



DE MACHT VAN KENNIS

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE
BETEKENISGEVING VAN TRAINER-COACHES AAN
KENNIS EN KENNISUITWISSELING
BINNEN DE SCHAATSSPORT

Corine Koning
Augustus 2015



Universiteit Utrecht





DE MACHT VAN KENNIS

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE
BETEKENISGEVING VAN TRAINER-COACHES AAN
KENNIS EN KENNISUITWISSELING
BINNEN DE SCHAATSSPORT

Naam: Corine Koning
Contact: c.koning2@students.uu.nl
Studentnummer: 4136047
Datum: 10-08-2015
Kader: Master thesis
Masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement
Departement Bestuurs- en organisatiewetenschap
Scriptiebegeleider: Drs. Marianne Dortants
Tweede beoordelaar: Prof. dr. Annelies Knoppers
Stagebegeleider: Pieter Clausing



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Hierbij presenteer ik u mijn master thesis. Deze scriptie is ter afsluiting van het masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement van de Universiteit Utrecht. Na de vierjarige hbo-opleiding Sport en Bewegen was ik op zoek naar meer uitdaging en diepgang op het gebied van organiseren en besturen binnen de sport. De masteropleiding heeft absoluut aan mijn verwachtingen voldaan.

Voor dit onderzoek heb ik heel wat uurtjes in de trein gezeten. Tijdens een van die treinritten heb ik twee studenten horen praten over het schrijven van een afstudeerscriptie. Een van die studenten maakte een vergelijking tussen het proces van scriptie schrijven en een zwangerschap. In eerste instantie moest ik een beetje lachen, maar ik denk dat het een enigszins treffende vergelijking is. De eerste paar maanden is het allemaal leuk. Na die eerste periode ebt de euforie weg. Je gaat door met de dagelijkse gang van zaken, met soms een goede dag en soms een wat mindere dag. Richting het einde begint de spanning toe te nemen. En wanneer de eindstreep in zicht komt, lijkt het nog zwaarder te worden. Uiteindelijk is het opleveren van de scriptie een 'zware bevalling' geweest, maar ben ik tevreden over het resultaat.

Een aantal mensen wil ik bedanken die mij ondersteund hebben tijdens mijn proces. Allereerst mijn collega's van de KNSB, de plek waar ik stage heb gelopen. In overleg met een aantal collega's ben ik uiteindelijk tot het onderzoeksthema gekomen. De respondenten van het onderzoek wil ik ook bedanken. Zonder hun bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek had ik het onderzoek niet kunnen uitvoeren. Specifiek gaat mijn dank uit naar Marianne Dortants voor de begeleiding vanuit de universiteit. Op inhoudelijk vlak heb ik veel aan haar ondersteuning gehad, maar ook mentaal. Zij heeft er altijd vertrouwen in gehouden dat het tot een goed resultaat zou komen. Mijn laatste dankwoord gaat uit richting familie, vrienden en partner. Zij stonden altijd voor mij klaar in een voor mij turbulente periode.

Rest mij u veel plezier te wensen met het lezen van dit stuk.

Corine Koning

Haarlem, augustus 2015

Samenvatting

Kennis en kennisdeling in de sport zijn hot items. Ook binnen de schaatssport. Voor talentontwikkeling is gebruik van kennis en het delen van kennis door trainer-coaches van essentieel belang volgens de KNSB. Met de implementatie van een nieuw talentontwikkelingsmodel met Regionale Talenten Centra (RTC's) verwacht de KNSB dat kennis op een efficiëntere manier wordt gebruikt ten behoeve van de ontwikkeling van het talent.

Het probleem is dat de KNSB onvoldoende zicht heeft op kennis en kennisdeling in de vernieuwde situatie van talentontwikkeling. Dit onderzoek zal meer inzicht verschaffen op het gebied van kennis en kennisdeling binnen het veld van de talentontwikkeling. De KNSB kan de resultaten van dit onderzoek gebruiken om beleid bij te sturen om talentontwikkeling te optimaliseren.

