onderzoek met betrekking tot het proces van innovatie richt zich vooral op de goedkeuring van een innovatie. Het onderzoek met betrekking tot het resultaat richt zich op de innovativiteit van organisaties, de organisatorische kenmerken en de prestaties van organisaties bij een innovatie (Subramanian & Nilakanta, 1996).

De concepten over innovatie die hedendaags nog steeds worden gebruikt stammen uit de jaren 1960 en 1970. In de jaren daarna zijn deze concepten door middel van kwantitatief onderzoek in de praktijk getest. Hiermee is getracht om een bijdrage te leveren aan het beter begrijpen en het vergroten van de toetsbaarheid van innovatie binnen organisaties. Er is echter nauwelijks kwalitatief onderzoek verricht naar de betekenisgeving en ervaringen over innovatie binnen organisaties in een bepaalde context. In dit geval in de sportsector, en in het specifiek bij sportbonden.

1.6.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant omdat er een bijdrage wordt geleverd aan de betekenisgeving en verduidelijking van innovatie en op welke manier dat mogelijk door sportbonden ingezet kan worden ter verhoging van de sportparticipatie in Nederland. Voor sportbonden kan het helpen om een duidelijker beeld te krijgen over de mogelijkheden en kansen van innovatie. Voor partijen als NOC*NSF en Sport & Zaken bieden de resultaten uit deze studie informatie over de invulling van innovatie bij sportbonden en of sportbonden in staat zijn het verwachtingspatroon waar te kunnen maken die zij zelf hebben geschetst.

Bovendien geeft dit onderzoek een inzicht over een mogelijke invulling van innovatief product- en dienstenaanbod en hoe dat gewaarborgd kan blijven binnen een sportbond. Dit biedt wellicht handvatten om in de toekomst een betere en gerichtere ondersteuning te bieden aan sportbonden omtrent het innoveren van bijvoorbeeld hun dienst- en productaanbod.

Daarnaast biedt deze studie mogelijk inzichten voor het bepalen van een nieuw beleidskader met betrekking tot innovatie in de sport door overheidsinstellingen.

1.7 Begripsverklaring

De verklaringen die hieronder staan vermeld maken duidelijk hoe de begrippen in deze studie gehanteerd worden.

Betekenisgeving: Hieronder wordt een continu proces onder verstaan waarin mensen door terug te kijken op hun handelen betekenis geven aan de werkelijkheid. Betekenisgeving begint altijd bij de betekenisgever en is hierdoor persoonsgebonden. Daarnaast komt het voort uit sociale interactie met de omgeving waardoor betekenissen relatief snel kunnen veranderen (Weick, 1995).

Innovatie: In deze studie zal 'innovatie' als synoniem voor vernieuwing gebruikt worden. In de literatuurstudie is een definiëring van het begrip opgenomen.

Sportparticipatie: Het aantal inwoners dat minimaal 12 keer per jaar sportief actief is, ongeacht het lidmaatschap van een sportvereniging/sportbond (NOC*NSF, 2012).

Vernieuwing: In dit onderzoek zal 'vernieuwing' als synoniem gebruikt worden voor innovatie. In de literatuurstudie is een definiëring van het begrip te vinden.

Vertegenwoordigers van sportbonden: Hiermee wordt een vertegenwoordiger van het bestuur, de directie, het management en het uitvoerend personeel binnen de sportbond mee bedoeld.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat een omschrijving van het onderzoeksperspectief. Er wordt uiteengezet vanuit welke bril er als het ware naar de werkelijkheid is gekeken. Dit geeft richting aan het vergaren en interpreteren van de data. De onderzoeksmethode beschrijft de methoden die gebruikt zijn om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Daarnaast staat er uitgelegd en verantwoord wat de onderzoeksgroep voor dit onderzoek is. Daarbij moet de validiteit en de betrouwbaarheid gewaarborgd blijven. Hoe dat is gebeurd is in dit hoofdstuk beschreven.

De literatuurstudie die in hoofdstuk 3 aan bod komt beschrijft de literatuur over innovatie. Daarbij is er de koppeling gelegd met voorbeelden uit de sportwereld. Bovendien worden de ontwikkelingen van innovatie binnen Nederland, alsmede binnen de sport behandeld.

In hoofdstuk 4 staan de belangrijkste resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd. Er is gebruikt gemaakt van citaten van de bondsvertegenwoordigers om voorbeelden te geven van de bevindingen.

In hoofdstuk 5 is de data geanalyseerd en is er een relatie gelegd tussen de literatuurstudie en de resultaten.

In hoofdstuk 6 is er een conclusie beschreven die gebaseerd is op de uitkomsten van het onderzoek. De conclusie komt voort uit het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Aanbevelingen zijn waar mogelijk gegeven.

In de discussie worden de kritische kanttekeningen en beperkingen van het onderzoek besproken. Bovendien wordt er een reflectie op de methode en de rol van de onderzoeker gegeven en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Onderzoeksaanpak

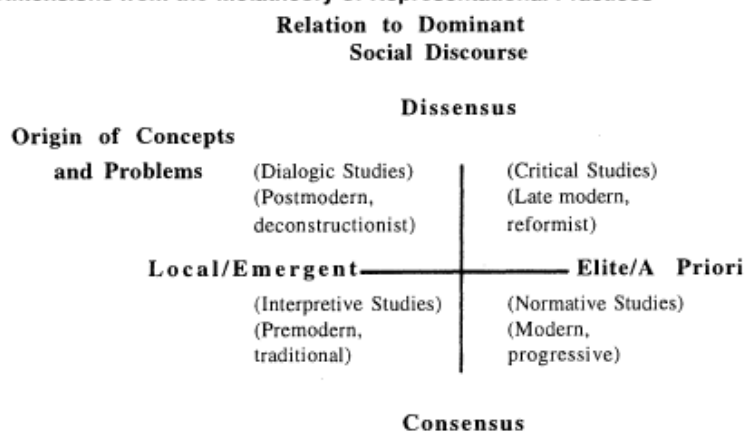
In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek besproken. De eerste paragraaf geeft een weergave vanuit welk perspectief naar het onderzoek is gekeken en aan de hand van welke methode en theorie de data verkregen en geanalyseerd is. De tweede paragraaf betreft een uiteenzetting van de gebruikte methoden voor het verkrijgen van relevante informatie. In de laatste paragraaf wordt er besproken hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd zijn.

2.1 Onderzoeksperspectief

In deze paragraaf wordt het perspectief van de onderzoeker beschreven. Om de bevindingen in een perspectief te plaatsen is het belangrijk om te weten op welke manier de onderzoeker naar het onderzoek kijkt. In andere woorden, het hangt niet alleen van de beschikbare bewijslast af, maar ook de 'conceptuele lenzen' waardoor er naar de bewijslast wordt gekeken. Dit heeft consequenties voor het analyseren van de data.

2.1.1 Het interpretatief perspectief

Contrasting Dimensions from the Metatheory of Representational Practices



Adapted from Deetz, *Communication Yearbook 17*, p. 592. © Sage Publications.
Reprinted by permission of Sage Publications, Inc.

Deetz (2000) haalt in bovenstaande figuur een aantal dimensies aan die richting geven aan het doen van een onderzoek. Er staan daarbij twee vraagstukken centraal, namelijk het dissensus/consensus-vraagstuk en het local-emergent/elite-a priori vraagstuk. Bij dissensus (verschillen) gaat men uit van strijd, conflict en spanningen waardoor er stil kan worden gestaan bij machtsverhoudingen en onderliggende mechanismen van dominantie. Het primaire doel van de onderzoeker bij consensus (eenheid) is om een ontdekte situatie weer te geven met een hoge mate van trouw en waarschijnlijkheid om een bijdrage te kunnen leveren aan de bestaande orde van een organisatie of sociale situatie.

Dit onderzoek bevindt zich aan de kant van consensus. De onderzoeker wil met dit onderzoek een bijdrage leveren aan het

gedachtegoed van innoveren binnen sportbonden, waarbij macht en belangen buiten beschouwing wordt gelaten. Er wordt aandacht geschonken aan wat er nodig geacht wordt om innovatie mogelijk te maken en hoe innovatie tot stand komt bij sportbonden.

Deetz (2000) behandelt op de horizontale as de dimensie local-emergent/elite-a priori. Bij het elite-a priori vraagstuk gaat de onderzoeker uit van zijn of haar eigen concepten in plaats van de betekenisgeving van degene die zijn onderzocht. In deze dimensie is de theorie leidend voorafgaand aan het onderzoeksproces en worden resultaten vertaald die in lijn liggen met de gebruikte theorie. Dit leidt tot een min of meer gestructureerde ontwikkeling van nieuwe kennis. De local-emergent dimensie leidt daarentegen meer tot de ontwikkeling van praktische kennis dat voortkomt uit de betekenisgeving van de onderzochte. De onderzoeker hanteert hierbij een bredere blik om naar de werkelijkheid te kijken en haalt daarbij zijn of haar informatie van 'onderaf' in plaats van een theorie voorafgaand aan het onderzoeksproces. In andere woorden, de antwoorden van de bondsvertegenwoordigers zijn leidend in dit onderzoek. De informatie en betekenissen die bondsvertegenwoordigers geven zijn doorslaggevend, waardoor de focus ligt op een local-emergent benadering. Dit onderzoek neigt naar een local-emergent houding om een weergave te kunnen geven over innovatie binnen sportbonden en praktische kennis op te doen binnen een bestaande orde van een organisatie. Anderzijds zijn er concepten over innovatie gebruikt bij de totstandkoming van de topic lijst waardoor dit meer als een elite- a priori benadering gezien kan worden.

De focus van het onderzoek ligt dus op consensus en local-emergent waardoor dit valt onder een interpretatieve studie. Er worden kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt om de data te verkrijgen. In een later stadium kan deze data geïnterpreteerd worden en kunnen er conclusies worden getrokken. De interesse van de onderzoeker ligt bij de bondsvertegenwoordigers die lid is van een organisatie, in dit geval een sportbond. Het uitgesproken doel van een interpretatieve studie is te laten zien hoe bepaalde situaties sociaal geconstrueerd worden. Een normatieve studie zoekt daarentegen naar de overeenkomsten en verschillen tussen de verkregen data en de gebruikte concepten van het onderzoek. Dit onderzoek neigt in mindere mate naar een normatieve studie. In de analyse wordt er namelijk een koppeling gelegd tussen de resultaten die voortkomen uit de betekenisgeving van vertegenwoordigers van sportbonden en de concepten over innovatie.

2.1.2 Onderzoekso oriëntatie onderzoeker

In de sociale wetenschappen is er een permanente discussie in welke mate structuur het menselijk gedrag beïnvloedt. Reed (2003) noemt dit het agency/structure dilemma. Structuur is een terugkerend patroon dat invloed heeft op de keuzes en mogelijkheden van individuen. Agency is het vermogen van individuen om zelfstandig te handelen en hun eigen vrije keuzes te maken. Het agency/structure

debat kan worden opgevat als een dilemma van socialisatie versus autonomie bij het bepalen of een individu fungeert als een vrij wezen of dat het op een bepaalde manier wordt gestuurd door de structuur.

In dit onderzoek wordt het individu niet specifiek als een vrij wezen gezien die zijn of haar keuzes autonoom kan maken. Dat betekent dat de structuur waarin het individu zich in begeeft invloed heeft op het handelen van het individu. Daarbij wordt er wel uit gegaan dat individuen enige invloed uit kunnen oefenen op de bestaande structuur door hun handelen en betekenis geven aan sociale situaties.

Bij betekenisgeving wordt een continu proces verstaan waarin mensen door terug te kijken op hun handelen betekenis geven aan de werkelijkheid. Betekenisgeving begint altijd bij de betekenisgever en is hierdoor persoonsgebonden. Daarnaast komt het voort uit sociale interactie met de omgeving waardoor betekenissen relatief snel kunnen veranderen (Weick, 1995).

Individen binnen organisaties laten zich voor een gedeelte leiden door de macrocontext, maar geven daar op hun eigen manier invulling aan en bepalen daardoor mede de context. In de macrocontext bestaan bepaalde geïnstitutionaliseerde handelingspatronen door de wisselwerking die individuen hebben in sectoren, in dit geval de sportsector, waardoor inzichten, gedragingen, waarden en normen ontstaan die richting geven aan het handelen van individuen en organisaties. Deze handelingsrichtlijnen worden dan beschouwd als resultaat van de interacties tussen de actoren in die sectoren. Niet alleen de sportsector is van invloed op de handelingen van de vertegenwoordigers die werkzaam zijn binnen een sportbond. Zij dragen zelf ook bij aan de ontwikkeling van de sportsector. Zij dragen hierdoor bij aan het institutionaliseringsproces maar ondergaan tegelijkertijd ook de invloed van die instituties. (Scott, 2008)

2.1.3 De institutionele theorie

Voortbouwend op de onderzoeksoriëntatie van de onderzoeker wordt de data geanalyseerd door middel van de institutionele theorie die in het boek van Scott (2008) uitgebreid aan bod komt. Instituties bieden als het ware de regels van het spel, terwijl organisaties fungeren als de spelers in het spel. Middels deze theorie observeer je niet de werking van een enkel element, maar wisselende combinaties van elementen en de werking van die elementen. Het is niet mogelijk om volledig recht te doen aan de complexiteit en subtiliteit van deze elementen, maar middels de institutionele theorie van Scott (2008) kunnen de verschillen in grote lijnen worden weergegeven. Er wordt aandacht geschonken aan de manier waarop sportbonden innoveren, strategisch handelen en bijdragen aan institutionele verandering en of zij daardoor beïnvloed worden.

Een van de belangrijkste manieren waarop elementen van de institutionele theorie verschillen is het niveau waarop ze worden

toegepast. Scott (2008) noemt dit *levels*. De onderzoeker richt zich bij dit onderzoek op de macrocontext waar sportbonden zich in begeven, oftewel het organisatorische veld en -populatie. Volgens DiMaggio en Powell (1983), verwijst het organisatorische veld naar organisaties die een erkend gebied van institutioneel leven vormen. Dit erkent gebied van organisaties kan bestaan uit leveranciers, consumenten, regelgevende instanties en andere organisaties die soortgelijke producten of diensten produceren. Velden worden begrensd door de aanwezigheid van gemeenschappelijke cultureel-cognitieve systemen, normatieve kaders of regulerende systemen om het gebied van institutioneel leven af te bakenen. Een veld kan worden aangeduid als het bestaan van een gemeenschap van organisaties die bijdragen aan een gemeenschappelijke betekenis en waarbij de betrokkenen door middel van interactie zich meer gebonden voelen dan met actoren van buiten het veld (Scott, 1994). Het zijn organisaties of mensen die deelnemen aan de creatie van nieuwe soorten organisaties of nieuwe industrieën, het ontwerpen van nieuwe organisatievormen en routines, het creëren van nieuwe markten, het verkrijgen van cognitieve-, normatieve en regulatieve legitimiteit (Aldrich en Ruef, 2006).

Het andere niveau van analyse is de organisatorische populatie. Organisatorische populaties worden gedefinieerd als een verzameling van organisaties die gelijk zijn in een bepaald opzicht en homogeen reageren op invloeden en kwetsbaarheden van de omgeving (Hannan en Freeman, 1977).

2.1.4 Institutionele elementen

De focus bij het analyseren ligt op het belang van het identificeren van specifieke spelers in het organisatorische veld van sportbonden en welke rol deze spelers hebben in het proces van innoveren die door concepten uit de institutionele theorie te verklaren zijn. Elementen die gebruikt worden komen voort uit de drie pilaren, mechanismen, interactieve processen en strategische keuzes van instituties.

Een concept van Campbell (2004) die gebruikt wordt beschrijft *bricolage* en *translation*. *Bricolage* is het combineren van bestaande institutionele elementen van het organisatorische veld. Het zijn verschillende institutionele elementen maar vertonen toch veel gelijkenissen met elkaar. Daarnaast beschrijft Campbell (2004) *translation* meer specifiek nieuwe ideeën gecombineerd worden met bestaande institutionele praktijken. Het betreft de combinatie van nieuwe ontvangen externe elementen uit de omgeving via diffusie en oude lokale gegeven uit het verleden. Instituties bestaan uit regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen die samen met bijbehorende activiteiten en middelen zorgen voor stabiliteit en geven betekenis aan het sociale leven in het organisatorische veld van sportbonden (Scott, 2008). De normatieve pilaar bestaat uit de normen, waarden en rollen, definiëren het beleid en doelen van organisaties en de manier waarop die doelen behaald moeten worden.

De cultureel cognitieve pilaar benadrukt de centrale rol van een sociale constructie of gemeenschappelijk kader van betekenis. De regulatieve pilaar is een stabiel systeem van regels, formeel of informeel, gesteund door controle en macht die gepaard kunnen gaan met gevoelens van angst, schuld en onkreukbaarheid.

Daarnaast hanteert Scott (2008) verschillende mechanismen in het creëren en behouden van instituties. Hij identificeert drie mechanismen in het creëren en behouden van instituties, namelijk die gebaseerd zijn op het verhogen van het rendement, het verhogen van verbintenissen met organisaties in het veld en de objectivering van ideeën of opvattingen. Bij het verhogen van verbintenissen zijn relationele contracten overeenkomsten tussen twee partijen waarbij meer aandacht wordt besteed aan het behoud van de relatie dan aan het contract. Objectivering omvat de ontwikkelingen die consensus onder organisatorische beleidsmakers stimuleren en daarmee in toenemende mate adoptie stimuleert.

Hoewel alle organisaties binnen een bepaald organisatorisch veld of sector onderhevig zijn aan de effecten van institutionele processen, hoeven zij niet hetzelfde erop te reageren. Scott (2008) noemt drie aspecten die invloed hebben op de mate van diffusie van innovaties en het leervermogen van organisaties, namelijk variabele institutionele druk, organisatorische factoren en institutionele en organisatorische druk. Het laatste heeft betrekking op in welke *levels* de organisatie acteert. Variabele institutionele druk kunnen onder andere gunsten, subsidies en contracten zijn die worden ingezet in het organisatorische veld. Organisatorische factoren die onder andere innovatie stimuleren is bijvoorbeeld de grootte van de organisatie, de relatie met de publieke sector, verschillende werklocaties, de karakteristieken van de directeur en de prestatie van de organisatie etc.

Het laatste concept, van Oliver (1991), beschrijft vijf algemene strategieën die beschikbaar zijn voor organisaties die institutionele druk ervaren van het organisatorische veld, namelijk conformiteit, compromitteren, ontwijking, vermijding, uitdaging en manipulatie. Conformiteit kan ofwel de imitatie van andere organisaties zijn of de naleving van eisen van culturele, normatieve of regulatieve instanties. Compromitteren omvatten reacties die een evenwicht brengen en institutionele eisen onderhandelen. De strategie van ontwijking, zoals gedefinieerd door Oliver (1991), omvat inspanningen en pogingen tot het verhullen van sommige delen van de organisatie om voorschriften te omzeilen. De strategie van uitdaging is er een waarin organisaties niet alleen institutionele druk om te voldoen weerstaan, maar dat doen op een uiterst publieke manier. Bij manipulatie proberen organisaties hun onderhandelingspositie te verbeteren door het opbouwen van netwerken bij belangrijke bronnen van macht.

2.2 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en is gebaseerd op een probleem uit de dagelijkse praktijk. Het onderzoek heeft een maatschappelijke relevantie. Om deze redenen wordt er gesproken over een praktijkgericht onderzoek (Verhoeven, 2007). Met behulp van kwalitatieve dataverzamelingmethoden kan er betekenis worden gegeven aan uitgesproken of geschreven tekst. In deze paragraaf wordt er besproken op welke manieren data is verzameld, welke doelgroep hiervoor aangesproken is en hoe de data vervolgens geanalyseerd is.

2.2.1 Literatuurstudie

Om de deelvraag "Wat is innovatie en hoe komt het binnen organisaties tot uiting?" te kunnen beantwoorden is er ten eerste gekeken wat er zoal bekend is in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot innovatie. De uitkomsten van de literatuurstudie zijn gebruikt om een invulling te geven aan de topiclijst voor het afnemen van de interviews bij bondsvertegenwoordigers. In een later stadium is de literatuurstudie gebruikt om de betekenissen van de bondsvertegenwoordigers over innovatie te kunnen duiden.

2.2.2 Inhoudelijke documentanalyse

Er is gebruik gemaakt van beschikbare beleidsdocumenten van sportbonden om inzicht te krijgen over de mate waarin sportbonden bezig zijn met innoveren. Een kwalitatieve analyse betekent het kijken in de beleidsdocumenten van sportbonden waar innovatie voorkomt en wat er over gezegd wordt. In tegenstelling tot een kwantitatieve analyse waar je kijkt hoeveel een woord voorkomt in het beleidsdocument. Bovendien is de gehele periode notities bijgehouden wanneer er relevante informatie werd gevonden voor de literatuurstudie.