In de literatuur zijn veel onderzoeken te vinden die zich richten op kennisdeling binnen organisaties en op welke manier kennis en kennisuitwisseling wordt ingezet door trainer-coaches in de sport. In dit onderzoek wordt het vraagstuk over kennis en kennisdeling bekeken vanuit de socioculturele theorie omdat dit een nieuw licht werpt op het gebruik van kennis en kennisdeling specifiek binnen de context van de sport.

Het onderzoek heeft een interpretatief karakter. Dat wil zeggen dat er gezocht wordt naar betekenisconstructies. Dat is passend bij dit onderzoek, omdat de studie zich richt op de betekenissen die trainer-coaches geven aan kennis en kennisuitwisseling. Er is geen sprake van een vaststaande werkelijkheid. In het onderzoek is gebruik gemaakt van een case study, waarbij twee RTC's zijn onderzocht. Met in totaal 11 respondenten uit beide RTC's zijn diepte-interviews gehouden om empirische data te verkrijgen.

De concepten van Bourdieu (1988) zijn toegepast om sociale interacties nader te bekijken. Volgens Bourdieu gaat het om de strijd binnen een veld, waarmee een bepaalde (machts)positie kan worden gewonnen. Sociale interacties zijn een gevolg van die strijd. In het veld brengt iedere partij kapitaal mee en is men er op uit om zoveel mogelijk kapitaal te verkrijgen. Kennis is een vorm van kapitaal. Daarbij komt dat de sport een competitie-element in zich heeft. In combinatie met de professionalisering van talentontwikkeling ontstaat er een veld waarin kennis wordt ingezet om macht te verkrijgen. Interne kennisdeling heeft een positief effect voor de positie van een organisatie, maar met externe kennisdeling wordt voorzichtig omgegaan om de machtspositie niet in gevaar te brengen.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelgroep.....	11
1.3 Leeswijzer.....	11
2. Problematisering onderzoeksonderwerp.....	12
2.1 Context.....	12
2.2 Probleemstelling.....	13
2.3 Doelstelling onderzoek.....	13
2.4 Onderzoeksvragen.....	14
2.5 Praktische en theoretische relevantie.....	14
3. Theoretisch kader.....	16
3.1 Literatuurstudie.....	16
3.1.1 Definitie van kennis en soorten kennis.....	16
3.1.2 Kennisdeling en kennisuitwisseling binnen (sport)organisaties.....	18
3.1.3 Rol trainer-coach bij talentontwikkeling.....	20
3.1.4 Kennis van trainer-coach.....	22
3.2 Analyse kader.....	24
3.2.1 Inleiding theorie van Bourdieu.....	24
3.2.2 Veld.....	24
3.2.3 Kapitaal.....	26
3.2.4 Habitus.....	28
3.2.5 Toepassing onderzoek.....	28
3.3 Samenhang literatuur en analyse.....	28
4. Methodologie.....	29
4.1 Soort onderzoek.....	29
4.2 Paradigma onderzoek: ontologie en epistemologie.....	29
4.3 Methoden en technieken empirisch onderzoek.....	30
4.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	32
5. Onderzoekresultaten.....	33
5.1 Verhouding partijen binnen het schaatsen.....	33