2.2.3 Semigestructureerde diepte-interviews

De deelvragen konden daarnaast beantwoord worden door semigestructureerde diepte-interviews. De interviews zijn individueel afgenomen en hadden een tijdsduur van maximaal een uur. Een semigestructureerde diepte interview is als geschikte methode geacht, omdat middels topics, de gewenste thema's bepaald konden worden en daarmee dialoog op gang werd gebracht. De interviews zijn op een locatie afgenomen waar de respondent zich het meest thuis voelde. Er werd voorafgaand aan het interview gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden, dit heeft namelijk de transcriptie (codering), categorisering en analyse makkelijker gemaakt. Topics die aan bod kwamen waren onder andere verschillende vormen van innoveren, de totstandkoming, het doel, de waarde en effecten van innoveren. In bijlage 3 is de topiclijst opgenomen die tijdens het interview gehanteerd is.

2.2.4 Data analyse

Nadat de interviews waren afgenomen diende het getranscribeerd te worden. Dat wil zeggen dat men het interview uitwerkt tot een verbatim. Door losjes de onderzoeksslang van Boeije (2005) aan te houden is het proces van data analyse verder uitgewerkt. Na het afnemen van twee interviews is er geëvalueerd of de uitkomsten van het interview daadwerkelijk antwoord gaven op de onderzoeksvragen. Nadat alle interviews waren afgenomen is er open gecodeerd om tot een codeschema te komen. Fragmenten uit de interviews zijn voorzien van codes uit de topiclijst. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. De tekstfragmenten zijn per code in het analyseprogramma MAXQDA verwerkt om de codes verder te kunnen specificeren. Nadat de codes waren ingevoerd in het analyseprogramma is er over gegaan op selectief coderen. De codes zijn vervolgens hergroepeert om het te interpreteren, in resultaten te verwoorden en te kunnen vergelijken met de literatuur (metacodering). Door het gebruiken van kruistabellen was het mogelijk om in een oogopslag de data om zetten in bruikbare resultaten om zodoende een betrouwbaar beeld te geven over de uitspraken van de bondsvertegenwoordigers (selectief coderen).

2.2.5 Onderzoeksgroep

Het onderzoek is uitgevoerd onder zes sportbonden die uit het netwerk van Sport & Zaken komen. Bij de selectie is er rekening gehouden met verschillende kenmerken zoals de grootte, tak en de vorm van de sport. Hier is voor gekozen omdat dit zorgt voor een verscheidenheid aan betekenissen over innovatie.

Bij een breed scala aan betrokkenen binnen de sportbond is er een interview afgenomen. Deze zijn doelgericht geselecteerd met als criteria dat zij affiniteit met innovatie hebben. Dit is gebeurt bij bondsdirecteuren, bondsmanagers en bondsmedewerkers. Zij zijn namelijk degene die invloed hebben op het beleid en geven invulling aan de uitvoering.

Er zijn twaalf semigestructureerde diepte interviews gehouden binnen de zes sportbonden. Dat komt neer op zes verschillende cases. Vier zijn er werkzaam als directeur, vier als manager en vier als medewerker. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 32 en 60 jaar. Er zijn acht mannen en vier vrouwen geïnterviewd.

2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door van te voren na te denken over de begrippen en variabelen die bij de ondervraagden getoetst zijn. Door de literatuurstudie kwamen relevante topics naar voren die je als onderzoeker graag zou willen weten.

Als onderzoeker erken ik de kritiek van Schegloff (1997). Hij stelt dat onderzoekers die teksten gebruiken vaak in de teksten

lezen wat ze willen lezen. In dit onderzoek is specifiek gekozen voor diepte interviews. Door de respondent uitgebreid aan het woord te laten kregen ze de gelegenheid gedetailleerd te vertellen wat ze wilden vertellen en hoe ze dat bedoelden, zodat de teksten minder aan subjectiviteit onderhevig zijn geworden. Daarmee werd voor de onderzoeker het 'zoeken' naar wat men wil lezen zoveel mogelijk ingedamd. Daarnaast is subjectiviteit onderdeel van kwalitatief onderzoek en tevens ook de kracht. Wanneer dezelfde methode, topics, manier van analyseren wordt gebruikt zal dit bij een andere onderzoeker misschien niet tot dezelfde uitkomsten leiden maar wel tot resultaten die je kan vergelijken.

Om een betrouwbare uitspraak te kunnen geven binnen een sportbond zijn er meerdere actoren binnen de organisatie ondervraagd. Om de representativiteit van de uitspraken te verhogen zijn er bondsvertegenwoordigers benaderd die het meeste affiniteit met innovatie hebben.

Bij het gebruiken van literatuur is er alleen gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen van erkende auteurs of instellingen.

Door middel van triangulatie wordt de validiteit verhoogd omdat er gegevens worden verzameld met behulp van verschillende onderzoeksmethoden waaruit conclusies getrokken kunnen worden. Door het garanderen van anonimiteit is er geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk uit te sluiten. Door het vragen van feedback aan mijn stagebegeleider, praktijkbegeleider en buddy is er zoveel mogelijk input geleverd dat ten goede komt aan de kwaliteit en uitvoering van het onderzoek.

Doordat de onderzoeker van deze studie werkzaam is geweest bij Sport & Zaken kunnen respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven die betrekking hebben op bedrijfssport en op de context waarin Sport & Zaken zich begeeft. Daarom is er getracht om de rol als student van Universiteit Utrecht te benadrukken om zo sociaal wenselijke antwoorden die het onderzoek kunnen beïnvloeden te vermijden.

2.4 Bruikbaarheid

Door middel van het onderzoek wordt er opheldering gegeven over hoe innovatie binnen sportbonden plaatsvindt en welke partijen daar een invloed op uitoefenen.

Voor NOC*NSF kan het een bevestiging geven dat het integrale beleidsplan, de sportagenda 2016, aanslaat en door sportbonden min of meer wordt nageleefd.

Voor Sport & Zaken zijn de bevindingen van waarde doordat middels het onderzoek naar voren komt welke positie zij innemen met betrekking tot het innoveren binnen sportbonden. Dit geldt niet alleen voor Sport & Zaken maar ook voor andersoortige non-profitorganisaties die mogelijk een samenwerking aan willen gaan met een sportbond omtrent het behalen van een gemeenschappelijk doel of

maatschappelijk thema, zoals bijvoorbeeld het verhogen van de sportparticipatie bij een specifieke doelgroep.

Voor de sportbonden geeft het een inzicht op welke manier innovatie voorkomt. Hierdoor is het mogelijk om specifieke punten te belichten om innovatie binnen sportbonden te kunnen stimuleren en actie te ondernemen tegen de belemmeringen ervan. Voor sportbonden die weinig met innovatie doen of helemaal geen kennis over innovatie hebben leidt het onderzoek tot de kennis en duiding ervan en kunnen er stappen in de richting van innoveren worden gezet.

Door het uitvoeren van een literatuurstudie wordt er een compacte samenvatting weergegeven over de concepten van innovatie. Hieruit kunnen de bovenstaande partijen praktische informatie halen om innovatie binnen organisaties te kunnen stimuleren die in de conclusie worden vertaald naar aanbevelingen.

Dit onderzoek levert een bijdrage om de omgeving van sportbonden met betrekking tot innovatie zichtbaar te maken. Middels de institutionele theorie wordt er een inzicht gegeven hoe het organisatorische veld met betrekking tot innoveren is ingericht en welke processen daarbij worden gebruikt. Tevens levert dit onderzoek uit het perspectief van consensus een bijdrage door te kijken wat de overeenkomsten zijn om een genuanceerd beeld te geven over innovatie binnen sportbonden. Een kanttekening die gemaakt kan worden is dat hierdoor de verschillen tussen sportbonden minder aandacht krijgen.

3. Literatuurstudie

Het begrip innovatie kan op verschillende manieren worden uitgelegd. In dit hoofdstuk wordt er gestart met een omschrijving van het begrip innovatie.

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 1 wordt er mogelijk verschillend gedacht over de rol van innovatie binnen sportbonden. Dit hoofdstuk richt zich op een verkenning van het begrip innovatie om zodoende de betekenisgeving van vertegenwoordigers van sportbonden te kunnen duiden. In deze literatuurstudie worden drie vraagstukken behandeld, namelijk:

- Wat is innovatie?
- Welke typologieën van innovatie zijn er te benoemen?
- Welke organisatiekenmerken zorgen voor het stimuleren of belemmeren van innovaties?

3.1 Wat is innovatie?

Hieronder zullen de ontwikkelingen en begripsvorming rondom innovatie worden behandeld. Daarna wordt de context in Nederland en de sportwereld behandeld.

3.1.1 Het begrip innovatie historisch bezien

Het begrip innovatie is in 30 jaar aan verandering onderhevig geweest. Dat laat Cummings (1998) zien in zijn bundeling van wetenschappelijke artikelen over innovatie. In de jaren 1960 en 1970 werd innovatie vooral gezien als een proces en als een introductie van verandering. In die tijd beschouwden anderen innovatie als het genereren van een nieuw idee. Volgens Cummings (1998) zijn de meeste auteurs het er nu over eens dat het proces om ideeën te genereren creativiteit nodig heeft. Hij geeft aan dat de term creativiteit een belangrijke voorloper van innovatie is, maar dat ze niet als synoniem gezien kan worden.

Eind jaren 60 is de term innovatie verfijnd. Het betrof de implicatie dat een nieuw concept eerst in gebruik genomen dient te worden voordat er gesproken kan worden over een innovatie. Dit begrippenkader van innovatie werd door onderzoekers op grote schaal geaccepteerd. Later is deze definitie verder verfijnd onder het concept van succes. Een nieuw concept moet eerst succesvol in gebruik worden genomen voordat het aangemerkt kan worden als een innovatie. De verharding van het begrip is volgens Cummings (1998) het gevolg van de commercialisering, de groei van het bedrijfsleven, het concurrentievermogen en de klantgerichtheid in de laatste 30 jaar.

3.1.2 Innovatie, het begrip

Het begrip innovatie kan op meerdere manieren worden uitgelegd. Een snelle blik op de term innovatie in de Van Dale (2013) geeft aan dat het gaat om een invoering van een nieuwheid. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2013) geeft aan dat innovatie gaat over 'alle activiteiten die gericht zijn op vernieuwing in een bedrijf'. Volgens de Radboud Universiteit (2013) gaat het om 'een op de markt gerichte vernieuwing, welke betrekking kan hebben op een product, het productieproces of op de benadering van de markt'. Alle bronnen spreken over een vernieuwing. Ze verschillen echter over waar de innovatie binnen een organisatie plaats kan vinden. Alhoewel Van Dale (2013) en het CBS (2013) een brede definiëring hanteren kan er gesuggereerd worden dat innovatie volgens hun op verschillende aspecten binnen de organisatie betrekking kan hebben. Daarnaast is er een verschil te zien in de definiëring van het CBS (2013) die zegt dat het vooral gaat over de vernieuwingen binnen een bedrijf, dus intern, en de Radboud Universiteit (2013) die meer extern is gericht in hun definiëring, namelijk dat het om een vernieuwing gaat die op de markt gericht is.

In de wetenschappelijke literatuur worden er verschillende uiteenzettingen gehanteerd. Rogers (2003) geeft aan dat een innovatie een idee, toepassing, voorwerp of doel is die wordt gezien als nieuw door een individu of leden van een organisatie die het kunnen adopteren. Nord & Tucker (1987) beschrijven het als een technologie of toepassing die voor het eerst in gebruik wordt genomen door leden van een organisatie. Het betreft een vernieuwing of nieuwheid. Vanuit de hoek van marketing wordt er veelal gewezen naar doorbraken via het op de markt zetten van nieuwe producten en wordt er niet zozeer gesproken over processen of de invloed van leden van de organisatie op het vermogen tot innoveren (Han, Kim & Srivastava, 1998). Hage (1999) stelt dat innovatie in organisaties gedefinieerd wordt als de goedkeuring van een idee of gedrag dat nieuw is voor de organisatie. Hiermee geeft hij aan dat de leden van de organisatie een rol spelen bij de totstandkoming van een innovatie. De term innovatie wordt door Zaltman (1973) in drie verschillende contexten gebruikt. Ten eerste wordt de term als synoniem gebruikt voor uitvinding. In deze context verwijst innovatie naar een creatief proces waarbij twee of meer bestaande concepten worden gecombineerd om een nieuwe conceptualisatie te produceren. Ten tweede kan de term synoniem zijn voor een nieuw idee. In dit geval is de essentie waarom iets nieuw is of iets tot een nieuwe uitvinding maakt. Ten derde wordt innovatie gebruikt om het proces te beschrijven waarbij een individu of een sociaal systeem nieuwe ideeën accepteert, ontwikkelt en implementeert.

Er kan geconstateerd worden dat de verklaringen van onder andere Rogers (2003), Han et al. (1998), Hage (1999) en Zaltman (1973) te maken hebben met een vernieuwing of nieuwheid. Daarnaast wordt er niet alleen gesproken over producten maar ook over

processen en het gedrag waar individuen of leden van de organisatie invloed op hebben. Zaltman (1973) geeft daarbij aan dat het een creatief proces is om tot een nieuw idee te kunnen komen. Iets wat Cummings (1998) in zijn bundeling van wetenschappelijke artikelen erkent. Wanneer Cummings (1998) al deze ideeën samenvat komt hij tot een beknopte definitie van innovatie die voldoet aan het huidige denken en die betrekking heeft op de breedste vorm van toepassing, namelijk dat innovatie de eerste succesvolle toepassing van een product of proces is.

Een dergelijke definiëring, maar minder abstract, wordt ook door Damanpour (1991) gehanteerd. Hij geeft daarbij aan dat deze definiëring voldoende ruimte biedt om verschillende innovaties te kunnen typeren die in verband staan met alle delen van organisaties en alle aspecten met betrekking tot de werking er van. Het verschil zit vooral in het feit dat Cummings (1998) het woord "succesvol" in zijn begripsvorming van innovatie meeneemt, waar Damanpour (1991) hier niet over spreekt.

"Een innovatie kan een nieuw product of dienst, een nieuwe productietechnologie, een nieuwe structuur of administratief systeem, een nieuw plan of programma met betrekking tot de leden van een organisatie zijn. Zo kan een innovatie een goedkeuring van een intern gegenereerd of aangeschaft apparaat, systeem, beleid, programma, proces, product of dienst zijn dat nieuw is en vastgesteld moet worden door een individu of leden van de organisatie."

In dit onderzoek zal de definiëring van Damanpour (1991) als leidraad dienen ter verduidelijking welke betekenissen vertegenwoordigers van sportbonden aan het begrip innovatie geven.

3.1.3 Innovatie in Nederland

Een onderzoek van TNO (2012) leert dat Nederland een goede middenmoter is ten opzichte van andere Europese landen met betrekking tot het innovatievermogen. Nederland wordt getypeerd als een *innovation follower* en wordt zeker niet gezien als een gidsland. Dit is vergelijkbaar met Oostenrijk, België, Frankrijk, Ierland en het Verenigd Koninkrijk. Deze landen staan op gepaste afstand van de Europese *innovation leaders* Duitsland, Zweden, Finland, Denemarken en Zwitserland. Dat neemt niet weg dat Nederland in vergelijking met andere landen wereldwijd nog steeds tot de top behoort.

Het ministerie van Economische zaken (2014) erkent de positie die Nederland bezit op de innovatieladder en probeert door gerichte maatregelen deze positie te behouden dan wel te verbeteren. Daarom heeft het negen topsectoren aangeduid waarin nog meer uitgeblonken kan worden en waarin het kabinet samen met ondernemers en onderzoekers gericht gaat investeren. Deze samenwerking tussen het bedrijfsleven, wetenschappelijke instellingen, regio's en overheid wordt door het kabinet verwoord in het topsectorenbeleid waarbij het

samenwerken in topteams centraal staat. De sportsector valt daar echter niet onder.

Uit eigen initiatief van NOC*NSF en TNO is in 2006 stichting InnoSportNL opgericht met als doel om sportinnovatie vanuit een centraal punt in Nederland te stimuleren en wetenschappelijke kennis samen te brengen met de praktijk. In 2006 heeft het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) daarvoor een subsidie toegekend. Met deze middelen heeft InnoSportNL een aantal activiteiten ontplooid, onder andere in samenwerking met Arko Sports Media en Sports and Technology het oprichten van het Nationale Sportinnovatie Platform.

In dezelfde periode heeft NOC*NSF samen met sportbonden, sportverenigingen, gemeenten en lokale partners gewerkt aan het programma Nieuwe Sportmogelijkheden dat is geïnitieerd door het VWS. In 22 proeftuinen hebben sportbonden en sportverenigingen geëxperimenteerd met innovatief sportaanbod. Een voorbeeld hiervan is Airflow. Flik Flak Sport heeft speciaal lessen ontwikkeld voor blinden en slechtzienden zodat zij in een veilige situatie kunnen blijven bewegen (Brochure proeftuinen, 2010).

Waar het Ministerie van Economische zaken negen sectoren stimuleert om te kunnen blijven concurreren met andere landen, stimuleert het VWS dat er zoveel mogelijk doelgroepen in Nederland in aanraking komen met sport en bewegen.

3.2 Welke typologieën van innovatie zijn er te benoemen?

In de literatuur zijn meerdere typologieën van innovatie te herkennen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen technische- en administratieve innovaties, product- en proces innovaties en radicale- en incrementele innovaties. Technische- en administratieve innovaties hebben betrekking op in welk domein van de organisatie het voorkomt. Er wordt ook een onderscheid gemaakt waarop de innovatie betrekking heeft, namelijk het product of het proces. Als laatste zijn er twee vormen die iets zeggen over de grootte en impact van de innovatie: radicaal en incrementeel.

2.2.1 Technische- vs. administratieve innovaties

In de conceptualisatie van Damanpour (1991) zijn technische innovaties producten, diensten en technologieën die gerelateerd zijn aan de dagelijkse werkactiviteiten en gaan zowel het product als het proces aan. Een technische innovatie kan daarom de goedkeuring van een nieuw idee zijn met betrekking tot een nieuw product of dienst, of de introductie van nieuwe elementen in het productieproces of dienstverrichtingen (Subramanian & Nilakanta, 1996).

Administratieve innovaties betreffen de organisatiestructuur en administratieve processen die indirect gerelateerd zijn aan de dagelijkse werkactiviteiten van een organisatie. Het omvat de regels, rollen, procedures en structuren die gekoppeld zijn aan de communicatie en uitwisseling tussen de leden van de organisatie. Administratieve innovaties hebben invloed op het sociale systeem van

de organisatie. Het sociale systeem van een organisatie bestaat uit de leden van de organisatie en de relaties tussen deze leden. Administratieve innovaties vormen de invoering van een nieuw management systeem, een administratief proces of een programma voor de ontwikkeling van personeel. Een administratieve vernieuwing hoeft niet in een nieuw product of een nieuwe dienst te voorzien, maar heeft indirect invloed op de introductie van nieuwe producten of diensten of de processen rondom het ontwikkelen van innovaties. Het bestaat uit innovaties in de organisatiestructuur en in het management van mensen (Knight, 1967). Een dergelijke administratieve innovatie is de applicatie die topsporters via de smartphone gebruiken om dopingcontroleurs te kunnen informeren.

*Topsporters moeten tussen 6.00 en 23.00 uur beschikbaar zijn voor onaangekondigde dopingcontroles. Via een zogenaamd 'whereabouts'-systeem moet een deel van de topsporters bovendien opgeven waar zij zijn, zodat controleurs te allen tijde weten waar zij de sporters kunnen vinden. Om administratieve fouten - met mogelijke sancties tot gevolg - zoveel als mogelijk te voorkomen, ontwikkelen de Nederlandse Dopingautoriteit, NOC*NSF, InnoSportNL en Logica een speciale smartphone-applicatie, waarmee topsporters wijzigingen in hun whereabouts eenvoudig door kunnen geven. Een sporter kan dan via de telefoon met één druk op de knop aangeven waar hij/zij is. Een eerste versie van de app is in een beperkte testgroep uitgezet. Op 24 oktober 2011 was de app verkrijgbaar in de Appstore (iPhone). Begin 2012 is de app ook op de BlackBerry en Android platforms beschikbaar gekomen. Nederland is het eerste land waar een Whereabouts app in gebruik is genomen. (InnoSportNL, 2014)*

3.2.2 Product- vs. proces innovaties

Er wordt naast het bovenstaande onderscheid tussen technische- en administratieve innovaties ook een onderscheid gemaakt in product- en proces innovaties.

Volgens Knight (1967) en Utterback & Abernathy (1975), in het artikel van Damapour (1991) zijn productinnovaties nieuwe producten of diensten die geïntroduceerd worden om te voldoen aan een externe gebruiker of behoefte in de markt. Een voorbeeld is de eerste hartslagmeter zonder borstband.

De Alpha is de eerste hartslagmeter ter wereld zonder borstband, die tijdens het hardlopen continue en ECG-nauwkeurig meet. Hartslagmonitoring geeft essentiële feedback aan sporters en trainers en speelt een cruciale rol bij het optimaliseren van trainingen en het vergroten van het uithoudingsvermogen. De Alpha is als revolutionaire innovatie een schot in de roos, omdat dergelijke technologie nog niet voor (top)sporters inzetbaar was. Hartslagmonitoring is niet alleen handig en zinvol voor sporters, maar speelt ook een belangrijke rol in het dagelijks leven van mensen. Zo helpt de innovatieve hartslagmeter ook bij een lang en gezond leven (InnosportNL, 2014)

Procesinnovaties zijn nieuwe elementen in de verrichtingen van productie en dienstverlening, taakspecialisatie, werk- en informatiestromen en materialen die gebruikt worden om een product te produceren of een dienst te bewijzen. Een voorbeeld van een procesinnovatie is een trainingsconfigurator voor hardlopen. De Trainingsconfigurator hardlopen is een creatie van Running Health Center. Het doel van het project is het ontwikkelen van een web-based platform, bestaande uit een configurator, adviesmodules en een volgsysteem, waarmee integrale dienstverlening aan hardlopers wordt gerealiseerd.

De configurator is opgebouwd uit software waarmee een individueel trainingsschema wordt samengesteld op basis van karakteristieken en doelstellingen van de hardloper; deze beantwoordt daarvoor allereerst vragen in diverse adviesmodules, onder meer wat betreft zijn/haar fysiek-medische toestand (gewicht, blessures, enz.), mentale toestand, uitrusting en voeding. Indien de resulterende score voldoende is, volgt het schema; indien niet, volgt eerst doorverwijzing naar een of meer van de zeven aangesloten specialisten en daarna al dan niet een schema. Alle gegevens en tussentijdse aanpassingen worden gedocumenteerd in het volgsysteem (InnosportNL, 2014).

3.2.3 Radicale- vs. incrementele innovaties

In de Van Dale wordt de term 'radicaal' als verregaande hervormingen aangeduid. De term 'incrementeel' wordt als "iets dat geleidelijk gebeurt" beschreven.

In de wetenschappelijke literatuur worden er verscheidene variaties van deze termen door verschillende onderzoekers voorgesteld. Normann (1971) gebruikt de termen variatie en heroriëntatie. Variatie impliceert verfijningen en wijzigingen in bestaande producten, terwijl heroriëntatie fundamentele veranderingen impliceert. Nord en Tucker (1987) maken onderscheid tussen routine- en niet routinematige innovaties. Het verschil tussen routine- en niet routinematige innovaties is afhankelijk van de vraag of de innovatie kleine of grote veranderingen in producten, diensten of productieproces in de organisatie produceert. Grossman (1970) heeft een verdeling in ultieme innovaties en instrumentele innovaties waarbij het eerste de daadwerkelijke innovatie zelf is en de tweede een goedkeuring van een innovatie betreft die op een later tijdstip de implementatie van een ultieme innovatie moet vergemakkelijken. De bovenstaande categorieën worden vaak gecombineerd in de termen radicale- en incrementele innovaties.

De huidige wetenschappelijke literatuur over innovatie laten een min of meer eenduidig beeld in de betekenis zien. Radicale innovaties produceren fundamentele veranderingen in de activiteiten van de organisatie en vertegenwoordigen een duidelijke afwijking of verandering ten opzichte van bestaande praktijken, terwijl incrementele innovaties een geringe mate van afwijking of

verandering vertegenwoordigen (Dewar & Dutton, 1986; Ettlief et al., 1984). Incrementele innovaties zijn aan te duiden als eenvoudige aanpassingen of kleine verbeteringen vanuit bestaande praktijken. Dit suggereert dat radicale innovaties een toepassing, product, dienst of proces betreft die geheel nieuw is en grootse, ingrijpende veranderingen teweeg brengt in de organisatie. Het kan onafhankelijk zijn van eerdere toepassingen, producten, diensten of processen.

Het verschil tussen de typologieën kan worden aangeduid in hoe snel de innovatie in gebruik wordt genomen (mate van snelheid), hoe groot het effect op de organisatie is (kleine of grote verandering) en of het een vernieuwing voor de organisatie is (nieuw of bestaand). Bovendien kan er geïmpliceerd worden dat radicale innovaties zichtbaar zijn. Het is normaal gesproken een grote technologische doorbraak, zoals bijvoorbeeld de klapschaats die de schaatswereld deed veranderen en waardoor schaatsers veel snellere tijden gingen rijden.

Behalve Gerard van Velde, hij kon in eerste instantie maar niet overweg met de revolutionaire klapschaats en kondigde aan zijn carrière als langebaanschaatser mede door dit te beëindigen. Een jaar later kwam Van Velde echter terug op zijn beslissing om te stoppen als langebaanschaatser. Rintje Ritsma haalde hem over om de ijzers weer onder te binden. "Ik wilde nog een keer laten zien dat ik het ook op klapschaatsen kon", zei hij daarover. De rest is geschiedenis, met een gouden plak op de 1000 meter op de Olympische Spelen van Salt Lake City (Schaatsen, 2014).

Incrementele innovaties zijn daarentegen relatief onzichtbaar en worden vooral intern opgemerkt omdat het over kleine aanpassingen gaat. Zo heeft Nederland in de afgelopen jaren flinke vorderingen gemaakt op het gebied van de bobsleesport.

Een projectconsortium bestaande uit de bedrijven DSM, Eurotech/Viking Engineering en Modeso en de TU's Delft, Twente en Eindhoven zorgen voor ondersteuning van TeamNL door innovaties te realiseren aan onder andere materialen en onderdelen, voor verbetering van aerodynamica en stuurgedrag. Op basis van kennis kunnen ze bestaande bobsleeontwerpen doorontwikkelen.

Op die manier wordt er gewerkt aan goede klasseringen van de Nederlandse tweemansbobsleeteams (InnosportNL, 2014).

Dewar en Dutton (1986) suggereren dat een gunstige bestuurlijke houding ten opzichte van verandering, de mate van concentratie van technisch specialisme en de beschikbaarheid en middelen van kennis van de organisatie radicale innovaties vergemakkelijken. Hage (1980) betoogt dat innovatieve organisaties met organische structuren incrementeel innoveren omdat deze organisaties meer democratische waarden hebben en macht vooral gedeeld is. Terwijl organisaties met een mechanische structuur vooral een vruchtbare grond voor radicale veranderingen heeft. Nord en Tucker (1987) vonden dat radicale

innovaties vaker voorkomen in organisaties met gecentraliseerde en informele structuren, terwijl incrementele innovaties vaker bij complexe en gedecentraliseerde structuren voorkomen. Radicale innovaties worden meer dan incrementele innovaties vergemakkelijkt door organisatorische complexiteit, terwijl incrementele innovaties minder gehinderd worden door bureaucratische controle.

3.3 Welke organisatiekenmerken zorgen voor het stimuleren en belemmeren van innovaties?

Een belangrijke vraag is wat de kenmerken en randvoorwaarden van het stimuleren van innovatie in organisaties zijn. In de literatuur kan een onderscheid worden gemaakt in voorwaarden binnen de organisatiestructuur, binnen de organisatiecultuur en binnen het omgevingsklimaat van de organisatie.

3.3.1 Innovatie vanuit de organisatiestructuur bezien

Veel onderzoekers hebben geprobeerd om de dimensies van organisatiestructuur af te bakenen. De meeste onderzoekers gebruikten Weber's basismodel van bureaucratie als een uitgangspunt. Pugh et al (1968) veronderstellen zes primaire dimensies van organisatiestructuur die van invloed zijn op het innovatievermogen, namelijk: specialisatie, standaardisatie, formalisering, centralisatie, configuratie en flexibiliteit. Later is deze conceptualisering door hun empirisch getest en vonden zij vier fundamentele dimensies van structuur, namelijk: de structurering van activiteiten, mate van gezag, controle van de workflow en de grootte van het ondersteuningscomponent.

Reimann (1974) vond in een studie onder 19 fabrieken drie fundamentele dimensies van structuur: decentralisatie, specialisatie en formalisatie. Wanneer je deze dimensies hanteert op de bevindingen van Pugh et al (1968) zou dit vallen onder specialisatie en formalisatie. In de studie van Hage en Aiken (1970) worden drie structurele dimensies met betrekking tot organisatorische innovatie gehanteerd, namelijk: complexiteit, centralisatie en formalisatie. Zaltman et al (1973) gebruiken in hun model van organisatorische innovatie ook integratie als dimensie. Integratie betekent het vermogen om om te gaan met conflicten. Lawrence en Lorsch (1967) posteren integratie als een belangrijke structurele variabele binnen de organisatiekunde. Deze studies gebundeld suggereren in het algemeen vier structurele dimensies die invloed hebben op de mate van innoveren binnen organisaties, namelijk: complexiteit, formalisatie, centralisatie en integratie.

Andere studies suggereren dat structurele eigenschappen veel meer in verband worden gebracht met organisatorische innovatie dan kenmerken of de attitude van individuen binnen organisaties. Hage en Aiken (1970) vonden dat structurele eigenschappen sterk waren geassocieerd met organisatorische innovatie. Ettlief et al (1984) vonden een verschil tussen de structuur met betrekking tot radicale

en incrementele innovatie. Technologiebeleid en structurele regelingen lijken noodzakelijke voorlopers te zijn voor radicale innovatie. Incrementele innovaties die leiden tot de introductie van nieuwe producten lijken afhankelijk te zijn van de structurele eigenschappen en marktgerichte strategieën. Organisaties die complexer zijn, meer gedecentraliseerd en groter zijn hebben de neiging om meer nieuwe producten in te voeren. Centralisatie en informele structuren hebben de neiging om radicale innovatie te stimuleren, ongeacht de grootte van de organisaties. Daarnaast vonden ze dat een markt gedomineerde groeistrategie structurele eigenschappen zoals complexiteit, decentralisatie en formalisering voor incrementele innovatie versterkt. Ahmed (1998) vond dat innovatie meer gestimuleerd wordt door een organische- dan een mechanische structuur.

3.3.2 Innovatie vanuit de organisatiecultuur en organisatieklimaat bezien

Uit een onderzoek uitgevoerd door Ahmed (1998) kan er geconcludeerd worden dat het klimaat van de organisatie en de organisatiecultuur innovatie kan bevorderen. Samengevat is innovatie een katalysator voor verandering waarin het onzekerheid en risico's met zich meebrengt maar ook ruimte voor verandering creëert. Het is daarbij de kunst om een omgeving te creëren waarin mensen zich comfortabel voelen om te innoveren. Er wordt door Ahmed (1998) gesuggereerd dat organisatiecultuur een determinant is voor innovatie. Verschillende karakteristieken van cultuur kan de organisatie de juiste ingrediënten voor innovatie opleveren. Daarbij dient wel in acht te worden genomen dat de cultuur in overeenstemming moet zijn met de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Om innovatie in het licht van organisatiecultuur en het organisatieklimaat te begrijpen is het goed om te weten hoe deze twee begrippen gedefinieerd worden in de wetenschappelijke literatuur.

Ahmed (1998) verstaat onder klimaat op welke manier het bedrijf draait. Het klimaat van de organisatie wordt afgeleid van haar leden door middel van de werkwijze, procedures en beloningen die op dagelijkse basis waar te nemen zijn, oftewel de echte prioriteiten van de organisatie. Mensen zijn daarin actieve deelnemers in de omgeving waarin zij leven. Zij vormen de omgeving maar de omgeving wordt ook beïnvloed door de handelingen van deze mensen. Deze percepties van mensen worden als het organisatieklimaat gezien.

Schneider et al. (1996) definiëren vier dimensies van klimaat, namelijk (1) de aard van interpersoonlijke relaties, (2) de mate van hiërarchie, (3) de aard van het werk en (4) in welke mate activiteiten ondersteuning en beloning verdienen. Nauw verbonden met de conceptualisatie van klimaat is het concept van cultuur. Organisatiecultuur verwijst naar diepgewortelde overtuigingen en waarden. Cultuur is daarmee een zekere weerspiegeling van klimaat. Klimaat is waarneembaar in de praktijk en het beleid van de

organisatie. De overtuigingen en waarden van de cultuur zijn daarentegen niet zichtbaar, maar bestaan uit een raamwerk van gedragingen en acties om op prikkels uit de omgeving te kunnen reageren. In andere woorden, de werkwijze, procedures en beloningen (het klimaat) in een organisatie kunnen werknemers het gevoel geven dat het hoger management waarde hecht aan innovatie (de cultuur). Cultuur kan daarmee gedefinieerd worden als manieren van impliciete overtuigingen, normen, waarden en de handelingen die gedrag vormgeven.

Het hangt sterk van de normen van de organisatie af of het wel of niet innovatief is. Als de juiste normen worden aangehouden en op grote schaal gedeeld worden dan kan cultuur creativiteit stimuleren. Een lijst van normen die innovatie stimuleren zijn terug te vinden in bijlage 2. Gezien de aard van cultuur en het klimaat speelt het hoger management een cruciale rol in het vormgeven van de cultuur omdat zij in staat is om prioriteit te geven aan innovatie, maar ook inspanningen kan leveren op het gebied van ondersteuning en het toewijzen van beloningen. Werknemers prioriteren namelijk wat door het hoger management als belangrijk wordt geacht en baseren daar hun werkwijze op. Dat geldt ook voor innoveren.

Zoals gezegd hebben individuen invloed op de omgeving waarin zij zich bevinden. Dit geeft aan dat mensen ook een rol spelen in de organisatiecultuur. Ahmed (1998) adviseert dat organisaties rekening moeten houden met de aard van de medewerkers die het meest effectief innovatie stimuleren. Uit een breed scala van onderzoeken in het vakgebied van psychologie en management is gebleken dat een aantal persoonlijkheidseigenschappen een creatieve individu karakteriseren. Zie bijlage 1 voor een opsomming van een aantal van deze karakteristieken. Op individueel niveau spelen motivatie gerelateerde factoren ook een rol als aanjager voor creativiteit. De belangrijkste hiervan zijn intrinsieke motivatie, de mate van uitdaging en het bezitten van specifieke kennis en vaardigheden. Daarnaast kan een duidelijke mission statement een sterke cultuur creëren die specifieke gedragingen en acties bij werknemers kan realiseren. Hoewel onder onderzoekers hier enige onzekerheid overheerst, kan een correct geformuleerde missie volgens Ledford (1994) tot drie voordelen leiden, namelijk dat (1) het bepaald gedrag bij individuen kan faciliteren, (2) het een organisatiecultuur uitdraagt die ambigüiteit kan beperken, en (3) het kan bijdragen aan betrokkenheid van het personeel. Bovendien is het de taak van het management om de cultuur en het klimaat vorm te geven zodat innovatie op elk niveau door kan dringen.

Alhoewel de leiding uitermate belangrijk is geeft Ahmed (1998) aan dat het toch niet voldoende is om op zichzelf een cultuur voor innovatie op te bouwen. Daarvoor moeten er veel "innovatietoppers" worden aangetrokken, getraind of gestimuleerd worden door de hele organisatie heen. Leaders van een organisatie kunnen daarentegen wel twee grote taken uitvoeren om een succesvolle en duurzame cultuur

van innovatie te bewerkstelligen. De eerste is dat leiders gevoelig moeten zijn voor hun omgeving en bewust moeten zijn van de impact die zij hebben op hun werknemers. Deze gevoeligheid is van cruciaal belang om het gat te dichten tussen wat een leider voordraagt en welke organisatiecultuur er heerst. De tweede factor is het vermogen van leiders om ambiguïteit te accepteren. Innovatie kan niet plaatsvinden zonder dubbelzinnigheid. Organisaties en individuen die niet in staat zijn om ambiguïteit op de werkplek te tolereren, zorgen door hun handelingen ervoor dat alleen routinematige handelingen in stand worden gehouden. Met betrekking tot dit aspect zijn zeer innovatieve bedrijven van minder innovatieve bedrijven te onderscheiden door middel van de volgende kenmerken: Allereerst dat het management van innovatieve bedrijven het personeel zowel financieel als emotioneel ondersteunt. Ten tweede het management ervoor moet zorgen dat een realistische en nauwkeurige beoordeling van de markt is gemaakt om de innovatie te kunnen lanceren. Zeer innovatieve bedrijven staan namelijk dicht bij de eindgebruiker en zijn in staat om de vraag van de klant te beoordelen. Ten derde dient het management ervoor te zorgen dat innovatieprojecten in alle gelederen van de organisatie de nodige steun krijgt. Als laatste dient het topmanagement ervoor te zorgen dat er een gestructureerde methodiek wordt ingevoerd voor de implementatie van de innovatie voorafgaand aan de daadwerkelijke uitvoering.

Empowerment van mensen is een van de meest effectieve manieren voor leiders om mensen hun creativiteit te laten uiten. Gecombineerd met steun en inzet geeft het mensen de vrijheid om verantwoordelijkheid te nemen voor innovatie. Acties die mogelijkwijs bijdragen aan 'empowerment' van mensen en een positieve invloed op innovatie kan hebben zijn hieronder opgesomd:

- Werknemers moeten de reikwijdte van de innovatie agenda weten om te weten wat er mogelijk is binnen de organisatie.
- De werknemers moeten weten hoeveel risico ze kunnen nemen.
- Een duidelijke definitie van de domeinen waarin werknemers zijn toegestaan om creatieve bevoegdheid uit te oefenen en de verantwoordelijkheid daarin te nemen.
- Leiders moeten er voor zorgen dat er geen bureaucratische knelpunten zijn die innovatie belemmeren.

Judge et al. (1997) laten in zijn onderzoek zien dat innovatieve bedrijven verschillen van minder innovatieve bedrijven met betrekking tot het vermogen van het management om een gevoel van gemeenschap te creëren op de werkvloer. Zij suggereren vier bestuurlijke principes die een dergelijke doelgerichte gemeenschap moet beïnvloeden. Ten eerste bevordert autonomie een gevoel van ondernemerschap bij een individu. Ten tweede stimuleert persoonlijke waardering in de vorm van geld (extrinsiek) of dankbetuiging (intrinsiek) een doelgerichte gemeenschap. Zeer innovatieve

bedrijven doen met name beroep op een intrinsieke waardering waar minder innovatieve bedrijven vaker een extrinsieke waardering gebruiken. Als laatste blijken zeer innovatieve bedrijven een gelijke nadruk op de technische kant en de sociale kant van de organisatie te leggen. Met andere woorden, ze koesteren niet alleen de technische vaardigheden en expertise, maar bevorderen ook een gevoel van saamhorigheid onder het personeel.

3.4 Tot besluit

De typologieën zijn behandeld om een beeld te krijgen welke vormen van innovatie binnen een organisatie kunnen plaatsvinden en om in een later stadium de beïnvloedende factoren van innovatie te kunnen identificeren. Dit is van belang omdat hiermee de mogelijke innovaties binnen sportbonden aangeduid kunnen worden. Daarnaast geeft het een verheldering over de betekenisgeving die vertegenwoordigers van sportbonden aan het begrip innovatie geven en aan welke vormen van innovatie zij zoal denken.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gerapporteerd. Er zal een inzicht worden gegeven in hoe vertegenwoordigers van verschillende sportbonden betekenis geven op de manier, het proces en mogelijke stimulansen en/of belemmeringen bij het innoveren. Ten tweede wordt de relatie met de omgeving besproken die moet zorgen voor een verduidelijking van de context waar de sportbond zich in begeeft met betrekking tot innoveren. Dit zal worden gedaan aan de hand van een opsomming van de verschillen en overeenkomsten van de bondsvertegenwoordigers en waar mogelijk worden beschikbare beleidsdocumenten gebruikt.

4.1 Definiëring van innovatie

Tijdens het interview is er impliciet en expliciet gesproken over de definiëring van het woord innovatie. De meeste geïnterviewden ervaren verschillende aspecten aan de definiëring van het woord innovatie. Punten als nieuw, vernieuwing dan wel een vorm van optimaliseren, aanpassen of doorontwikkeling worden het meest genoemd.

"Innoveren is voor mij iets nieuws doen of iets beter doen waardoor je eigenlijk nog beter aansluit bij al bestaande of toekomstige behoeften van mensen in Nederland."

Zoals bovenstaande citaat beschrijft geven een aantal bondsvertegenwoordigers aan dat innovatie te maken heeft met het inspelen op bepaalde behoeftes en dat dit synoniem staat voor het doen van onderzoek om in te kunnen spelen op die behoeftes. Daarnaast geven enkele bondsvertegenwoordigers marktwerking of het vermarkten aan als belangrijk aspect bij de definiëring.

"Met name dat het een combinatie is tussen de sport en het product. Daar zit ook een stuk vermarkten in van je sport. Om dat te doen moet je ook gaan kijken wat er speelt in de markt. Hoe sluit je daar op aan en ontwikkel je passende producten en dat op zich is al innoveren vind ik."

Herwaardering van de sport en verandering worden in mindere mate benoemd door de respondenten. Een meerderheid van de bondsvertegenwoordigers twijfelen over de benaming van het woord innovatie en of dat wat zij binnen hun sportbond doen wel daadwerkelijk onder innovatie geschaard kan worden. Het blijkt dat de exacte definitie van innoveren uiteenloopt. De meeste bondsvertegenwoordigers geven aan dat innoveren als het ware betekent dat je op basis van een aanname zonder verrichting van onderzoek of een bepaalde behoefte iets creëert maar dat deze definiëring bij sportbonden niet opgaat, zoals onderstaande citaat van een directeur beschrijft.