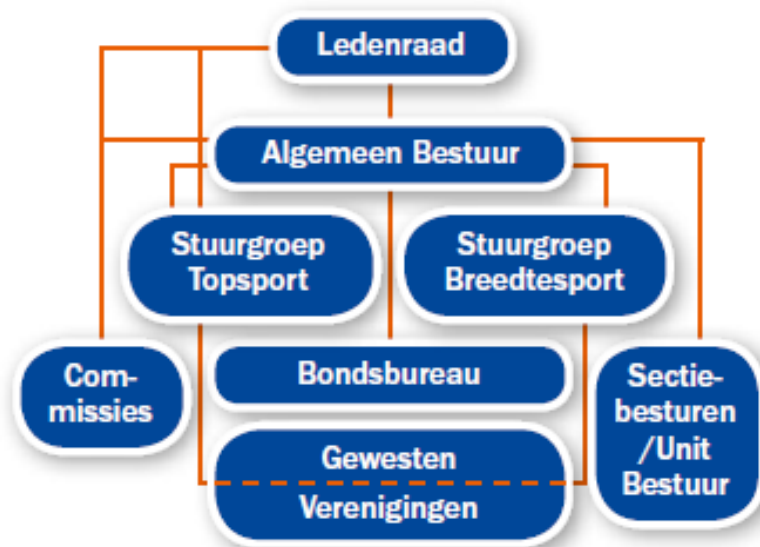
5.1.1	Opbouw en invulling RTC's.....	33
5.1.2	KNSB en het RTC-model	34
5.1.3	Gewesten en het RTC-model.....	35
5.2	De functie van trainer-coach	36
5.2.1	Kennisbehoefte	36
5.2.2	Kennis verkrijgen	36
5.2.3	Samenwerking of concurrentie?	37
5.3	Professionalisering	39
5.3.1	Verbetering talentontwikkeling	39
5.3.2	Commercie en sponsoring.....	40
5.3.3	De toekomst	42
6.	Analyse	43
6.1	Verhouding partijen	43
6.2	Functie trainer-coach	44
6.3	Professionalisering	45
7.	Conclusie & discussie.....	47
7.1	Conclusie	47
7.2	Discussie	49
	Bronvermelding.....	51
	Bijlage 1. Topiclijst explorerende interviews.....	53
	Bijlage 2. Topiclijst vervolginterviews	54

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De behoefte aan (wetenschappelijke) kennis over sport is de laatste decennia toegenomen. In de praktijk worden er veel initiatieven ontplooid om mensen meer aan het sporten en bewegen te krijgen. Echter ontbreekt het in de meeste gevallen aan een onderbouwing van de effectiviteit van interventies. Voor de onderbouwing van interventies is kennis nodig; kennis uit de praktijk of kennis uit de wetenschap. Er zijn diverse organisaties die zich bezig houden met sportonderzoek, zoals bijvoorbeeld het Mulier Instituut. Maar ook de kennisinstellingen zoals het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (SCP, 2014). Dergelijke instituten moeten het mogelijk maken dat iedereen toegang heeft tot kennis over sport en bewegen. Voor de specifieke groep van trainers-coaches is in 2005 een kennisplatform opgericht, onder de naam NL-Coach. NL-Coach is een kennis- en netwerkorganisatie opgericht met als doel de deskundigheid van trainers en/of coaches te verhogen (www.nlcoach.nl). De oprichters van NL-Coach hebben de ambitie om hun kennis te delen met andere trainer-coaches. De gedachte is coaches kennis uitwisselen met andere coaches, zodat men nieuwe kennis vergaart wat positief zou zijn voor de kwaliteit van de trainer-coach.

De KNSB (Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond) houdt zich ook bezig met kennis en kennisdeling binnen de organisatie ten aanzien van trainer-coaches. Het organiseren van de diverse trainersopleidingen is daar een voorbeeld van. In de opleidingen is veel aandacht voor intervisie; een gelegenheid om kennis met elkaar te delen. De KNSB organiseert ook jaarlijks de Verenigingsdag. Een dag waar alle trainer-coaches en bestuurders van schaats- en skateverenigingen samenkomen en workshops kunnen volgen. De trainer-coaches zijn de afnemers van de diensten van de KNSB. Maar hoe heeft de KNSB invloed op kennis en kennisdeling wanneer trainer-coaches de diensten niet afnemen? Om dat te begrijpen is het eerst goed om een beeld te hebben van de organisatiestructuur van de KNSB. In figuur 1 is te zien hoe de sportbond KNSB ten tijden van dit onderzoek is opgebouwd.