"Nou, kijk...innovatie, innovatie die term daar moet je een beetje voorzichtig mee zijn want als je innoveert dan neem je als het ware stappen die niet één twee drie onderbouwd zijn. Begrijp je, je zegt van ik doe een aanname dat de toekomst er zo en zo uit gaat zien dus ik ga redelijk innovatief tekeer en ik zet daar dat en dat product neer."

4.2 Typologieën van innoveren

Aan de hand van verhalen en voorbeelden van vertegenwoordigers over innovatie en vernieuwing zijn er verschillende vormen van innoveren te duiden. Alle bondsvertegenwoordigers geven aan dat men vooral bezig is met een vorm van dienst- of conceptontwikkeling, het opzetten van een programma, spelvorm of productaanbod. Daarbij worden programma's genoemd die worden aangeboden aan verschillende doelgroepen. Over het algemeen komen de bondsvertegenwoordigers met voorbeelden van programma's voor de jeugd. Alle bondsvertegenwoordigers geven aan dat zij zich vooral richten op benadering van een specifieke doelgroep bij het ontwikkelen van een dienst, concept of programma. Nauw gerelateerd aan de doelgroep benadering staat het innoveren van verschillende vormen van lidmaatschap die gekoppeld zijn aan producten en/of diensten van de sportbond. Alle sportbonden gaven aan hier iets mee te willen doen of zijn daar al mee bezig. Een voorbeeld van een bondsvertegenwoordiger gaat over de invoering van een individueel lidmaatschap.

"De volgende stap die gemaakt moet worden is dat we nu individuele lidmaatschappen gecreëerd hebben [...] Ik denk dat de volgende stap niet individuele lidmaatschappen wordt maar producten die een individu af kan nemen."

Alle sportbonden houden zich tevens bezig met een vorm van digitalisering. Hierbij moet gedacht worden aan content op de website of wedstrijd- en inschrijfformulieren, facturen en handboeken die gedigitaliseerd aangeboden worden. Daarnaast geven twee respondenten van twee verschillende sportbonden automatisering van de werkprocessen aan zoals aanpassingen in de IT. Dit allemaal ter verbetering van de efficiëntie. In het verlengde van het bovenstaande geven drie bondsvertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden aan dat het verkrijgen van informatie over de gebruiker een belangrijke rol gaat spelen in de toekomst, waarbij het binden van de gebruiker centraal staat.

" [...]Daar moet je over nadenken hoe je die leden kunt binden aan je sport. Je hebt ze eigenlijk al gebonden maar je hebt geen NAW-gegevens van ze dus je hebt ze niet in beeld."

In mindere mate worden de organisatiestructuur, de regelgeving in de sport en communicatie aangestipt als richtingen waarop een sportbond in innoveert. Een directeur van een sportbond zegt het volgende over het innoveren van de organisatiestructuur;

"Ik vind dat wij vanuit de organisatie zelf, het bondsbureau innovatief bezig zijn. Vanuit de structuur met onze verenigingen, afdelingen en de politieke lijnen en veranderingen in de bondsraad zal ik ook wat mooi over vertellen."

Wat betreft de communicatie gaat het met name over de verschuiving van printcommunicatie naar elektronische communicatie, het veranderen van de huisstijl of een andersoortige aanpak in de marketing, waarbij de 'verpakking' van de dienst of het product wordt aangepast. Daarnaast wordt er door een directeur en een medewerker van een sportbond aangegeven dat er meer direct contact wordt gezocht met de consument, de eindgebruiker, zonder tussenkomst van de sportvereniging. Er worden daarvoor communicatiemiddelen gebruikt zoals websites, nieuwsbrieven, social media en netwerken. Met betrekking tot de regelgeving wordt er geïnnoveerd om de aantrekkelijkheid of veiligheid van de sport te vergroten. Bijvoorbeeld om een nieuwe doelgroep te binden of om de ontwikkelingen in de maatschappij bij te houden. Een bondsvertegenwoordiger zegt hier het volgende over;

"Bonden kunnen nogal star zijn van "dit zijn onze regels en we organiseren het volgens onze regels". De regels die zijn 100 jaar geleden bedacht en als dat niet meer actueel is dan moet je bereid zijn om de regels aan te passen. Als je zegt dat je bij waterpolo niet met twee handen mag vangen maar kinderen niet in staat zijn om met één hand te vangen en je wilt het wel leuk houden dan moet je misschien wel de regels aanpassen naar de bal in twee handen vangen"

Technologische innovaties worden weinig genoemd. Twee sportbonden spreken zich hierover uit. De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat sportbonden niet de capaciteiten en mogelijkheden hebben om zoals bijvoorbeeld commerciële partijen een nieuwe technologie te ontwikkelen. Een sportbond geeft echter wel aan zich bezig te houden met het innoveren van materialen die gebruikt worden tijdens het sporten. Een vertegenwoordiger van een andere sportbond geeft juist het tegenovergestelde aan;

"Bij elke toertocht krijg je zo'n ding, fietst eroverheen en als je terugkomt ben je weer geregistreerd. Die systemen bestaan ook al of dat je zelf een app gaat bouwen om je routes bij te houden, om je gemiddeldes bij te houden. Voor je het

weet ben je drie keer ingehaald door commerciële partijen die dat doen of straks zit het gewoon in de fiets. Dat soort innovaties zijn niet aan ons. Die zijn aan de markt, aan de commercie of...dat halen wij niet. Ik word ingehaald als ik dat soort dingen doe."

Er worden wel applicaties gebruikt door sportbonden maar dit wordt veelal uitbesteed om het te ontwikkelen. Respectievelijk talentherkenning, organisatiecultuur en maatschappelijke thema's worden door drie verschillende vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden eenmaal genoemd als vorm waarop geïnnoveerd wordt. Wat betreft de organisatiecultuur gaat het om de scholing en het vergroten van de kennis van personeel om adequaat in te kunnen spelen op de veranderende omgeving en ontwikkelingen in de maatschappij. De ontwikkelingen in de maatschappij wordt ook als vorm gebruikt om te innoveren, getuige de reactie van een bondsvertegenwoordiger;

"Het sportieve werken, dat strand nu een beetje en loopt in de hoeveelheid van dingen een beetje achter. Maar goed, daarin zijn wij wel denk ik ten opzichte van andere bonden best wel ietsje verder. En wat wij nu aan het doen zijn met het WK is het verbinden van gezondheid, sport en gezondheid, gezonde voeding, gezonde kantine en daar echt uitvoering aan geven."

Doel van innoveren

Het doel van innoveren geeft een minder uiteenlopend beeld. Zo geven de meeste respondenten aan dat ledengroei en behoud het belangrijkste doel is om te innoveren en relevant te blijven voor de doelgroep. Ten tweede, maar in mindere mate, wordt de kennismaking met de sport door de ondervraagden als doel aangegeven. Het versterken van de waarden van de sport speelt een grote rol. Benamingen zoals aantrekkelijk, plezier, enthousiasme, verantwoord en veilig staan hierbij centraal. Het financiële gewin wordt door vertegenwoordigers van twee verschillende sportbonden aangeduid. Uit het volgende citaat blijkt dat een bondsvertegenwoordiger dit als doel aangeeft:

"Het is bijna fulltime en dat kost ook geld natuurlijk. Dus daar zitten we en wat levert het uiteindelijk op dus daar...dat heeft onze directeur dan wel, het moet altijd iets opleveren. Of het nou leden zijn of geld, het moet iets opleveren."

Door drie vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden worden respectievelijk het versterken van de sportvereniging, het bedienen van de klant en het verbreden van de markt als doel van innoveren genoemd. Het citaat hieronder gaat over het versterken van de vereniging door middel van innoveren;

"Dat je bij trimmen achteraf nog wat krijgt is leuk maar daardoor kunnen wij weer dingen voor de vereniging doen. Het gaat erom het sterken van de verenigingen."

4.3 Proces van innoveren

De bondsvertegenwoordigers geven een inzicht over de totstandkoming, de implementatie en evaluatie van innoveren. Bij de totstandkoming kan er een onderscheidt worden gemaakt in hoe de innovatie zich heeft aangediend bij de sportbond en hoe zij daar intern op in zijn gesprongen. De meeste vertegenwoordigers van alle sportbonden geven aan dat een bepaalde behoefte ten grondslag ligt aan de totstandkoming van een innovatie. Het kan een behoefte van een vereniging, (potentiele) leden of klanten zijn en wordt over het algemeen aangeduid met de term 'achterban'. Het kan zijn dat die behoefte in de vorm van een idee wordt uitgesproken door de achterban of dat de sportbond zelf een behoefte constateert door middel van het verrichten van onderzoek, bestudering van het ledenbestand of onderzoeken die door andere partijen zijn uitgevoerd. Daarnaast geven zowel medewerkers, managers en directeuren van verschillende sportbonden aan dat het verkrijgen van een subsidie belangrijk is geweest. Getuige de reactie van een directeur;

"Het is opgestart met behulp van subsidies vanuit de overheid. Die zitten er nu niet meer eraan gelinkt maar dat wel een extra drive om een taak vanuit de overheid met betrekking tot sport op ons te nemen. Dat hebben we op zich goed gedaan omdat we dat omzetten in een prima dienst voor de bond zelf."

Wanneer een kans zich voordoet door een behoefte, onderzoek of subsidie dan wordt dat op een bepaalde manier opgepakt binnen de sportbond. Zo geeft een directeur van een sportbond aan dat dit naar voren komt tijdens regionale bijeenkomsten en dat het daarna bij een persoon binnen de organisatie wordt neer gelegd die er mee aan de slag gaat. Twee vertegenwoordigers van twee verschillende sportbonden geven echter aan dat zij het idee vooral bij degene wil laten die er mee naar de sportbond is gekomen. Wanneer het een succes blijkt bieden de sportbonden wel ondersteuning aan. Een directeur van een sportbond geeft aan een werkgroep op te stellen om het verder te ontwikkelen.

Een volgende stap in het proces is dat de innovatie uitgetest moet worden. Meerdere respondenten van verschillende sportbonden geven aan dit te doen met testprojecten of pilots.

"We doen heel veel met pilot projecten. Omdat het een pilot is kan je heel veel buiten de regels om doen. Dan hoop je dat het op die manier aanslaat en meer draagvlak creëert."

Zoals bovenstaande citaat aangeeft heeft het volgens de medewerker van een sportbond als doel om het eerst te testen alvorens het volledig te omarmen. Belangrijkste reden hiervoor is dat het buiten de structuur van het bondsbureau blijft en er geen invloed op het proces uitgeoefend kan worden door bijvoorbeeld het bestuur. Dit bevestigt een directeur van een sportbond met het volgende antwoord;

"Op het moment dat het een kansrijk idee is, dan moet je mensen dus de ruimte gunnen en geven om dat idee uit te werken. Alleen dan slaagt het. Dan moet je dus pogen om zo'n idee uit de bestaande infrastructuur te halen."

Daarnaast wordt er in veel mindere mate aangegeven dat er internationaal op een idee gewezen wordt of dat een specifiek probleem ten grondslag ligt aan de totstandkoming van een innovatie. Een kans of idee doet zich voor op lokaal niveau en wordt aan het bondsbureau kenbaar gemaakt of het bondsbureau constateert zelf een behoefte bij de achterban waar op ingespeeld wordt. Vier vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden geven aan dit vooral over te laten aan de vereniging die met het idee is gekomen, om het daarna op een aantal locaties te testen en vervolgens te ondersteunen. In een beleidsdocument van een sportbond komt deze regierol van de sportbond en de uitvoering door de verenigingen ook naar voren.

"Daarnaast wordt meer dan voorheen, vanuit het bondsbureau, de regierol opgepakt en is productontwikkeling prioriteit. Waar mogelijk wordt de uitvoering van projecten meer en meer aan verenigingen overgedaan"

Het communiceren naar de andere verenigingen in de vorm van goede voorbeelden speelt bij drie vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden een belangrijke rol bij de uitrol van een innovatie voor een landelijke dekking. Het gebruiken van voorbeeldverenigingen wordt onderschreven als een succesfactor voor het creëren van draagvlak bij andere sportverenigingen. Overigens geven twee medewerkers van verschillende sportbonden aan moeite te hebben met het implementeren bij en enthousiasmeren van meerdere verenigingen om aan de slag te gaan met de innovatie en wordt er aangeraden de boodschap te blijven herhalen zodat het bij de juiste personen binnen een sportvereniging terechtkomt, dat blijkt uit onderstaande citaten;

"We hebben 450 verenigingen en als je er uiteindelijk maar 10 meekrijgt dat is niet voldoende dus je kan wel met 10 koplopers een geweldig plan bedenken maar uiteindelijk wil je dat onder de 400 verenigingen er wel 300 verenigingen mee gaan doen. Als

je op dag 1 een bericht eruit stuurt naar alle verenigingen en je denkt dat je het wel hebt gecommuniceerd en ze weten het toch, maar je vraagt de volgende dag aan de secretarissen of ze het gelezen hebben dan heeft niemand het gelezen. Je moet heel vaak blijven herhalen om ergens een succes van te maken. Dat is soms wel wat lastiger."

Een meerderheid van de bondsvertegenwoordigers geven aan dat de invoering stap voor stap verloopt. De snelheid wordt getypeerd als een geleidelijk tot langzaam proces. Twee geven respectievelijk aan dat het snel gaat en dat het een beslissing van de sportbond zelf is hoe snel de invoering gaat. Wanneer het eenmaal geïmplementeerd is en de innovatie een tijdje loopt worden er met name kleine aanpassingen gedaan aan het product of de dienst wordt doorontwikkeld. Vier vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden ervaren weerstand bij de invoering van een innovatie. Twee bondsvertegenwoordigers wijden dat aan de klassieke curve van hoe snel een innovatie geadopteerd wordt en dat er altijd weerstand is bij een verandering. Een bondsvertegenwoordiger geeft aan dit te doorbreken door het verplicht stellen van het product. Twee vertegenwoordigers van verschillende sportbonden geven aan dit juist te doen door verenigingen te verleiden en te enthousiasmeren.

"Dan gaat het meer om de implementatie. Uiteindelijk heeft innovatie niet zoveel zin als je het toch niet kan implementeren. Dat je daar in...toch wel het fijne evenwicht tussen, hoe zal ik het zeggen, tussen te verleiden en opleggen, dat je dat goed moet bewaken."

Met betrekking tot het evalueren van een innovatie wordt door de ondervraagden weinig uitspraken over gedaan. Door een uitspraak van een medewerker van een sportbond en uit een beleidsdocument van een sportbond blijkt dat evaluatie wordt gedaan aan de hand van brainstormsessies of het samenstellen van een gebruikersgroep. Uit een beleidsdocument en een uitspraak van een medewerker van een verschillende sportbond blijkt dat het afnemen van enquêtes en effectmetingen tot de evaluatiemethoden behoren. Aan de hand van een beleidsdocument van een andere sportbond wordt dit ook aangegeven als de methodes die toegepast worden.

"We hebben enquêtes weer richting locaties gestuurd. We zoeken ook heel erg bij de deelnemers maar ook bij de trainers en locatiehouders wat ze aan het doen zijn."

4.4 Noodzaak en motieven van innoveren

Volgens een overgrote meerderheid van de vertegenwoordigers is het van belang om als sportbond relevant te blijven. Deze relevantie komt voort uit verschillende motieven waarom sportbonden innoveren.

Vijf vertegenwoordigers van vijf verschillende sportbonden geven aan dat het aantrekkelijker maken van de sport het belangrijkste motief is om te innoveren. Zo beschrijft een medewerker van een sportbond dit als het aantrekkelijker worden voor het publiek, media en in beeld te blijven voor de Olympische Spelen door het aanpassen van de competitie of de omgeving waarin de sport zich afspeelt. Daarnaast geeft een directeur van een sportbond aan dat het vergroten van de aantrekkelijkheid van de sport met name ligt aan de organisatie en inhoud van de competitie of de spelvorm om zo beter aan te sluiten op de behoefte van een doelgroep.

"Ik denk dat zo'n 3 á 4 jaar geleden het besef wel is doordrongen dat de manier waarop de wedstrijden voor de jeugd werden georganiseerd dat daar iets mee moest gebeuren. Het duurde te lang. Er waren in die lange tijd te weinig beweegmomenten, je had er weer officiële juryleden voor nodig. Dat begon een beetje tegen te staan."

Een manager en een directeur van dezelfde sportbond beschrijven bovendien dat het aanspreken van een nieuwe doelgroep ten grondslag ligt als motief om te innoveren. Het behouden dan wel het groeien van het ledenbestand of het aanspreken van de marktpotentie worden door zeven vertegenwoordigers van vier verschillende sportbonden aangeduid. Zoals deze uitspraak van een directeur van een sportbond bewijst;

"De tweede is een meer wat negatieve, is de stok achter de deur, de noodzaak om...als wij keken naar de ontwikkelingen in de ledencijfers en als we zien wat wij daarvoor doen, dan voelt iedereen dat hier toch echt wel"

Door drie vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden wordt in mindere mate het genereren van inkomsten aangevoerd als motief. Het genereren van inkomsten staat in relatie met het krijgen van een subsidie vanuit de lottogelden. Dat blijkt uit een reactie van een manager;

"De afgelopen 5 à 10 jaar is de financiering bij de sportbonden totaal veranderd en moet je veel meer zelf ondernemend zijn om meer inkomsten binnen te halen dan dat je het van de overheid kreeg of dat je een subsidie kreeg toegewezen."

Vijf vertegenwoordigers van vier verschillende sportbonden geven de huidige maatschappelijke ontwikkelingen als voornaamste reden om te innoveren. Een directeur van een sportbond verwoordt dat als een veranderende klantbehoefte. Een medewerker van een andere sportbond vindt het sporthoppen een maatschappelijke ontwikkeling waarop ingespeeld moet worden.

"Het sporthoppen is natuurlijk ook wel een issue. Mensen gaan het ene jaar hardlopen, het andere jaar fietsen. Dus hardlopers kan je misschien ook niet altijd meer binnenboord houden. Heel veel factoren en daar proberen wij nu de grote lijnen uit te halen."

Een manager van een sportbond heeft het niet over maatschappelijke ontwikkelingen maar over het zoeken naar maatschappelijke verbinding. Dat blijkt uit onderstaande citaat;

"Je hebt ook innovaties in het verbinden van verschillende maatschappelijke vraagstukken gerelateerd aan je sport. Ik denk dat wij daar ook vrij goed in bezig zijn. Door bijvoorbeeld vrij snel sport en kinderopvang met elkaar te verbinden. We zijn nu bezig ook met werken in een sportieve omgeving."

4.5 Stimulansen en belemmeringen van innoveren

In deze paragraaf wordt er besproken wat volgens de ondervraagden stimulansen en belemmeringen zijn voor innoveren binnen sportbonden. Bijna alle ondervraagden geven aan dat met name mensen een verschil kunnen maken om te innoveren binnen sportbonden. Zo blijkt uit een citaat van een medewerker over de directeur van de sportbond;

"Wij hebben een directeur die nog, die daar heel goed in is. Dus die ehh...zowel ziet wat er relevant is en dingen ook makkelijk en snel aan elkaar kan verbinden. Zowel inhoudelijk als het creëren van de randvoorwaarden om dingen ook echt voor elkaar te kunnen krijgen."

Wanneer er wordt doorgevraagd welke kenmerken deze personen moeten beschikken om innovatie te faciliteren dan wordt er uiteenlopend geantwoord. Aangezien deze kenmerken moeilijk zijn te generaliseren wordt het als een opsomming gepresenteerd. Creativiteit, open minded zijn, proactief zijn, een doener zijn, motivatie hebben, visie ontwikkelen, vooruitstrevend zijn, kennis van zaken en ervaring hebben, oplettend zijn, vindingrijk zijn, ambitie en doorzettingsvermogen hebben. In onderstaande citaat worden visie, doorzettingsvermogen en kennis als persoonskenmerken genoemd.

"Je moet wel een bepaalde mate van visie hebben waar je heen wilt. Een bepaalde mate van doorzettingsvermogen hebben omdat je toch wel door een aantal divisies heen moet. Het zou mooi zijn als je wat basiskennis hebt van techniek. Dat het toch steeds meer die kant op gaat denk ik."

Drie vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden geven ook aan dat samenwerken in een team in de vorm van een brainstormsessie

of werkgroep het innoveren binnen sportbonden stimuleert. Daarnaast geeft een directeur van een andere sportbond nadrukkelijk aan dat er mensen van buitenaf worden aangenomen om dit te bewerkstelligen.