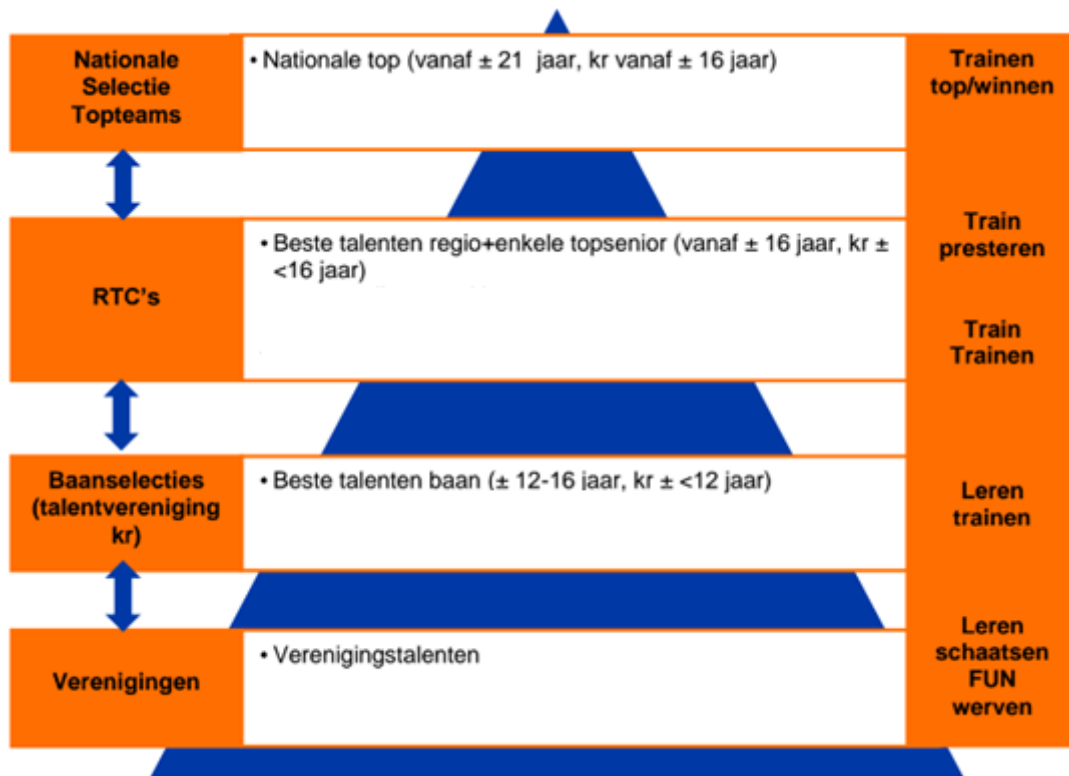
Figuur 1: Schematische weergave organisatiestructuur KNSB. Overgenomen van 'De KNSB op weg naar 2020' (p.15), door KNSB, 2011.

De KNSB is een non-profit organisatie met leden. Het hoogste orgaan is de ledenraad. Het algemeen bestuur is het dagelijks bestuur. Het bondsbureau ondersteunt de werkzaamheden van de bond. De financiering van de bond komt tot stand door subsidies, sponsoring en overige inkomsten uit bijvoorbeeld ticketverkoop en opleidingen. De leden van de KNSB zijn de schaats- en skateverenigingen en de gewesten. Elke vereniging valt onder een van de acht gewesten (regio's). Gewesten zijn verenigingen met volledige rechtsbevoegdheid (KNSB, 2011). Dat wil zeggen dat ze worden geleid door een bestuur die onafhankelijk van de bond beslissingen mag nemen voor het betreffende gewest. Met betrekking tot talentontwikkeling spelen de gewesten een prominente rol. Binnen de gewesten zijn selecties van de beste rijders per gebiedsregio of ijsbaan. De gewestelijke trainer-coaches zijn de mensen die toprijders voor de toekomst gaan aanleveren richting de merkenteams. Over het algemeen hebben ze een opleiding gevolgd die volstaat om talenten op regionaal niveau te begeleiden, bijvoorbeeld de opleiding schaatstrainer-coach niveau 4 (ST-4). Dit is geen harde eis vanuit de KNSB. De gewesten kunnen zelf de eisen bepalen. De gewestelijke trainer-coaches vervullen hun functie op vrijwillige basis, veelal tegen een kleine vergoeding van het gewest. De KNSB wil af van de afhankelijkheid van vrijwilligers bij talentontwikkeling. Dit is een van de redenen waarom de KNSB een nieuwe weg is ingeslagen met talentontwikkeling. De KNSB presenteert in haar beleidsplan '*KNSB Beleidsplan Ontwikkeling Regionale Talentencentra*' een nieuwe structuur voor talentontwikkeling.

Verdere aanleiding voor deze nieuwe structuur is de aanwezigheid van diverse knelpunten die door atleten, coaches en andere experts worden ervaren. De knelpunten hebben onder andere betrekking op de scheve verhoudingen tussen de gewesten. Het ene gewest beschikt over meer

(financiële) middelen dan de ander. Ook hanteren gewesten verschillend selectiebeleid. Een ander knelpunt is de visie van trainer-coaches op talentontwikkeling. Die visies lopen uiteen. Daardoor zit er geen consistente lijn in de ontwikkeling van een talent als hij of zij verschillende selecties doorloopt (KNSB, z.j.) Met het nieuwe beleid hoopt de KNSB naast afstemming en stroomlijning, ook kruisbestuiving te bewerkstelligen tussen de verschillende disciplines. Interdisciplinair kennis delen kan daar ook een onderdeel van zijn.

De aanpassingen in de structuur van talentontwikkeling zijn voornamelijk op regionaal niveau doorgevoerd. Daar worden de meeste knelpunten ervaren door de betrokken actoren. De structuur vóór seizoen 2014-2015 zag er als volgt uit. De onderste laag bestond uit de verenigingen waar alle jonge schaatsers binnen de club worden opgeleid. Per ijsbaan werden vervolgens de beste rijders per categorie geselecteerd die samen een baanselectie vormden. Een niveau boven de baanselectie was de gewestelijke selectie. De gewestelijke selectie was een groep bestaande uit subtop schaatsers uitkomende voor het betreffende gewest. De gewestelijke selecties trainden op verschillende banen (voor zover er meerdere banen binnen een gewest aanwezig zijn). Tot slot was er het landelijk niveau. Voor de beste Junioren A van Nederland betekende dat een plaats binnen Jong Oranje. Daarna is er bij de echte toppers sprake van een doorstroom naar de merkenteams. De nieuwe opzet van talentontwikkeling die de KNSB heeft ingezet met ingang van seizoen 2014-2015, kenmerkt zich door de oprichting van de Regionale Talenten Centra (RTC). De verenigingen blijven dezelfde rol vervullen. Ook de baanselecties zullen blijven bestaan. Vervolgens worden de beste rijders van de banen geselecteerd voor het RTC. Hiervoor zijn leeftijds- en prestatie-eisen opgesteld door de KNSB. Vanuit de RTC's stromen schaatsers door naar de nationale top. In de nieuwe situatie vervalt het huidige Jong Oranje en de gewestelijke selecties. Figuur 2 geeft een schematisch overzicht van talentontwikkeling zoals die volgens het nieuwe beleid er uit komt te zien.



Figuur 2: Infrastructuur talentherkenning- en ontwikkeling. Aangepast van 'KNSB Beleidsplan Ontwikkeling regionale talentcentra' (p.4), door KNSB, 2013.

Met deze structuur wordt er een grote waarde toegekend aan een aantal kunstijsbanen (accommodatie). "De baan is het centrum van de activiteiten rondom talentherkenning- en ontwikkeling". (KNSB 2013, p. 4) De banen moeten dienen als topsportaccommodatie met voldoende faciliteiten en capaciteiten voor de talenten van de RTC's.