In mindere mate wordt er door de ondervraagden bepaalde prikkels van buitenaf genoemd als mogelijke katalysator voor innovatie zoals sportief succes van topsporters, een wereldkampioenschap in eigen land (waardoor er ook meer geld vrijkomt) een verhuizing van het bondsbureau of een externe partij die te hulp schiet. Samenwerking met een commerciële partij zoals marketingbureau 2Basics wordt door vier vertegenwoordigers van twee sportbonden als een succesfactor beschreven om te kunnen innoveren omdat zij meer ondernemend zijn dan sportbonden. Waar over het algemeen meerdere vertegenwoordigers van verschillende sportbonden het over eens zijn is dat steun van de overheid of NOC*NSF in de vorm van subsidiering een stimulans is voor sportbonden om te kunnen innoveren. Zoals onderstaande citaat weergeeft;

"We waren begonnen met subsidies om het project op poten te zetten. Op een gegeven moment heb ik aangekondigd dat we er mee gingen stoppen omdat we er zelf geld moesten gaan bijdragen en dat was dusdanig hoog dat ik zei dat we zonder subsidies het niet verder gaan dragen."

Een aantal van de stimulansen van innoveren kan ook belemmeringen betekenen wanneer deze niet in acht worden genomen. Uit de interviews blijkt dat de meeste vertegenwoordigers van de sportbonden belemmeringen met betrekking tot de organisatiestructuur ervaren. De weerstand die hieruit voortvloeit heeft met name te maken met de rol die een sportbond heeft, namelijk die van een ledenorganisatie waar democratie heerst waardoor de mate waarin verantwoording afgelegd wordt hoog is en het nemen van besluiten traag. Een medewerker geeft aan dat sportbonden hierdoor slagvaardigheid missen om zwaar innovatief te kunnen zijn.

"Trage besluitvorming omdat we een democratisch stelsel hebben. We zijn een vereniging dus zowel ons beleid gaat zeg maar het hele land door. Van individueel lid naar vereniging, naar regioraad naar bondsraad. Dat is hetzelfde met investeringen van ons geld. Dus ja."

Een sportbond heeft hierdoor doen besluiten om de organisatiestructuur aan te passen zodat de beslissingsbevoegdheid meer bij het bondsbureau kwam te liggen in plaats van bij de regiokantoren. Belemmeringen met betrekking tot de organisatiecultuur vloeien voort uit de identiteit van de sportbond die als conservatief en behoudend getypeerd kan worden en in mindere mate door het imago van de sport die als stoffig, oubollig en saai wordt gezien, aldus een directeur van een sportbond. De cultuur

wordt door een manager van een andere sportbond beschreven als ambtelijk. Daarnaast geven twee vertegenwoordigers van verschillende sportbonden aan dat sportbonden door de organisatiecultuur weinig ondernemend zijn. Een sportbond heeft daarom een externe partij gezocht die deze taak op zich nam. Een medewerker van die sportbond geeft aan dat de belangen bij elke partij duidelijk moeten zijn voor een succesvolle samenwerking anders kan dat een belemmering voor innoveren zijn. Zes vertegenwoordigers van vijf verschillende sportbonden geven aan dat het budget de grootste belemmering is op organisatorisch vlak. Volgens een directeur van een sportbond aan de ene kant omdat het bestedingsbudget mede mogelijk wordt gemaakt door de ledencontributie en daardoor verantwoording afgelegd moet worden wanneer er geïnnoveerd wordt. Aan de andere kant geeft een medewerker van een sportbond de omvang van het bestedingsbudget aan als belemmering om te innoveren. De vertegenwoordiger maakt een vergelijking met het bedrijfsleven waar de budgetten groter zijn en tot meer mogelijkheden leiden.

"Het is wat beperkt gebleven omdat we gewoon niet de communicatie- en marketingkracht hebben van een commerciële organisatie om er miljoenen tegenaan te gooien."

Als laatste wordt er in mindere mate door drie vertegenwoordigers van verschillende sportbonden aangegeven dat er nog weinig professionaliteit bij de sportverenigingen heerst. In een beleidsdocument van een sportbond staat dat sportverenigingen nog onvoldoende mogelijkheden ter beschikking staan om zelfstandig en op lokaal niveau projecten op te pakken. Mede doordat het vrijwilligersorganisaties zijn lijken sportverenigingen de professionaliseringsslag niet te kunnen maken, aldus een manager van een sportbond;

"Verenigingen zijn vaak vrijwilligersorganisaties, die doen keihard hun best en bij de een gaat het makkelijker af dan de ander maar daar zit ook nog wel eens wat stroefheid. Complex om waarom doen we het."

Volgens een directeur heeft het ook te maken met het feit dat de meerderheid van de sportverenigingen niet wil of door de grootte van de vereniging niet in staat is om in te spelen op bepaalde innovaties die al dan niet van de sportbonden vandaan komen.

"Die professionaliseringsslag richting verenigingen daar denken wij over na maar onze verenigingen zijn daar niet aan toe. 1/3 van onze verenigingen hebben minder dan 30 leden. Dan hoef je niet over professionaliseren te beginnen. We hebben een paar verenigingen die meer dan 100 leden hebben en 1 of 2 die boven de 300 leden hebben. Dan wordt het interessant."

Randvoorwaarden

Uit de data komt naar voren dat er meerdere randvoorwaarden door de vertegenwoordigers van sportbonden worden genoemd die van belang zijn bij het innoveren. Niet alle daarvan kunnen gegeneraliseerd worden aangezien die maar door één vertegenwoordiger van een sportbond is aangedragen. Hieronder worden de resultaten gepresenteerd die minimaal door drie verschillende personen door drie verschillende sportbonden worden genoemd als randvoorwaarde. Laagdrempeligheid is er eentje van. Daarmee wordt door de ondervraagden bedoeld dat er concepten of diensten worden ontwikkeld die de toegankelijkheid tot de sport voor een specifieke doelgroep moeten vergroten. Een voorbeeld hiervan is Fithockey waar de regels en de materialen zijn aangepast waardoor het voor senioren makkelijker is om in te stromen en de kans op sportblessures aanzienlijk kleiner is geworden. Die laagdrempeligheid geeft aan dat er een mate van flexibiliteit moet heersen binnen sportbonden bij het innoveren. Het soepel omgaan met de regelgeving van de sport, de organisatie van de competitie of andersoortige lidmaatschapsvormen worden als voorbeelden aangedragen door drie vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden. Een medewerker van een sportbond geeft aan dat je hierbij niet bang moet zijn bij het opzoeken van de grenzen van flexibiliteit binnen de organisatie. Daarnaast is transparantie een randvoorwaarde die in acht moet worden genomen wanneer sportbonden geld gebruiken voor innoveren waar leden door middel van het voldoen van contributie indirect aan meefinancieren. Een manager van een sportbond zegt hier het volgende over;

"Ik vond het nooit erg om bij een vereniging contributie te betalen, als ik maar zag dat daar bijvoorbeeld de jeugd bij geholpen werd en naar goede projecten ging. Nou, ik denk dat de transparantie daarin wel belangrijk is, het ook uit te leggen is en te kunnen verantwoorden waar je mee bezig bent."

4.6 De omgeving van de sportbond

Zoals eerder te lezen is wordt samenwerking met een externe partij en ondersteuning van de overheid als een stimulans voor innoveren aangegeven. Dat blijkt nog eens uit onderstaande citaat;

"Daar waren ook wel van dit soort projecten en het heeft ook geholpen moet ik eerlijkheidshalve zeggen dat het Ministerie destijds volledig op gezondheid zat. Gezondheid, bewegen weet je wel."

Hieronder volgt een uitwerking van de externe partijen die door de vertegenwoordigers van sportbonden worden genoemd. Bovendien zal er een uiteenzetting worden gegeven over welke maatschappelijke

ontwikkelingen door de vertegenwoordigers worden genoemd die ten grondslag liggen aan het innoveren binnen sportbonden.

Door vier vertegenwoordigers van drie verschillende sportbonden wordt er samenwerking aangehaald in de vorm van een driehoek constructie. Een voorbeeld die door een manager wordt gegeven is de samenwerking tussen de sportbond, vereniging en gemeente, getuige onderstaande citaat;

"Je contacten natuurlijk met andere organisaties. Zeg maar met onderwijs, gemeentes en dat soort dingen. Wij investeren ook heel veel vanuit de bond om een relatiebeheer richting dat soort organisaties. Om te innoveren heb je hun nodig en om de verenigingen ook mee te krijgen heb je ook de driehoek nodig. Verenigingen, gemeente en sport. Dat merk je gewoon dat het heel belangrijk is en goed werkt."

Anderen geven de driehoek constructie vorm door middel van het samenwerken met lokale evenementen of basisscholen maar over het algemeen staat de koppeling met sportbond en sportvereniging vast, dat wordt aangevuld door een andersoortige partij zoals onderstaande citaat van aan medewerker inzichtelijk maakt.

"Je moet er veel meer energie in willen steken en ook andere partijen benaderen. Stichting welzijn en ouderen, KBO, de ouderenbond, de cruyff courts. Allemaal partijen waar wij nooit iets mee, nja, niet heel veel mee deden die moet je nu ineens aanboren."

Er worden door de vertegenwoordigers twee vormen van samenwerking met commerciële partijen onderscheiden, namelijk sponsoring en opdrachtgeverschap. Vertegenwoordigers van vier sportbonden geven beide vormen aan. Sponsoring omvat met name het financieren van materialen of het ondersteunen van een programma. Met opdrachtgeverschap wordt er bedoelt dat een sportbond expertise van buitenaf inschakelt om specifieke hulp te bieden bij het ontwikkelen van een nieuw concept of programma en te helpen bij de acquisitie. Het verschil zit in het feit dat bij opdrachtgeverschap actief wordt mee geholpen aan de ontwikkeling terwijl bij sponsoring enkel ondersteuning wordt gegeven in de vorm van een financiering.

In beleidsdocumenten van vier sportbonden en door drie vertegenwoordigers wordt samenwerking met andere sportbonden genoemd. Twee sportbonden doen dat door middel van locatiedeling. Dat moet zorgen voor inkoopvoordelen en deling van kwaliteiten van de medewerkers binnen de werkorganisaties. Twee andere bonden hebben het in hun beleidsdocumenten over samenwerking voor het ontwikkelen van programma's om een bepaalde doelgroep aan te spreken. Een

voorbeeld hiervan is een samenwerking tussen de KNHB en de Atletiekunie in het verzorgen van loopscholing voor leden van de hockeybond en het aanzetten tot bewegen door ouders van hockeyleden. Wanneer er gevraagd werd hoe andere sportbonden tegen innovatie van hun sportbonden aankeken werd er met name geantwoord dat zij als vooruitstrevend gezien werden en dat zij ten opzichte van andere sportbonden een stapje vooruit waren, zo blijkt ook uit een citaat van een directeur;

"De enige in Nederland waar ik daarmee over praat is Frits Aartsen van de Nederlandse Ski Vereniging omdat die onderneemt. De anderen doen het ook wel en daar heb ik in die zin ook geen kritiek op ofzo, doen het ook wel maar niet in zodanige manier dat ik denk van we gaan nog een keer bij elkaar zitten om een oplossing te verzinnen. Die ga ik liever uit andere sectoren halen."

Maatschappelijke ontwikkelingen

Door vijf vertegenwoordigers van vier verschillende sportbonden wordt flexibiliteit als maatschappelijke ontwikkeling aangegeven die van invloed is op de mate van innoveren binnen hun sportbond. Een voorbeeld hiervan is het ongebonden sporten dat zorgt voor het makkelijker overstappen van de ene sport op de andere sport zonder enige mate van binding te voelen voor de desbetreffende sport of sportvereniging. Een passage uit een beleidsdocument van een sportbond laat dit ook blijken.

"Sporters willen in toenemende mate zelf bepalen op welke momenten en in welke mate zij willen sporten. Daarom zal ook een product buiten de bestaande verenigingsstructuur worden ontwikkeld."

Een vertegenwoordiger van een sportbond schaaft het onder het huidige individualisme van de samenleving. Uit een beleidsdocument van een sportbond blijkt dat individualisme een van de ontwikkelingen is die ten grondslag ligt aan de veranderingen binnen een sportbond. In dit citaat wordt ook de flexibiliteit en het ongebonden sporten genoemd.

"Individualisering, welvaart en mondialisering leiden tot steeds grotere concurrentie voor teamsporten; mensen kiezen in toenemende mate voor sporten die zij kunnen uitoefenen op momenten waarop het hen zelf schikt."

De welvaart die in bovenstaande citaat staat beschreven wordt door zes vertegenwoordigers van vier verschillende sportbonden omschreven als een toenemende werkdruk en verandering van de tijdsbesteding in de samenleving. In mindere mate wordt de bewegingsarmoede onder de

jeugd als ontwikkeling genoemd waardoor sportbonden zich genoodzaakt voelen om te innoveren. Daarnaast bestaat er onder twee vertegenwoordigers het gevoel dat er in toenemende mate meer aandacht komt te liggen op duurzaamheid en het maken van milieubewuste keuzes en hoe daar op in kan worden gespeeld door de werkorganisatie. Voorbeelden hiervan zijn minder papiergebruik op het bondsbureau of het gebruik van milieuvriendelijke grondstoffen bij de vervaardiging van sportmaterialen.

4.7 Tot besluit

De bovenstaande resultaten geven een inzicht in de manier waarop sportbonden innoveren, welke stimulansen en belemmeringen bondsvertegenwoordigers bij het proces van innoveren ervaren en welke rol de omgeving heeft op het innoveren van sportbonden. De resultaten worden gebruikt om erachter te komen welke betekenissen bondsvertegenwoordigers aan innovatie hebben gegeven. Daarnaast biedt het een handvat om middels de institutionele theorie, en in het specifiek het organisatorische veld, de uitkomsten te analyseren. In het hoofdstuk conclusie kunnen door deze resultaten de deelvragen beantwoord worden en vormen daarmee het slotstuk van dit onderzoek.

5. Analyse

In dit hoofdstuk zal er een koppeling worden gelegd met de literatuur, de resultaten en zullen de overeenkomsten en verschillen besproken worden door middel van de institutionele theorie. Elementen die gebruikt worden komen voort uit de drie pilaren, de mechanismen, de interactieve processen en de strategische keuzes van instituties.

5.1 De omgeving van de sportbond

Het vorige hoofdstuk werd afgesloten met resultaten over de omgeving van de sportbond. De omgeving waar sportbonden zich in begeven kan worden aangeduid als het organisatorische veld (DiMaggio & Powell, 1983). Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat het organisatorische veld van sportbonden bij innovatie bestaat uit de overheid, NOC*NSF, andersoortige non-profitorganisaties (bv. gemeente en onderwijs), de sportverenigingen (met bijbehorende leden) aangesloten bij de sportbond en andere sportbonden. Commerciële partijen en de media behoren bij innovatie ook in het organisatorische veld van sportbonden. Uit de antwoorden van bondsvertegenwoordigers van verschillende sportbonden blijkt dat de manier, het proces, de stimulansen en belemmeringen van innoveren min of meer homogeen verlopen. Er valt te suggereren dat de logica van de sportbond een verschuiving mee maakt. Namelijk de verschuiving van een ledenorganisatie naar het zijn van een autoriteit op het gebied van sport die voor meerdere doelgroepen diensten en producten aanbiedt en ondernemender gaat acteren. Deze verschuiving is terug te vinden in de beleidsdoelen van een aantal sportbonden. Hiermee kan er geïmpliceerd worden dat uit de antwoorden van bondsvertegenwoordigers blijkt dat sportbonden meer als een service delivery organisatie (Bottenburg, 2007 en Boessenkool et al. 2011) gaan fungeren wanneer men spreekt over innovatie. Een service delivery organisatie levert een dienst af voor een bepaalde prijs zonder dat daarbij iets tegenover staat voor de eindgebruiker. Deze keuze is echter niet geheel zelfstandig door de sportbonden zelf gemaakt. De data lijkt te suggereren dat dit door het organisatorische veld wordt beïnvloed. Door middel van de institutionele theorie van Scott (2008) kan hier een beter inzicht in worden gegeven en zal worden behandeld door verschillende elementen ervan te belichten.

5.2 Innoveren: doorontwikkelen, optimaliseren en aanpassen

Sportbonden lijken zich met name bezig te houden met innovatie die weliswaar nieuw is voor de sportbond zelf maar dit niet per se is voor andere sportbonden in het organisatorische veld. Han et al. (1998), Hage (1999) en Zaltman (1973) laten zien dat deze omschrijving van nieuwigheid breed gedragen wordt. Deze omschrijving van de term nieuwigheid geldt ook voor innovatie die voorkomt binnen sportbonden. Campbell (2004) noemt dit verschijnsel *bricolage*. Het

zijn verschillende institutionele elementen maar lijken toch veel op het oude. De resultaten suggereren dat zowel technische- en administratieve innovaties alsmede product- en procesinnovaties voorkomen binnen sportbonden. Er kan geïnterpreteerd worden dat bondsvertegenwoordigers zeggen dat een innovatie een nieuwheid of vernieuwing betreft. Kleine aanpassingen, optimalisaties of een doorontwikkeling wordt door de bondsvertegenwoordigers namelijk onder innovatie verstaan. De focus bij innoveren ligt met name op de inhoud van een nieuw programma. Het feit dat sportbonden incrementeel innoveren ligt met name in het verschil in de factoren die radicale- of incrementele innovaties stimuleren. De data suggereert dat over het algemeen er wel een gunstige bestuurlijke houding van bondsbestuurders is maar is de mate van technisch specialisme en de beschikbaarheid van middelen gering is. Sportbonden kunnen door de uitspraken van bondsvertegenwoordigers getypeerd worden als organische structuren die meer democratische waarden hebben en waar de macht vooral gedeeld is omdat het leden vertegenwoordigt. Dit maakt innoveren complex. Ahmed (1998) Ettlíe et al (1984), Hage (1980) en Nord en Tucker (1987) geven aan dat zulke gedecentraliseerde structuren ervoor zorgen dat incrementele innovaties vaker voorkomen dan radicale innovaties.

Innoveren is inspelen op behoeftes

Bovendien gaf een aantal bondsvertegenwoordigers aan dat innovatie te maken heeft met het inspelen op bepaalde behoeftes en de manier waarop het vermarkt wordt. Een voorbeeld hiervan is het individueel lidmaatschap dat door een van de bondsvertegenwoordigers werd genoemd. Binnen sportbonden bestaat het lidmaatschap namelijk al. Het individueel lidmaatschap impliceert dat men lid kan worden van de sportbond zonder dat men daarbij lid hoeft te worden van een sportvereniging. De werking van het lidmaatschap blijft in principe hetzelfde. Omdat er een verandering in het soort lidmaatschap plaatsvindt en de manier van aanbieden verschilt, namelijk het passeren van de sportvereniging, kan dit als *bricolage* worden gezien. Doordat sportbonden meer in direct contact komen te staan met personen zonder tussenkomst van een sportvereniging dient de sportbond zijn of haar diensten en producten zelf te kunnen vermarkten om meer binding te kunnen creëren. De acties die door sportbonden worden ondernomen om hun eigen producten en diensten te vermarkten kunnen gezien worden als wat Campbell (2004) *translation* noemt. Ettlíe et al. (1984) stelt dat een marktgerichte strategie incrementeel innoveren stimuleert. Dit valt te relateren aan wat de bondsvertegenwoordigers de vermarkting van hun eigen sport noemen.

Bondsvertegenwoordigers lijken met name in te spelen op programma's voor de jeugd, oftewel het benaderen van een specifieke doelgroep bij het ontwikkelen van een nieuwe dienst, concept of programma. Het gaat hier dus ook niet om geheel iets nieuws maar om een nieuw element in een dienstverrichting van een sportbond, zoals

Damanpour (1991) beschrijft. Volgens Daft (1978) volgt het technische domein van organisaties bij innovatie over het algemeen een bottom-up proces. Dit ligt in lijn met de resultaten waarin bondsvertegenwoordigers aangeven vooral vanuit de behoefte van de markt in te spelen en te kijken welke initiatieven van sportverenigingen vandaan komen om het vervolgens te kunnen ondersteunen. Sportverenigingen lijken in het organisatorische veld van sportbonden een *rank and file participant* te zijn. Volgens Scott (2008) is agentschap niet alleen beperkt tot professionals, de elite of sociale bewegingen maar ook de achterban. De sportverenigingen spelen een rol bij de totstandkoming van de innovaties bij sportbonden en dragen hierdoor bij aan het vormen van de innovaties bij sportbonden. Daft (1978) geeft aan dat administratieve innovaties een top-down proces volgen. Ook dit lijkt ondersteund te worden door uitspraken van de bondsvertegenwoordigers. Dit is het beste terug te zien in een voorbeeld waarbij weerstand vrij kwam bij vrijwilligers van sportverenigingen wanneer er een digitaal inschrijfformulier in gebruik genomen moest worden.

De data blijkt tevens te suggereren dat de behoeften van de markt ook deels beïnvloedt kunnen worden door intermediaire rollen in het organisatorische veld. Een voorbeeld hiervan is Stichting Sport & Zaken die een specifiek onderwerp, bijvoorbeeld bedrijfssport, op de agenda bij sportbonden probeert te krijgen.

5.3 Drie pilaren van instituties

Uit de data blijkt naar voren te komen dat met name normatieve en cultureel-cognitieve elementen gebruikt worden om het organisatorische veld waar sportbonden zich in begeven vorm te geven.

Normatieve legitimiteit

Bij sportbonden worden deze normatieve elementen in het organisatorische veld gebruikt door onder andere de overheid en NOC*NSF om middels vervaardigde plannen en gericht beleid sportbonden te sturen in de activiteiten die zij uitvoeren met betrekking tot innovatie. Sportbonden lijken de richtlijnen van deze instanties na te komen omdat het over het algemeen gebaseerd is op de maatschappelijke plicht die sportbonden krijgen toebedeeld door deze instanties. In plaats van dat het door deze instanties wordt opgedrongen, zoals de regulatieve pilaar voorstelt, gebeurt dit met name op basis van verwachtingen die zij van de sportbond hebben. Een indicator van deze verwachting is de Sportagenda 2016 van NOC*NSF die overigens in samenwerking met de aangesloten sportbonden tot stand is gekomen. De basis van legitimiteit komt voort uit het doen van het juiste en wat door de overheid geschikt wordt geacht bij de uitvoering van activiteiten om te innoveren. Dit komt duidelijk naar voren in de quote van een bondsvertegenwoordiger die zegt dat de

overheid met name projecten stimuleerden die gezondheid als thema hadden.

Cultureel-cognitieve legitimiteit

De data suggereert dat de cultureel-cognitieve pilaar bij sportbonden naar voren komt op lokaal niveau in hun relatie met de sportverenigingen. Uit de antwoorden van de bondsvertegenwoordigers blijkt dat sportbonden van oudsher ledenorganisaties zijn die de belangen van de sportverenigingen en hun leden behartigen. Sportverenigingen geven als *rank and file participant* mede constructie aan de innovaties binnen sportbonden door middel van de cultureel-cognitieve pilaar. Dit valt op te maken uit reacties van bondsvertegenwoordigers. Dit komt met name naar voren bij de weerstand die sportverenigingen bieden aan sportbonden die gaan innoveren en bij het in gebruik nemen van deze innovaties door sportverenigingen.

Daarnaast geven bondsvertegenwoordigers aan dat sportverenigingen nog niet professioneel genoeg zijn om te kunnen innoveren maar dat ze wel aangeven dat zij het idee vooral lokaal willen houden. Aan de ene kant willen sportbonden innoveren en de uitvoering door de sportverenigingen laten verzorgen. Aan de andere kant wordt er gezegd dat een meerderheid van de sportverenigingen daar nog niet klaar voor is. De data lijkt te bevestigen dat een onprofessionele houding van sportverenigingen bijdraagt aan het moeizaam verlopen van de integratie van een innovatie. Sportverenigingen hebben middels weerstand tegen innovaties invloed op welke manier sportbonden kunnen innoveren. Om een innovatie te laten slagen dienen zowel de sportverenigingen als de sportbonden gedeelde opvattingen en enige mate van herkenbaarheid over het gebruik ervan moeten te hebben. De data lijkt te suggereren dat de basis van legitimiteit cultureel-cognitief ligt vastgesteld of sportverenigingen een innovatie daadwerkelijk omarmen.

Er kan gesuggereerd worden dat de cultureel-cognitieve pilaar ook een rol speelt bij het aantrekkelijker maken van de sport, die door bondsvertegenwoordigers als motief van innoveren wordt gezien. Dit zou voort kunnen komen uit de maatschappelijke ontwikkelingen zoals een veranderende klantbehoefte.

5.4 Mechanismen in het creëren en behouden van instituties

In het organisatorische veld van sportbonden worden drie mechanismen in enige mate gebruikt om innovaties te creëren en te behouden, namelijk het verhogen van het rendement, het verhogen van verbintenissen met organisaties in het veld en de objectivering van ideeën.

Het verhogen van rendement

Arthur (1994) beschrijft een aantal punten die belangrijk wordt geacht bij het verhogen van het rendement. Deze punten kunnen

herkent worden wanneer er gekeken wordt naar welke typologieën en vormen van innovatie er voorkomen, die over het algemeen veel gelijkenissen met elkaar vertonen binnen sportbonden. Ten eerste de hoge opstartkosten die bij een innovatie gepaard gaan. Er valt te suggereren dat wanneer een innovatie beschikbaar is bij sportbonden, de ontwikkeling van alternatieven minder interessant is omdat het extra en aanzienlijke kosten met zich mee brengt. Aangezien de bondsvertegenwoordigers aangeven dat een gering budget een belemmering voor innoveren is, kan dit de hoge mate van conformiteit van nieuwe programma's, diensten en producten verklaren. Voor andere sportbonden wordt het makkelijker om dezelfde innovatie te gebruiken omdat het al eerder door een andere sportbond is ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan zijn de soortgelijke programma's van 2basics, een marketingbureau voor de breedtesport, die bij verschillende sportbonden worden aangeboden.

Een ander punt dat gebaseerd is op het verhogen van het rendement beschrijft wanneer laatkomers een bepaalde aanpak op grote schaal aanvaard zien worden, dat ze zelf meer geneigd zijn om het ook over te nemen. Dit punt wordt ondersteund door de antwoorden die bondsvertegenwoordigers gaven. Zij benoemden de diensten en producten van andere sportbonden als inspiratie waarbij vooral 2basics een rol in heeft gespeeld. Dat het verhogen van het rendement bij sportbonden mogelijk een rol speelt lijkt ondersteund te worden door te kijken naar de antwoorden van de bondsvertegenwoordigers over het doel en de motieven van innoveren. Daaruit blijkt dat het financiële aspect, inkomsten genereren en ledengroei zowel als doel als motief worden genoemd. Het aantrekkelijker maken van de sport werd als belangrijkste motief aangehaald. Als voorbeeld werd aangehaald om aantrekkelijker te worden voor het grote publiek, de media en evenementen zoals de Olympische Spelen. Er kan gesuggereerd worden dat dit zowel te maken heeft met het verhogen van het rendement omdat de sport interessanter wordt voor het grote publiek, alsmede het vergroten van de verbintenissen omdat de sport meer publiciteit krijgt. Het wordt door de bondsvertegenwoordigers ook als doel beschreven, namelijk het kennismaken van de sport en het laten zien van de waarden die de sport bezit en om daaruit meer binding te kunnen creëren.

Het verhogen van verbintenissen

Het mechanisme van het verhogen van verbintenissen met organisaties komt met name terug in de relatie met organisaties zoals de overheid en NOC*NSF. Uit de interviews met de bondsvertegenwoordigers komt naar voren dat deze relatie voor sportbonden van belang is om onder andere financiering en ondersteuning te krijgen. Om aanspraak te kunnen maken voor subsidie of financiering is het van belang om een goede relatie met de overheid te behouden om mogelijk in een later stadium ook subsidie voor andere projecten te krijgen. Scott (2008)

beschrijft dit als relationele contracten. Relationele contracten zijn overeenkomsten tussen twee partijen waarbij meer aandacht wordt besteed aan het behoud van de relatie dan aan het contract.

Objectivering van ideeën

De data lijkt te suggereren dat door de maatschappelijke ontwikkelingen bondsvertegenwoordigers er min of meer over uit zijn dat het zijn van puur een ledenorganisatie niet meer voldoende is om relevant te blijven en bestaansrecht te hebben. Daarmee geven ze impliciet aan dat sportbonden een autoriteit op hun tak van sport dienen te worden en zich meer ondernemend op zouden moeten stellen. In andere woorden, dat sportbonden niet alleen voor hun leden van meerwaarde zijn, maar producten en diensten ontwikkeld voor de totale doelgroep die de sport beoefend. Dat valt tevens op te maken uit de beleidsdocumenten van de sportbonden.

Waar innovaties binnen sportbonden over het algemeen geïmiteerd worden, lijkt het erop dat het gedachtegoed van ondernemen, een autoriteit op het gebied van sport zijn en het vermarkten van producten en diensten een diepere normatieve en cultureel-cognitieve basis van legitimiteit onder de sportbonden heeft. Een dergelijke gedeelde opvatting onder sportbonden noemt Scott (2008) objectivering. Het vermarkten van de sport, marktwerking en soortgelijke termen worden door de bondsvertegenwoordigers veelvuldig gebruikt om zich uit te drukken en betekenis te geven aan innovatie. Door het gebruiken van deze termen dragen de bondsvertegenwoordigers bij aan de maatschappelijke trend van de commercialisering van het sportaanbod.

De bovenstaande voorbeelden laten blijken dat het creëren en behouden van innovaties binnen sportbonden verlopen via normatieve processen in de netwerkbanden en verbintenissen in het organisatorische veld van sportbonden. Gedeelde opvattingen die tot stand komen door maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de manier van organiseren van sportbonden worden voornamelijk door cultureel-cognitieve processen gelegitimeerd.

5.5 Interactieve processen in het organisatorische veld

Hoewel alle organisaties binnen een bepaald organisatorisch veld of sector onderhevig zijn aan de effecten van institutionele processen, hoeven zij niet hetzelfde erop te reageren. De functionele druk van commerciële partijen, subsidiëring van de overheid en (overige) externe prikkels lijken de variabele institutionele krachten te zijn die van invloed zijn op de mate van innoveren binnen sportbonden.

De invloed van commerciële partijen

Er kan uit de data gesuggereerd worden dat commerciële partijen mogelijk een functionele druk op de invulling en uitvoering van innovaties binnen sportbonden hebben. Een goed voorbeeld hiervan is

2basics, die voor meerdere sportbonden programma's heeft ontwikkeld. Het blijkt dat commerciële partijen ondernemender kunnen en mogen zijn dan sportbonden. Dit kan de functionele druk van commerciële partijen ten opzichte van de sportbonden verklaren.

De invloed van de overheid

Door de financiering van innovaties door de overheid kan er uit de data gesteld worden dat zij hun belangen kenbaar kunnen maken en politieke druk uit kunnen oefenen op de totstandkoming van een innovatie. Er bestaat als het ware een trade-off waarbij de sportbond financiering nodig heeft voor de ontwikkeling van een product of dienst en de overheid de sportbond nodig heeft bij het behalen van haar beleidsdoelen.

Externe prikkels

Daarnaast worden externe prikkels genoemd die een positieve werking kunnen hebben op de mate van innoveren bij sportbonden en die als een variabele institutionele kracht worden gezien, zoals een sportief succes van een topsporter of een wereldkampioenschap in eigen land die voor meer inkomsten zorgen. Als laatste kan er gesuggereerd worden dat de media en het publiek een functionele druk uit kunnen oefenen op sportbonden. Aangezien bondsvertegenwoordigers aangaven dat het aantrekkelijker maken van de sport een motief is om te innoveren. In mindere mate kan er gesuggereerd worden dat door de maatschappelijke ontwikkelingen van de samenleving er een sociale druk wordt uitgeoefend op de sportbonden over hoe te innoveren.

De organisatorische factoren

Organisatorische factoren die geassocieerd worden met de adoptie van innovaties gaan over verschillende attributen. Fligstein (1985) (Uit: Scott, 2008) en Ahmed (1998) hebben gevonden dat de karakteristieken van het management en medewerkers de mate van adoptie van innovaties beïnvloeden. Dit wordt onderbouwd door de bondsvertegenwoordigers die stellen dat mensen een verschil kunnen maken om te innoveren binnen sportbonden. Vertegenwoordigers van bonden noemen daarentegen de volgende belemmeringen bij innoveren, namelijk de organisatiestructuur en de onprofessionele houding van sportverenigingen die de mate van innoveren negatief kunnen beïnvloeden. De bondsvertegenwoordigers geven aan dat het samenwerken in een team of het opzetten van een werkgroep het innoveren binnen een sportbond positief beïnvloedt. Dit wordt onderbouwd door onder andere Scott (2008), die dit beschrijft als het creëren van waardevolle *linkages* die personeel binnen een organisatie met elkaar verbinden. Ahmed (1998) beschrijft het als het creëren van interpersoonlijke relaties en Judge et al. (1997) als het creëren van een gevoel van gemeenschap dat bij kan dragen aan het innovatievermogen van een organisatie.

Uit de data kan er opgemerkt worden dat het benchmarken tussen sportbonden gering te noemen is en het nut en de noodzaak om dit te doen diffuus is. Een goed voorbeeld hiervan is dat de meeste bondsvertegenwoordigers hun eigen innovatievermogen groter inschatten dan die van andere sportbonden. Hiermee proberen ze hun eigen stappen met betrekking tot innovatie te legitimeren door andere sportbonden lager in te schatten. Dit proces wordt door Scott (2008) *reference groups* genoemd waarbij organisaties minder succesvolle organisaties als vergelijking gebruiken om hun eigen handelen in een gunstig daglicht te stellen. Dit kan mogelijk in de weg staan om een gemeenschappelijke doel te omarmen, zoals het verhogen van de sportparticipatie in Nederland. Overigens zien de bondsvertegenwoordigers wel welke goede dingen er bij andere sportbonden gebeuren en dat zij daar mogelijk ook goede voorbeelden uit kunnen halen. Dit toont aan dat de wil er wel is om samen op te trekken.

5.6 Strategische keuzes

Uit de antwoorden van de bondsvertegenwoordigers blijkt dat met name conformiteit, compromitteren en ontwijking voorkomende strategieën zijn die sportbonden gebruiken om de druk te weerstaan of mee om te gaan met betrekking tot innoveren.

De strategie van conformiteit

De strategie van conformiteit lijkt met name voort te komen uit normatieve gronden van de overheid bij de verstrekking van subsidies van sportbonden om te kunnen innoveren. Er kan gesuggereerd worden dat de overheid verlangt dat er een bewezen interventie wordt afgeleverd en dat er bepaalde beleidsdoelen worden gehaald. Dit lijkt mede ervoor te zorgen dat programma's van sportbonden op elkaar lijken maar ook dat sportbonden de hoop kunnen houden op extra middelen en een verbeterde legitimiteit. Ten tweede lijkt het voort te komen uit de functionele druk van een commerciële partij zoals 2Basics die voor meerdere sportbonden programma's heeft ontwikkeld die op dezelfde principes zijn gebaseerd.

De strategie van compromitteren

Het sluiten van compromissen kan in relatie gezien worden met de conformiteit die sportbonden ervaren bij het innoveren aangezien zij afhankelijk zijn van betrokkenen met verschillende belangen zoals de overheid voor de subsidiëring, commerciële partijen voor de ontwikkeling en sportverenigingen voor de uitvoering. Uit de data valt te suggereren dat het sluiten van compromissen ook optreedt door druk vanuit de media of de publieke opinie om als sport aantrekkelijk te blijven.

De strategie van ontwijking

De strategie van ontwijking wordt door sportbonden aangegrepen om hun innovatie voor sportverenigingen te verhullen en buiten de structuur van de sportbond te laten aangezien eerdere ervaringen op weerstand leidde. Dit suggereert dat het proces van innoveren binnen sportbonden complex is door de gedecentraliseerde macht in een sportbond en de gedeelde belangen van actoren in het organisatorische veld. Er kan bijvoorbeeld regulatieve druk door het bestuur worden uitgevoerd vanwege de statuten van de sportbond en normatieve- en culturele druk vanuit de sportverenigingen en de leden. Er kan uit de data gesuggereerd worden dat sportbonden denken daardoor minder culturele-, normatieve en regulatieve druk te ontvangen.

5.7 Tot besluit

In bijlage 4 is het organisatorische veld waarin sportbonden zich begeven geprobeerd om schematisch weer te geven. Dit schema geeft de relaties tussen de verschillende partijen in het organisatorische veld weer. Dit schema pretendeert geen causaal verband aan te tonen.

6. Conclusie

Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportbonden aan innovatie? Door beantwoording van de deelvragen kan er antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag en vormen daarmee de conclusie van het onderzoek. Hieruit kunnen enkele aanbevelingen worden geformuleerd.

6.1 Beantwoording van de deelvragen

6.1.1 Wat is innovatie en hoe komt het binnen organisaties tot uiting?

Concluderend kan er gezegd worden dat innovatie te maken heeft met een nieuwigheid of nieuw idee op product-, proces-, dienst- of systeemniveau waarbij individuen of leden van een organisatie het moeten accepteren, ontwikkelen door middel van een creatief proces en uiteindelijk moeten implementeren.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen technische- en administratieve innovaties, product- en proces innovaties en radicale- en incrementele innovaties.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de organisatiestructuur in relatie staat met de innovatieve situatie van een organisatie. Deze conclusie kan ook worden gemaakt voor het klimaat van de organisatie en de organisatiecultuur die innovatie binnen organisaties kan bevorderen.

6.1.2 Wat is innovatie voor sportbonden?

Er kan geconcludeerd worden dat er verschillende definities door de bondsvertegenwoordigers gehanteerd worden. Sportbonden lijken zich met name bezig te houden met innovatie die weliswaar nieuw is voor de sportbond zelf maar dat dit niet per se hoeft te betekenen dat het nieuw is voor andere sportbonden of de sportsector in het algemeen. Innoveren binnen sportbonden heeft te maken met het inspelen op bepaalde behoeftes en de manier waarop producten en diensten vermarkt dienen te worden.

Het vermarkten van de sport, marktwerking en soortgelijke termen worden door de bondsvertegenwoordigers veelvuldig gebruikt om zich uit te drukken en betekenis te geven aan innovatie. Om aan te duiden hoe sportbonden voornamelijk innoveren en vernieuwen kwamen bondsvertegenwoordigers met voorbeelden van producten, diensten, nieuwe programma's etc. Dit geldt ook voor het aanbieden van verschillende vormen van lidmaatschap die gekoppeld zijn aan de producten of diensten van een sportbond.

Sportbonden ondernemen actie om meer binding met de eindgebruiker te krijgen om een waardevol sportaanbod te kunnen creëren. De uitwisseling van informatie en de communicatie met de consument, oftewel eindgebruiker, zonder tussenkomst van de sportvereniging heeft een hoge prioriteit bij sportbonden.

Zowel technische- en administratieve innovaties alsmede product- en procesinnovaties worden er door bondsvertegenwoordigers

genoemd. Administratieve innovaties, nauw gerelateerd aan procesinnovaties, worden op meerdere vlakken aandacht aan besteed door sportbonden. Hoewel in de dagelijkse praktijk dit niet snel als innovatie wordt gezien maar meer als noodzakelijk aspect om te professionaliseren, gaven bondsvertegenwoordigers dit toch aan als een vorm van innoveren. Er kan niet direct gesteld worden dat radicale innovaties aan de orde zijn. Sportbonden innoveren voornamelijk incrementeel.

Concluderend betekent het dat een innovatie een nieuwigheid of vernieuwing betreft. Kleine aanpassingen, optimalisaties of een doorontwikkeling wordt door de bondsvertegenwoordigers ook onder innovatie verstaan. De focus bij innoveren ligt met name op de inhoud van een nieuw programma waarbij het creëren van binding met de gebruiker centraal staat. Daarnaast moet het aan een bepaalde behoefte voldoen en kan het als een innovatie getypeerd worden wanneer het vermarkt wordt naar de achterban.

6.1.3 Hoe verloopt het proces van innoveren binnen sportbonden?

Bondsvertegenwoordigers geven betekenis aan het proces door te spreken over de totstandkoming, de implementatie en de evaluatie bij het innoveren.

De totstandkoming van een innovatie komt voort uit een behoefte. Bij de implementatie wordt deze behoefte intern opgepakt door middel van een werknemer of werkgroep en verder uitgewerkt zodat het getest kan worden door middel van pilots. Er wordt geprobeerd om het proces buiten de bestaande structuur van de sportbond te organiseren. Het proces typeert zich als een geleidelijk tot langzaam proces die stap voor stap plaatsvindt. Om deze reden sluit het proces van innoveren aan bij incrementeel innoveren.

Het aandienen van een kans, idee of innovatie verloopt voornamelijk bottom-up waar er geconcludeerd kan worden dat de product- of dienstontwikkeling een top-down benadering volgt. Er dient ondersteuning geleverd te worden door sportbonden om het idee of de kans daadwerkelijk te kunnen realiseren bij sportverenigingen. Volgens bondsvertegenwoordigers is het ideaaltypische beeld om de uitvoering bij de sportvereniging te laten die met het idee is gekomen, om het vervolgens vanuit de sportbond te kunnen ondersteunen. Deze regierol lijkt voor sportbonden alleen weggelegd wanneer er voldoende draagvlak is bij de sportverenigingen.

Bondsvertegenwoordigers beschrijven voor het proces van innoveren ook succesfactoren. Voor het creëren van draagvlak is als eerst het gebruiken van voorbeeldverenigingen in de communicatie en ten tweede het herhalen van de boodschap naar andere sportverenigingen een succesfactor.

6.1.4 Welke (organisatie-)kenmerken belemmeren of stimuleren de mate van innoveren binnen sportbonden?

Uit de reacties van de bondsvertegenwoordigers kan er geconcludeerd worden dat zij stimulansen van innoveren noemen die gerelateerd zijn aan de organisatiecultuur van een sportbond en het omgevingsklimaat waarin het zich begeeft. Belemmeringen om binnen sportbonden te innoveren worden daarentegen vaker gerelateerd aan de organisatiestructuur van een sportbond en organisatorische factoren om een innovatie te kunnen realiseren.