Zoals eerder aangegeven, waren trainer-coaches van gewestelijke selecties vrijwilligers. Met de komst van de RTC's vindt op het gebied van begeleiding een professionaliseringsslag plaats. De trainer-coaches van de RTC's worden aangewezen door de KNSB en krijgen betaald voor uitvoering van hun functie. Dit kan als fulltime of als parttime functie worden ingevuld. De professionalisering kan gevolgen hebben voor het handelen van de trainer-coach, mogelijk ook met betrekking tot gebruik van kennis. "Zo wordt er samen opgetrokken in het herkennen van talent en delen van kennis. De coach van een RTC deelt binnen het verzorgingsgebied bijvoorbeeld expertise en ervaringen met de coach van de baanselecties en ook worden wel eens trainingen en wedstrijden samen begeleid" (KNSB, 2013, p.5). Met deze zinsnede lijkt het dat kennisdeling onder trainers-coaches een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van een talent. Tevens lijkt de nieuwe structuur de kennisdeling te versterken ten opzichte van de structuur met de gewestelijke selecties. In het beleidsplan ontwikkeling RTC's wordt expliciet genoemd dat er "nauwelijks kennisuitwisseling tussen trainers op alle niveaus in de keten" is (KNSB, 2013, p.6). Met deze passage doelt men op de

oude situatie. In het strategisch plan 'KNSB op weg naar 2020' wordt een verklaring gegeven voor een beperkte kennisuitwisseling. "Verder wisselen trainers onderling vanuit concurrentieoverwegingen nauwelijks kennis uit (ook niet bij de overgang van talenten), terwijl dit juist zou moeten leiden tot kruisbestuiving en nieuwe inzichten" (KNSB, 2011, p.14). De KNSB heeft een aantal knelpunten benoemd die met het nieuwe beleid zouden moeten verdwijnen. Weliswaar is er weinig bekend over kennis en kennisdeling vanuit het perspectief van de trainer-coach. Dit onderzoek heeft als focus de visies van de trainer-coaches te bestuderen.

1.2 Doelgroep

Dit onderzoek is aan diverse doelgroepen gericht. De KNSB is een van de doelgroepen. Zij krijgen een beeld hoe er in het veld gedacht wordt over hun beleid. Een andere doelgroep zijn de trainer-coaches van alle RTC's. De ervaringen van andere trainer-coaches kunnen helpen om aanpassingen te doen in hun eigen handelen. Voor andere trainer-coaches uit andere sporten kan het ook interessant zijn dit onderzoek te lezen. Ze zien hoe talentontwikkeling in de schaatssport is georganiseerd en hoe het werkt. Bepaalde elementen kunnen ze refereren aan hun eigen sport.

1.3 Leeswijzer

De scriptie bestaat uit meerdere hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, wordt uitgelegd wat het probleem is waar dit onderzoek op is gericht. Hierbij wordt tevens de context, doelstelling en onderzoeksvraag worden gepresenteerd. Hoofdstuk 3 bestaat uit bestudering van literatuur die is verbonden aan het onderzoeksthema. In hetzelfde hoofdstuk wordt ook de theorie toegelicht die wordt gebruikt om de empirische data te analyseren. De methodologie van het onderzoek staat beschreven in hoofdstuk 4, met daarin verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van de empirische resultaten. Hoofdstuk 6 bestaat uit de analyse van de empirische data. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van literatuur en theorie welke behandeld is in hoofdstuk 3. In het afsluitende hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op de deelvragen en centrale onderzoeksvraag.

2. Problemativering onderzoeksonderwerp

2.1 Context

Het onderzoek staat niet op zichzelf maar moet in de context van heden ten dagen worden geplaatst. De context is van belang voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Belangrijke componenten zijn de commercialisering en professionalisering van de sport. Binnen het schaatsen is dat een merkbare trend, onder andere door de ontwikkeling van de merkenteams binnen het langebaanschaatsen. Vroeger vormden de kernploegen van de KNSB de laag waar de topsporters onder werden gebracht. Daar is een geleidelijke ontwikkeling in geweest, waardoor het Nederlandse topschaatsen nu in handen is van commerciële ploegen. In 2003 is er een Collectieve Samenwerking Overeenkomst tot stand gekomen tussen de merkenteams en de KNSB (Bogerd, 2010). In deze overeenkomst staat een belangrijk deel van de rechten en de plichten van de merkenteams (KNSB, jaartal onbekend).