Er kan geconcludeerd worden dat de complexiteit van een sportbond een belemmering is om te innoveren. Een sportbond is van oudsher een ledenorganisatie. Een ledenorganisatie heeft als taak om de leden te vertegenwoordigen en hun belangen te behartigen. Deze complexiteit typeert zich doordat een sportbond een democratisch stelsel hanteert waardoor macht gedecentraliseerd is. Het blijkt dat de aard van het werk van sportbonden niet ingericht is om zwaar innovatief te acteren.

Op organisatorisch vlak is volgens de bondsvertegenwoordigers het budget en de onprofessionele houding van sportverenigingen een grote belemmering voor sportbonden. Sportverenigingen staan daarentegen onvoldoende mogelijkheden ter beschikking om zelfstandig en op lokaal niveau projecten op te pakken. Sportbonden hebben moeite met het realiseren en ontwikkelen van een product of dienst. Zij zijn daarbij afhankelijk van financieringsmogelijkheden van externe partijen. Het verkrijgen van financiële middelen in het proces van innoveren is van cruciaal belang.

Voorbeelden die bondsvertegenwoordigers geven voor de organisatiecultuur hebben te maken met het menselijk aspect zoals welke persoonskenmerken iemand moeten bezitten om innovatie te stimuleren. Kenmerken die als stimulerend worden genoemd zijn creativiteit, open minded zijn, proactief zijn, een doener zijn, motivatie hebben, visie ontwikkelen, vooruitstrevend zijn, kennis van zaken en ervaring hebben, oplettend zijn, vindingrijk zijn, ambitieus zijn en doorzettingsvermogen hebben. Door een aantal bondsvertegenwoordigers werd expliciet genoemd dat samenwerken in een team of het houden van brainstormsessies het innoveren van sportbonden stimuleert.

Daarnaast wordt de organisatiecultuur ook als belemmering genoemd door de meeste bondsvertegenwoordigers vanwege de identiteit van de sportbond die als conservatief en behoudend getypeerd wordt. Met betrekking tot het omgevingsklimaat worden stimulansen genoemd in de vorm van prikkels van buitenaf, invloed van commerciële partijen en de overheid(subsidiering).

6.1.5 Welke rol speelt de omgeving waar een sportbond zich in begeeft bij innovatie?

Het omgevingsklimaat waarin sportbonden zich begeven laat zich niet zozeer als innovatief typeren. Er kan geconcludeerd worden dat de omgeving wel invloed heeft op het vermogen van sportbonden om te

kunnen innoveren. Deze invloed hebben verschillende partijen doordat sportbonden extra middelen nodig hebben om nieuwe diensten te kunnen ontwikkelen. Partijen hebben daarbij andere doelstellingen of belangen. Het innoveren telt niet als doel maar als middel om eigen doelstellingen te bereiken. In andere woorden, de partijen in het organisatorische veld hebben elkaar nodig voor het bereiken van de doelstellingen. Zonder (financiële) ondersteuning van externe partijen lijkt het erop dat sportbonden geen aanvullende diensten of producten kunnen ontwikkelen.

Het blijkt dat sportbonden koppelingen hebben met verschillende partijen om innovatie mogelijk te maken. Door maatschappelijke ontwikkelingen en externe prikkels kan een sportbond mogelijk veranderen door middel van objectivering. Door de overheid en NOC*NSF ondervindt het vooral normatieve legitimiteit door relationele processen en de politieke druk met betrekking tot de beleidsdoelen die deze instanties hebben. Deze instanties lijken een grote rol te hebben bij de totstandkoming van een innovatie. Commerciële partijen lijken een functionele druk ten opzichte van sportbonden uit te oefenen bij de ontwikkeling van een innovatie. Er kan geconcludeerd worden dat sociale druk vanuit de media en het publiek een rol speelt bij de invulling van een innovatie en welke keuzes er gemaakt worden. Op lokaal niveau speelt de cultureel-cognitieve pilaar een belangrijke rol in de relatie van de sportbond met de sportverenigingen en de leden. De invloed van de sportverenigingen is gebaseerd op een functionele druk die zij uitoefenen ten opzichte van innoveren. Zoals de weerstand die bondsvertegenwoordigers ervaren bij de ingebruikname van een innovatie door sportverenigingen. Sportverenigingen spelen dus met name een rol bij de uitvoering en van een innovatie.

Een koppeling wordt er gelegd met andersoortige non-profitorganisaties bij het aanspreken van de juiste doelgroep, de ondersteuning en uitvoering van innovaties.

De data suggereert dat er marginale rollen weggelegd zijn voor intermediairs die een specifiek onderwerp op de agenda bij sportbonden proberen te krijgen en op die manier een invloed uit kunnen oefenen op de richting van innoveren bij sportbonden.

6.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportbonden aan innovatie?

Het beantwoorden van de vijf deelvragen leiden er toe dat de centrale onderzoeksvraag beantwoord kan worden. In principe geven de deelvragen afzonderlijk voldoende antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Onderstaande conclusie geeft daarom een overkoepelend antwoord die voortkomt uit de deelvragen over de betekenisgeving aan innovatie.

Bondsvertegenwoordigers hebben moeite met het woord innovatie. De acties die sportbonden ondernemen worden niet zozeer door bondsvertegenwoordigers onder innovatie verstaan maar meer als logisch gevolg om met de tijd mee te gaan en dat een sportbond daardoor moet veranderen. Innoveren wordt wel als doel in enkele beleidsdocumenten genoemd maar het staat niet zozeer hoog op de agenda.

Bondsvertegenwoordigers willen wel innoveren maar beseffen dat zij tegen verschillende belemmeringen aanlopen, zoals de organisatiestructuur. Daarnaast is het ook een kwestie van kunnen aangezien op organisatorisch vlak bij zowel sportbonden als de sportverenigingen beperkingen worden gesignaleerd.

Het is voor bondsvertegenwoordigers een kwestie van moeten, willen en kunnen waarbij innovatie als middel wordt gezien om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende klantbehoefte.

Aangezien bondsvertegenwoordigers zelf moeite hebben om het woord innovatie binnen hun sportbond te kunnen legitimeren, zien ze het zelf liever als verandering of ontwikkeling van de organisatie. Daarbij wordt het ondernemender worden van de sportbond, waar het vermarkten van hun eigen producten en diensten naar de achterban onder valt, aangegeven als speerpunt.

Een andere betekenis die zij aan innovatie geven is de efficiëntie. Op het bondsbureau dienen er stappen gezet te worden die betrekking hebben op de automatisering, digitalisering en communicatie.

Voor bondsvertegenwoordigers is het waardevoller om met partijen samen te werken om bepaalde maatschappelijke thema's aan te spreken dan te innoveren op technologisch gebied. Dat laten zij liever over aan commerciële partijen. Een samenwerking met andere sportbonden betekent voor de bondsvertegenwoordigers op dit moment nog weinig. De wil is er wel om samen te werken met andere sportbonden maar zij houden dit nog vooral voor zichzelf of proberen elders een samenwerking te zoeken.

Innoveren voor bondsvertegenwoordigers betekent dat het binden van de gebruiker centraal staat om een waardevolle dienstverlening te kunnen garanderen.

Tot slot is voor bondsvertegenwoordigers het maken van een keuze van belang wanneer een sportbond besluit te innoveren. Door geringe budgetten dient er een keuze gemaakt te worden welke doelgroep men wil gaan bedienen en wat daar voor ontwikkeld gaat worden.

Uit het bovenstaande kunnen er sleutelbegrippen gevormd worden die de betekenissen van bondsvertegenwoordigers over innovatie weergeven, namelijk; verandering, ontwikkeling, behoefte, vernieuwing, vermarkting, efficiëntie, doelgroep benadering, binding, samenwerking, keuze.

6.3 Aanbevelingen

De kennis die verkregen is uit de resultaten en de informatie uit de literatuurstudie geven de mogelijkheid om een aantal aanbevelingen aan sportbonden, NOC*NSF en Sport & Zaken (en andere non-profitorganisaties) te doen.

6.3.1 Sportbonden

- Innoveer vanuit de behoefte van de achterban. Elk (potentieel) lid of klant is anders en heeft andere behoeften.
- Durf een keuze te maken. Waar kan je als sportbond nog aan bijdragen? Het kan zijn dat dit een andersoortig lidmaatschap is of het aanspreken van een nieuwe doelgroep.
- Zorg bij de innovatie ervoor dat de binding met de gebruiker centraal staat. Welke nieuwe dingen kan je verzinnen zodat meer mensen denken om je dienstverlening af te nemen. Eenmaal binnen gehaald kunnen ze mogelijk gestimuleerd worden voor andere producten of diensten. Dit vergroot de waarde van het sportaanbod.
- Zoek samenwerking met andere sportbonden of externe partijen. Zij kunnen mogelijk ondersteuning bieden bij de totstandkoming, ontwikkeling en uitvoering van innovaties. Zie ze in het proces niet als concurrenten maar als gelijkwaardige partners om samen een doel te bereiken.
- Het vermarkten van je eigen tak van sport geeft aan dat er anders gedacht moet worden over het genereren van inkomsten. Bedenk verdienmodellen die op een andersoortige manier financiering oplevert.
- Gebruik goede voorbeelden van sportverenigingen die innoveren en zorg ervoor dat de boodschap herhaalt wordt richting de sportverenigingen. Dit draagt bij aan het draagvlak bij sportverenigingen en draagt mogelijk bij aan de vermindering van de weerstand.
- Hou de randvoorwaarden in acht bij innoveren. Laagdrempeligheid moet de toegankelijkheid tot de sport voor een specifieke doelgroep vergroten. Er dient flexibiliteit in acht worden genomen bij het innoveren. Ga soepel om met de regelgeving van je sport, de organisatie of de competitie. Als laatste, wees transparant naar je achterban in het proces van innoveren. Deze transparantie vergroot mogelijk de draagvlak en zorgt voor minder weerstand bij de ingebruikname van een innovatie.
- Spring niet meteen in het diepe. Zorg ervoor dat er een testproject wordt opgestart alvorens een innovatie volledig te implementeren. Hierdoor kan het draagvlak en de behoefte van de achterban in de praktijk getest worden.
- Zet kleine stappen in de richting van een innovatieklimaat binnen je sportbond. Probeer een gevoel van gemeenschap te creëren zoals het oprichten van een werkgroep innovatie wanneer er een idee is. Het vergroten van de interpersoonlijke relaties tussen afdelingen

kan er mogelijk voor zorgen dat onderwerpen met een ander perspectief bekeken wordt.

- Geef autonomie aan de medewerker die met een idee komt. De intrinsieke motivatie bevordert de ondernemerschap van de medewerker. Dit kan ook gelden voor sportverenigingen die met een idee komen, maar dienen wel het gevoel te krijgen dat ze ondersteunt worden.
- Persoonlijke eigenschappen van mensen stimuleert onder andere innovatie. "Innovatietoppers" kunnen aangetrokken, getraind of gestimuleerd worden door de gehele organisatie heen. Let bijvoorbeeld bij sollicitatiegesprekken op de persoonlijke eigenschappen om de juiste werknemers aan te trekken die innovatie binnen de sportbond kunnen stimuleren.
- Het opnemen van innovatie als een beleidsdoel. Een duidelijke mission statement kan voor betrokkenheid van het personeel zorgen en bepaald gedrag stimuleren.
- Het woord innovatie kan voor sportbonden te zwaar klinken om het te kunnen legitimeren naar de achterban. Het gebruiken van termen zoals dienst- of productontwikkeling in plaats van innovatie kan mogelijk voor meer draagvlak zorgen zonder dat het inboet aan de principes van innovatie.

*6.3.2 NOC*NSF en Sport & Zaken*

- De weg die is ingezet met de sportagenda 2016 kan worden voortgezet door innovatie prominenter op de agenda te zetten en te stimuleren onder sportbonden. Door innovatie ten eerste als speerpunt te benoemen, kunnen er stappen worden gezet om dit aspect prominenter naar voren te laten komen bij sportbonden. Bijvoorbeeld door het opzetten van workshops over innoveren die door vertegenwoordigers van sportbonden gevolgd kunnen worden.
- Stimuleer andersoortige verbindingen. Aangezien de wil om samen te werken er is, beperkt dit zich vooral naar de voor de hand liggende samenwerkingen in de driehoeksconstructie. Fungeer als intermediair om partijen bij elkaar om tafel te krijgen, ook tussen sportbonden.
- Biedt hulp aan sportbonden bij het verkrijgen van subsidiering van de overheid om maatschappelijke thema's te kunnen verwoorden in een dienst of product. Non-profitorganisaties, zoals Sport & Zaken, kunnen het voortouw nemen om te lobbyen voor subsidiering van de overheid.
- Voor non-profitorganisaties is het mogelijk interessant om als externe partij te fungeren bij de totstandkoming van een product of dienst. Sportbonden zoeken namelijk bij de samenwerking specifieke kennis waar zij zelf niet over beschikken. Bij het aanspreken van een specifieke doelgroep kan de expertise worden ingezet van een non-profitorganisatie bij de totstandkoming van een innovatie.

7. Discussie

In de discussie worden de kritische kanttekeningen en beperkingen van het onderzoek besproken. Bovendien wordt er een reflectie op de methode en de rol van de onderzoeker gegeven en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

7.1 Kritische kanttekeningen/beperkingen onderzoek

Een kritische kanttekening die gemaakt kan worden is dat de bondsvertegenwoordigers in dit onderzoek mogelijk de terminologie van de sportagenda 2016 gebruikt hebben om innovatie te kunnen verklaren. Zoals eerder gesteld zie ik als onderzoeker het individu niet specifiek als een vrij wezen die zijn of haar keuzes autonoom kan maken. Het betekent dat de structuur waar het individu zich in begeeft invloed heeft op het handelen van het individu. Zoals Weick (1995) stelt komt het voort uit sociale interactie met de omgeving waardoor betekenissen relatief snel kunnen veranderen. De sportagenda 2016 is in samenwerking met sportbonden tot stand gekomen. Hier ligt mogelijk de verklaring dat bondsvertegenwoordigers dezelfde betekenis en terminologie geven aan innovatie en wat er in een eerder stadium in de sportagenda van 2016 is geschreven. Met dit in het achterhoofd kan er gesteld worden dat innovatie binnen sportbonden 10 jaar geleden mogelijk anders gedefinieerd zou worden dan nu het geval is.

Dit onderzoek heeft minder aandacht besteed aan het proces, het resultaat en de mate van adoptie van innoveren. In dit onderzoek kan er geen harde uitspraken worden gedaan over deze aspecten, kan er geen waarde of gradatie worden gegeven aan de mate van innovativiteit van sportbonden en de prestaties van sportbonden bij innovaties. Het onderzoek heeft dan ook niet getracht om innovatie binnen organisatie te toetsen maar heeft met name geprobeerd een bijdrage te leveren aan het begrijpen van innovaties binnen een bepaalde context, namelijk binnen sportbonden en hun omgeving.

In de maatschappelijke relevantie is er gesteld dat het voor beleidsmakers mogelijk inzichten biedt voor het opstellen van een nieuw beleidskader met betrekking tot innovatie. Alhoewel er duidelijk naar voren komt dat de overheid een grote rol speelt in het innovatievermogen van sportbonden, door middel van de subsidiëring die zij toekennen, heeft het minder bijgedragen aan inzichten om een nieuw beleidskader op te kunnen stellen. Het heeft voornamelijk naar voren gebracht dat de rol van de overheid een belangrijke is om innovatie binnen sportbonden te stimuleren. Het heeft ook minder bijgedragen aan het beschrijven van aanbevelingen voor partijen als NOC*NSF en Sport & Zaken. De aanbevelingen zijn vooral praktisch geworden die voor sportbonden bruikbaar zijn wanneer zij besluiten om innovatie te omarmen en een duidelijke plek in hun organisatie wil geven.

Daarnaast zijn er weinig kwalitatieve onderzoeken gevonden met betrekking tot innoveren. Zodoende heeft dit onderzoek bijgedragen

aan een verkenning binnen een relatief nieuwe onderzoeksgebied en verleidt dit hopelijk tot het doen naar meer onderzoek. De probleemstelling laat zien dat onderzoek met betrekking tot innoveren met name op lokaal niveau bij sportverenigingen is uitgevoerd. Dit onderzoek heeft de focus gelegd op het niveau van de sportbonden waardoor er een nieuw gebied van de sportsector over innoveren is onderzocht.

7.2 Bediscussiëring onderzoeksmethode

Een inhoudelijke documentanalyse en semigestructureerde diepte-interviews zijn als geschikte methode geacht om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden. Het gebruiken van een andere methode zou niet het gewenste resultaat opleveren. Met een observatie zou er namelijk niet de betekenissen over innovatie naar voren zijn gekomen. Achteraf kan er een kanttekening worden geplaatst bij het gebruiken van de inhoudelijke documentanalyse aangezien dit weinig bijdrage heeft geleverd bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen.

Als onderzoeksgroep zijn er zes sportbonden uitgekozen waar er interviews zijn afgenomen. De keuze om voor zes sportbonden te kiezen was niet van te voren gepland. In het begin was het de bedoeling dat er minder sportbonden in het onderzoeksgroep werden opgenomen maar doordat het lastig bleek om veel personen uit dezelfde sportbond te interviewen is het uitgebreid naar zes sportbonden. Dit kan mogelijk effect hebben gehad op de generaliseerbaarheid van de uitspraken van bondsvertegenwoordigers binnen een sportbond. Achteraf kan er gesteld worden dat het interviewen van zes sportbonden positief heeft bijgedragen aan het onderzoek omdat hierdoor een betere uitspraak gedaan kon worden over hoe innovatie binnen sportbonden in het algemeen verloopt. In andere woorden, het zal de generaliseerbaarheid per sportbond mogelijk hebben verkleind maar het heeft de generaliseerbaarheid over alle sportbonden vergroot. Desalniettemin is het een beperkt aantal sportbonden waar een uitspraak over is gedaan. Dat neemt niet weg dat de uitkomsten van dit onderzoek niet bruikbaar zijn voor andere sportbonden. Er is namelijk getracht om dit inzichtelijk te maken voor sportbonden die er al enigszins mee bezig zijn en voor sportbonden waarbij innovatie nog in de kinderschoenen staat. Ten tweede komen de sportbonden uit het netwerk van Sport & Zaken. Dit zou de hoge mate van consensus onder de bondsvertegenwoordigers kunnen verklaren. Dit is zoveel mogelijk ingeperkt door sportbonden te kiezen met verschillende kenmerken qua grootte en sportvorm.

In de methode is er beschreven dat er vier directeurs, vier managers en vier medewerkers zijn geïnterviewd. Niet alle rollen zijn in elke sportbond geïnterviewd. Dit kwam vooral door een gebrek aan tijd onder de directeurs. In de onderzoeksopzet is beschreven dat er ook afgevaardigden van het bestuur geïnterviewd zouden

worden. Het is in de periode niet gelukt om afgevaardigden van het bestuur te spreken. De eerste reden is een gebrek aan tijd onder het bestuur van sportbonden. De tweede reden is dat de sportbonden geen toestemming gaven om contact op te nemen omdat zij het bestuur niet wilden belasten met dit onderzoek. Aangezien het gaat om het geven van een beschrijving hoe innoveren binnen sportbonden plaatsvindt is dit niet als beperking voor het onderzoek ervaren om het organisatorische veld te kunnen beschrijven. Daarentegen kunnen er alleen door de betekenissen van de bondsvertegenwoordigers een uitspraak worden gedaan over de bestuurlijke houding van innoveren binnen sportbonden. De keerzijde hiervan is dat het mogelijk heeft ingeboet aan betrouwbaarheid om uitspraken te doen die gaan over het bestuurlijke aspect van innoveren binnen sportbonden. Er is daarom wel rekening gehouden met het feit dat er bij elke sportbond minimaal twee bondsvertegenwoordigers zijn geweest waarbij een interview is afgenomen. Om de representativiteit van de antwoorden te verhogen is er gevraagd aan de sportbonden om bondsvertegenwoordigers af te vaardigen die het meeste affiniteit met innovatie hebben. Dit heeft ertoe geleid dat er een uitspraak gedaan kon worden over de betekenisgeving van bondsvertegenwoordigers over innovatie. Hiermee is proberen te voorkomen dat een bondsvertegenwoordiger weinig te vertellen had over innovatie en zodoende tot data zou leiden die niet bruikbaar was. Er kunnen geen uitspraken worden gedaan over sportbonden die er nog geen affiniteit mee hebben. In dit onderzoek is dat ook niet de bedoeling geweest. Een van de doelstellingen was namelijk het schetsen van mogelijke kansen en verbeteringen voor (andere) sportbonden. Dit zou niet gelukt zijn wanneer er bondsvertegenwoordigers van sportbonden geïnterviewd waren die geen affiniteit met innovatie hebben.

Tot slot kan er een kanttekening worden geplaatst bij het aantal vrouwen dat is geïnterviewd voor dit onderzoek. Er is niet geprobeerd om een evenwichtige samenstelling van mannen en vrouwen te bewerkstelligen. Zoals gezegd was de voornaamste selectiecriteria dat er personen werden geïnterviewd die het meeste affiniteit met innovatie hebben. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat mannen meer affiniteit met innovatie toegedicht krijgen en op posities werken die dat vereisen.

7.3 Reflectie op eigen rol

In de onderzoeksopzet is de nadruk gelegd op de verbinding van de literatuur met de resultaten. Aangezien ik weinig kennis had over innovatie leek mij dit voldoende om door middel van een literatuurstudie de verdiepende slag in mijn onderzoek te kunnen bewerkstelligen. Na het uitwerken van de resultaten en de koppeling te hebben gelegd met de literatuur, bleek dat deze verdiepende slag nog niet voldoende was gemaakt. Doordat mijn onderzoeksoriëntatie mede bepaald wordt door geïnstitutionaliseerde handelingspatronen is

de focus meer op de institutionele theorie komen te liggen om de verdiepende slag te kunnen bewerkstelligen. De kanttekening die hierbij geplaatst kan worden is dat wanneer deze theorie eerder de focus in dit onderzoek had gehad het mogelijk van waarde had kunnen zijn bij de verwerking van de data in bruikbare resultaten.

De resultaten van het onderzoek zijn daardoor in een eerder stadium als thema's ondergebracht over wat de literatuur zegt over innovatie. Het doel hiervan was om de belangrijkste resultaten weer te geven en een genuanceerd beeld te schetsen over wat innovatie binnen sportbonden inhoudt. Hierdoor zijn er resultaten gebruikt die min of meer aansluiten op de thema's die in de literatuurstudie zijn gevonden. Door de grote hoeveelheid aan data die is verzameld kan het zijn dat niet alles is gebruikt die mogelijk wel interessant zouden kunnen zijn. Echter is er voor gekozen om de resultaten zo dicht mogelijk aan te laten sluiten op de geformuleerde deelvragen en daar een adequaat antwoord op te geven. Wat er is beschreven in dit onderzoek is dus een opsomming van wat het meest belangrijk werd geacht en het meest werd benoemd door de bondsvertegenwoordigers.

Het zou kunnen zijn dat de nuancering, die consensus dient te bewerkstelligen, waarmee de conclusie is geschreven niet herkend wordt door een van de bondsvertegenwoordigers. Als onderzoeker is het namelijk afwegen wat je gebruikt en wat niet. Er wordt niet alles gezien maar er kan ook niet alles gebruikt worden. Dat niet alle data gebruikt kan worden tot verwerking in resultaten heb ik gaandeweg het onderzoeksproces ervaren. Het kiezen van de resultaten die een antwoord geven op de vraagstelling heb ik namelijk als moeilijk ervaren. Het hoofdstuk van de resultaten heb ik een aantal keer moeten verkleinen. Ik wilde in eerste instantie recht doen aan wat er is gezegd door de bondsvertegenwoordigers. Daarom is er de keuze gemaakt om veel citaten te gebruiken om gevonden resultaten te legitimeren en de relevantie ervan aan te tonen.

7.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft enkele vragen opgeworpen die reden zouden kunnen zijn tot het doen van vervolgonderzoek.

Er wordt minder aandacht besteed aan het proces, het resultaat en de mate van adoptie van innoveren in dit onderzoek. Uit de literatuur blijkt dat hier veel onderzoek naar is gedaan in verschillende sectoren, maar nog niet specifiek in de sportsector. Het onderzoek met betrekking tot het proces richt zich daarbij met name op de goedkeuring van een innovatie en het resultaat op de innovativiteit en de prestaties van een organisatie. Om een beter beeld te krijgen over het onderwerp van innoveren binnen sportbonden is het verstandig om dit ook te belichten in de vorm van een casestudy waarbij dieper in kan worden gegaan op deze aspecten van innoveren. Hierdoor zou er een waarde of gradatie beschreven kunnen worden over de innovativiteit van een sportbond.

Bij de bediscussiëring van de onderzoeksmethode is er beschreven dat de interviews onder verschillende vertegenwoordigers van sportbonden is afgenomen, namelijk het bestuur, de directie, het management en de medewerkers. Aangezien het niet gelukt is om het bestuur van sportbonden te interviewen is het waardevol om deze rol binnen een sportbond wel te belichten. Een onderzoek naar de betekenissen tussen de rollen binnen een sportbond kan waardevol zijn om het proces van innoveren zichtbaarder te maken en zodoende specifiekere aanbevelingen te kunnen doen ter verbetering van dit proces.

Als laatste suggestie voor een vervolgonderzoek is gericht op het organisatorische veld van innoveren in de sportsector. Door dit onderzoek is alleen het perspectief van sportbonden belicht door middel van de institutionele theorie. Zoals beschreven staat in het onderzoeksperspectief van dit onderzoek is er met name gericht op consensus. Door meerdere actoren in het organisatorische veld te belichten, waarbij dissensus het uitgangspunt is, kunnen mogelijke machtsrelaties en belangen bij het innoveren onderzocht worden. Er kan hierdoor specifiekere antwoord worden gegeven over welke rol en relatie verschillende actoren met elkaar hebben in het proces van innoveren.

7.5 Tot besluit

Met de discussie is er een einde gekomen aan dit onderzoek. Ik wil de lezer bedanken voor zijn of haar interesse in mijn masterscriptie. Dit heeft onderdeel uitgemaakt van de studie sportbeleid en sportmanagement aan de Universiteit Utrecht.

Literatuurlijst

Ahmed, P.K. (1998). *Culture and climate for innovation*. European Journal of Innovation Management Volume 1 · Number 1 · 1998 · pp. 30-43

Aldrich, H.E., Ruef, M. (2006) *Organizations evolving*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA:Sage.

Baldrige. J. V., and Bumham, R. A. *Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts*, Administr. Sci. Q. 20 (1975): 165-176.

Boeijs, H. (2005) *'Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen.'* Amsterdam: Boom Onderwijs.

Broek, A. van den, Breedveld, K., Haan, J. de & Huysmans, F. (2004), *Vrijetijdsbesteding*. In: SCP, In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 544-588.

http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2004/In_het_zicht_van_de_toekomst

Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Begrippen*. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?conceptid=2703> (12-11-2013)

Cumming, B. S. (1998). *Innovation overview and future challenges*. European journal of innovation management, 1(1), 21-29.

Cummings, T. G., & Srivastva, S. (1977). *Management of work: A socio-technical systems approach*. Kent, OH: Comparative Administration Research Institute.

Daft, R.L., 1978. *A dual-core model of organizational innovation*. Acad. Manage. J. 21, 193-210.

Daft, R.L., 1982. *Bureaucratic versus non-bureaucratic structure and the process of innovation and change*. In: Bacharach, S.B. Ed., *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129-166.

Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of management journal, 34(3), 555-590.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). *Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag"*. Administrative science quarterly, 392-409.

Damanpour, F, Szabat, K. A. and Evan, W. M (1989) *The relationship between types of innovation and organizational performance*. Journal of Management Studies, 26, 587~501.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). *Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change*. Journal of Engineering and Technology Management, 15(1), 1-24.

Dewar, R.D., Dutton, J.E., 1986. *The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis*. Manage. Sci. 32, 1422-1433.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983) *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review 48:147-160.

Ettlie, J.E., Bridges, W.P., O'Keefe, R.D., 1984. *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. Manage. Sci. 30, 682-695.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.

Grossman, J.B., 1970. *The supreme court and social change: a preliminary inquiry*. Am. Behav. Scientist 13, 535-551.

Hage, J., 1980. *Theories of organizations*. Wiley, New York.

Hage, J. T. (1999). *Organizational innovation and organizational change*. Annual Review of Sociology, 597-622.

Hage, J., and Aiken, M., *Social Change in Complex Organizations*. Random House, New York, 1970.

InnosportNL (2014). *Topbob*. Geraadpleegd via <http://www.innosport.nl/nl/Projecten?pjId=11> (03-03-2014)

InnosportNL (2014). *App helpt topsporters via smartphone dopingcontroleurs te informeren*. Geraadpleegd via <http://www.innosport.nl/nl/Projecten?pjId=47> (03-03-2014)

InnosportNL (2014). *Trainingsconfigurator hardlopen*. Geraadpleegd via <http://www.innosport.nl/nl/Projecten?pjId=79> (04-03-2014)

InnosportNL (2014). *Revolutionaire hartslagmeter*. Geraadpleegd via <http://www.innosport.nl/nl/Projecten?pjId=66> (04-03-2014)

Judge, W.Q., Fryxell, G.E. and Dooley, R.S. (1997), " *The new task of R&D, management: creating goal directed communities for innovation*", California Management Review, Vol. 39 No. 3, Spring, pp. 72-84.

Kim, L. (1980). *Organizational innovation and structure*. Journal of Business Research, 8(2), 225-245.

Knight, K. E. (1967). *A descriptive model of the intra-firm innovation process*. Journal of Business, 478-496.

Lawrence, J.-W., Lorsch, P. R. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School, Division of Research, Boston.

Lucassen, J. & Van Schendel, M. (2008). *De fitnessbranche in beeld - 2008. Resultaten van de eerste Nationale Fitnessmonitor*. Nieuwegein: Arko Sports Media

Ministerie van Economische Zaken (2014). *Investeren in topsectoren*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemersklimaat-en-innovatie/investeren-in-topsectoren> (31-10-2014)

NOC*NSF (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Uitgever: Arko Sports Media.

NOC*NSF (2010). *Proeftuinen. Nieuwe sportmogelijkheden. Ervaringen van 15 proeftuinen met vernieuwend, klantgericht aanbod*. Arnhem: NOC*NSF

Nord, W.R., & Tucker, S (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.

Normann, R., 1971. *Organizational innovativeness: product variation and reorientation*. Adm. Sci. Q. 16, 203-215.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1968). *Dimensions of Organization Structure*, Administr. Sci. Q. 13 65-105.

Radboud Universiteit (2013). *Begrippenlijst*. Geraadpleegd via http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_i/ (12-11-2013)

Reed, M. (2003), 'The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls', in: Tsoukas, H.&C. Knudsen

(2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press, p. 289-309.

Reimann, B. C. (1974) *Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence*, *Acad. of Management J.* 17: 693-708.

Rogers, E (2003). *The Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. The Free Press, New York.

Schaatsen (2014) *OS-moment: Van Velde haalt zijn gram*. Geraadpleegd via <http://www.schaatsen.nl/nieuws/2014-01-08-os-moment-van-velde-haalt-zijn-gram> (04-03-2014)

Schegloff, E. A. (1997) Whose text? Whose context? *Discours & Society*, 8, 165 - 187

Scott, R.W. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. California: Sage Publications, Inc.

SCP. (2004). *In het zicht van de toekomst. Sociaal en cultureel rapport 2004*. 's-Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau

Sport & Zaken (2013, 3 augustus). *'sporters voelen zich consument in een 'expectation economy*. Geraadpleegd via <http://www.sportenzaken.nl/nieuws/bericht/1000001096/blog--7c--e2-80-98sporters-voelen-zich-consument-in-een--e2-80-98expectation-economy-e2-80-99> (11-11-13).

Sport & Zaken (2013). *Visie op bedrijfssport*. Arnhem: Sport & Zaken.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). *Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance*. *Omega*, 24(6), 631-647.

TNO (2012). *De staat van Nederland innovatieland 2012*. Amsterdam: The Hague Centre for Strategic Studies, TNO.

Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. In: J. Duyvendak, & Otto, M. *Sociale kaart van Nederland* (p.225-239). Amsterdam: Boom.

Van Dale (2013) *'Betekenis 'innovatie'*. Geraadpleegd via http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=innovatie&lang=nn#.UoJKp_1LN6s (12-11-2013)

Van der Roest, J.W. (2011). *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut

Van Kalmthout, J., de Jong, M & Lucassen, J. (2009)
Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen.
Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier
Instituut

Verhoeven, N (2007) *Wat is onderzoek: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.* Boomonderwijs

Verlaat, M.N. v. t., & Dool, R. v. d. (2009). *Marktaandelen in Soorten en Maten: Een Heranalyse van de AVO-data over Lidmaatschap van Sportverenigingen*, In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Sporten Gemeten*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Zaltman, G., Duncan. R. B., and Holbek, J., *Innovations and Organizations* Wiley, New York. 1973.

Bijlagen

Bijlage 1: Karakteristieken van creativiteit

Personality traits for innovation

- high valuation of aesthetic qualities in experience
- broad interests
- attraction to complexity
- high energy
- independence of judgement
- intuition
- self-confidence
- ability to accommodate opposites
- firm sense of self as creative (Baron and Harrington, 1981)
- persistence
- curiosity
- energy
- intellectual honesty (Amabile 1988)
- internal locus of control (reflective/introspective) (Woodman and Schoenfeldt, 1990)

Cognitive factors and innovation

- associative fluency
- fluency of expression
- figural fluency
- ideational fluency
- speech fluency
- word fluency
- practical ideational fluency
- originality (Carrol, 1985)
- fluency
- flexibility
- originality
- elaboration (Guildford, 1983)

Uit: (Ahmed,1998)

Bijlage 2: Culturele normen voor innovatie

Challenge and belief in action

The degree of which employees are involved in daily operations and the degree of "stretch" required. Key attributes:

- don't be obsessed with precision;
- emphasis on results;
- meet your commitments;
- anxiety about timeliness;
- value getting things done;
- hard work is expected and appreciated;
- eagerness to get things done;
- cut through bureaucracy.

Freedom and risk-taking

The degree to which the individuals are given latitude in defining and executing their own work. Key attributes:

- freedom to experiment;
- challenge the status quo;
- expectation that innovation is part of your job;
- freedom to try things and fail;
- acceptance of mistakes;
- allow discussion of dumb ideas;
- no punishment for mistakes.

Dynamism and future orientation

The degree to which the organization is active and forward looking. Key attributes:

- forget the past;
- willingness not to focus on the short term;
- drive to improve;
- positive attitudes towards change;
- positive attitudes toward the environment;
- empower people;
- emphasis on quality.

External orientation

The degree to which the organisation is sensitive to customers and external environment. Key attributes:

- adopt customers perspective;
- build relationships with all external interfaces (supplier, distributors).

Trusts and openness

The degree of emotional safety that employees experience in their working relationships. When there is high trust, new ideas surface easily. Key attributes:

- open communication and share communication;
- listen better;
- open access;
- accept criticism;
- encourage lateral thinking;
- intellectual honesty.

Debates

The degree to which employees feel free to debate issues actively, and the degree to which minority views are expressed readily and listened to with an open mind.

Key attributes:

- expect and accept conflict;
- accept criticism;
- don't be too sensitive.

Cross-functional interaction and freedom

The degree to which interaction across functions is facilitated and encouraged. Key attributes:

- move people around;
- teamwork;
- manage interdependencies;
- flexibility in jobs, budgets, functional areas.

Myths and stories

The degree to which success stories are designed and celebrated. Key attributes:

- symbolism and action;
- build and disseminate stories and myths.

Leadership commitment and involvement

The extent to which leadership exhibits real commitment and leads by example and actions rather than just empty exhortation. Key attributes:

- senior management commitment;
- walk the talk;
- declaration in mission/vision.

Awards and rewards

The manner in which successes (and failures) are celebrated are rewarded. Key attributes:

- ideas are valued;

- top management attention and support;
- respect for beginning ideas;
- celebration of accomplishments e.g. awards;
- suggestions are implemented;
- encouragement.

Innovation time and training

The amount of time and training employees are given to develop new ideas and new possibilities and the way in which new ideas are received and treated. Key attributes:

- built-in resource slack;
- funds budgets;
- time;
- opportunities;
- promotions;
- tools;
- infrastructure e.g. rooms, equipment etc;
- continuous training;
- encourage lateral thinking;
- encourage skills development.

Corporate identification and unity

The extent to which employees identify with the company, its philosophy, its products and customers. Key attributes:

- sense of pride;
- willingness to share the credit;
- sense of ownership;
- eliminate mixed messages;
- shared vision and common direction;
- build consensus;
- mutual respect and trust;
- concern for the whole organisation.

Organisational structure: autonomy and flexibility

The degree to which the structure facilitates innovation activities.

Key attributes:

- decision making responsibility at lower levels;
- decentralised procedures;
- freedom to act;
- expectation of action;
- belief the individual can have an impact;
- delegation;
- quick, flexible decision making, minimise bureaucracy.

Uit: (Ahmed, 1998)

Bijlage 3: Topiclijst interview

Inleiding

▪ Voorstellen

- Persoonlijk voorstellen.
- Bedanken voor medewerking aan onderzoek.
- Onderzoek maakt deel uit van masterthesis Sportbeleid en Sportmanagement van Universiteit Utrecht.
- Persoonlijke interesse voor dit onderwerp is gewekt vanuit mijn stage bij Sport & Zaken.

▪ Doel

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in welke betekenissen er bij vertegenwoordigers van sportbonden heersen over innovatie teneinde een bijdrage te leveren over het verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van, waarde van en soorten innovatie die op dit moment geprefereerd worden.

▪ Gekozen

Aangezien u de sportbond representeert waarvan medewerkers van bedrijven, middels een enquête, uw tak van sport binnen de top 5 van bedrijfssport heeft aangeduid bent u uitgenodigd voor een interview. Daarnaast is er gekeken naar tak van sport, sportvorm en grootte.

▪ Procedure

In de aankomende periode interview ik minimaal 12 personen die werkzaam of betrokken zijn bij innovatie van een sportbond. De resultaten zullen worden verwerkt in een onderzoeksrapportage die eind juni afgerond zal zijn.

▪ Opnemen

Stemt u toe dat ik dit interview zal opnemen voor het correct verwerken van uw antwoorden? Het interview zal verbatim worden uitgetypt. Anonimiteit zal tijdens de verwerking gewaarborgd blijven, mocht u dit op prijs stellen.

▪ Afsluiting

Heeft u nog vragen dan wel opmerkingen naar aanleiding van deze inleiding?

Hoofdvragen

Topics

Identiteit van de sportbond

- Hoe zou u uw sportbond beschrijven (kun je veel uit aflezen of zij innovatie belangrijk achten)
- Hoe beschrijven anderen (specificeren) uw sportbond? Innovatief of niet innovatief en waarom?
- Geschiedenis van de sportbond met betrekking tot innovatie?
- Verhalen/voorbeelden laten vertellen over vernieuwing

Begripsvorming over innoveren

Vormen van innoveren

- Voorbeelden innovatieprogramma's

Totstandkoming van innovatie

- Innovatie binnen de sportbond, de ontwikkeling in historisch perspectief
- Belemmeringen binnen de sportbond (hierop doorgaan bij faciliteren)
- Stimulansen binnen de sportbond (hierop doorgaan bij faciliteren)

Doel van innoveren

Faciliteren van innovatie

- Onderzoeken door de sportbond
- Organisatiestructuur (complexiteit, centralisatie, formalisatie etc.)
- Organisatiecultuur
- Omgeving

Waarde van innoveren (urgentie)

- Nederland
- De sportwereld
- Bij sportverenigingen
- Het bondsbureau
- Het bondsbestuur
- Maatschappelijke context, beleidsmatig/politieke context
- Innovatie binnen de grote ontwikkelingen individualisering, informatisering etc.

Effecten van innoveren

- Resultaten
- Wat levert het op
- Voor- en nadelen

Case bedrijfssport

Overige vragen

Naam:

Leeftijd:

Werkzaam bij:

Functie:

Inhoud van de functie:

Telefoonnummer:

E-mailadres:

- Zou ik u mogen benaderen bij eventuele aanvullende vragen? Ja/Nee
- Stelt u het op prijs om een digitaal exemplaar na afronding te ontvangen? Ja/Nee
- Overige op- of aanmerkingen, dan wel feedback:

Bedankt voor uw medewerking! U kunt mij altijd benaderen voor aanvullingen of vragen die betrekking hebben op het onderzoek.

Bijlage 4: Het organisatorische veld van sportbonden

Een schematische weergave van het organisatorische veld van sportbonden. Dit schema toont geen causaliteit aan maar legt een relatie in de institutionele processen tussen verschillende partijen in het veld.

Sportbond	Pilaren van instituties	Mechanismen van instituties	Interactie ve processen	Strategische keuzes
Overheid	Normatief	Verbintenissen	Politieke druk	Conformiteit , compromitteren
NOC*NSF	Normatief	Verbintenissen	Politieke druk	-
Sportvereniging	Cultureel - cognitief	-	Functionele druk	Ontwikking
Commerciële partijen	-	Rendement	Functionele druk	Conformiteit , compromitteren
Media, publiek	Cultureel - cognitief	Rendement, verbintenissen	Functionele-, Sociale druk	Compromitteren
Sportbond	Cultureel - cognitief	Objectivering	Reference groups	-
Andersoortige non-profitorganisaties	-	-	-	-