De rol van NOC*NSF is een onderdeel van de context. NOC*NSF heeft in 2006 het 'Masterplan Talentontwikkeling' opgesteld om een impuls te geven aan de talentontwikkeling in zijn algemeenheid. Dit masterplan is doorvertaald naar de sportbonden. Veel sportbonden hebben programma's en opleidingsplannen rondom talentontwikkeling verbeterd. Regionale talentontwikkeling is een volgende stap die sportbonden gaan maken (NOC*NSF, 2013). Met het document regionale talentontwikkeling stelt NOC*NSF kaders voor de bonden om met regionale talentontwikkeling aan de slag te gaan. De KNSB is een van de bonden die met regionale talentontwikkeling aan de slag is gegaan. Het document 'KNSB Beleidsplan ontwikkeling RTC' is daar het resultaat van.

Ten tijden van dit onderzoek verkeert de KNSB in een bestuurlijke vernieuwing. In het nieuwe model zijn de Raad van Toezicht, de Ledenraad en de directeur-bestuurder de drie centrale organen (KNSB, 2014). Diverse actoren, waaronder de gewesten, zijn direct betrokken bij de verandering van het besturingsmodel. Uit de ledenraad van 18 april 2015 is gebleken dat bestuurlijke vernieuwing een proces is wat redelijk moeizaam verloopt. Dat blijkt onder andere uit het opstappen van beoogde kandidaat voor Raad van Bestuur. De verhouding tussen KNSB en de gewesten komt door de veranderingen flink onder druk te staan. Dit kan uitwerking hebben op andere terreinen waar de gewesten en de KNSB elkaar treffen, bijvoorbeeld bij een thema als regionale talentontwikkeling.

2.2 Probleemstelling

Het probleem is dat de KNSB onvoldoende zicht heeft op kennis en kennisdeling in de vernieuwde situatie van talentontwikkeling. De KNSB weet waar knelpunten werden ervaren in de oude structuur. Met de invoering van vier à vijf RTC's, die ieder verantwoordelijk zijn voor talentontwikkeling in hun eigen gebiedsregio, hoopt de KNSB de knelpunten aan te pakken. Volgens de KNSB zou het RTC-model moeten bijdragen aan de manier waarop kennis wordt uitgewisseld. Hoe die bijdrage eruit ziet wordt niet nader toegelicht. Bovendien wordt er beperkt rekening gehouden met factoren die binnen de geschetste context van invloed zijn. Vanuit een theoretische invalshoek is de vraag welke rol kennisuitwisseling inneemt bij trainer-coaches en de omgeving waar in zij opereren, zoals een omgeving die professionaliseert en commercialiseert. Hoe de omgeving invloed heeft op de verhouding tussen de trainer-coaches onderling en andere partijen, is bij implementatie van dit beleid te weinig belicht. Samenvattend kan gesteld worden dat er nieuw beleid is ingevoerd, zonder grondig te hebben onderzocht hoe trainer-coaches kijken naar kennis en kennisdeling. Met als gevolg dat er onduidelijkheid heerst over hoe het nieuwe beleid kan bijdrage aan de doelstelling om kennisdeling te bevorderen.

2.3 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is de KNSB en RTC's inzicht bieden in de uitwerking van het nieuwe beleid, specifiek met betrekking tot kennis en kennisdeling. Er wordt uitgelicht hoe betaalde trainer-coaches binnen RTC's omgaan met kennis in de uitvoering van hun functie en welke factoren daar een rol in spelen. De factoren die worden genoemd, worden in het licht van talentontwikkeling bekeken, met daarin ook de veranderende structuur van talentontwikkeling door de transitie naar RTC's. Dit onderzoek beoogt uitspraken te kunnen doen over kennisuitwisseling tussen de trainer-coaches binnen de nieuwe situatie. Deze uitspraken kunnen vergeleken worden met hetgeen wat bekend is uit het verleden. De verhouding tussen trainer-coaches onderling en de verhouding tussen trainer-coaches en de KNSB ligt anders in de situatie met de RTC's dan in de situatie met de gewesten. De overgang van gewestelijke selecties naar RTC's zorgt voor een veranderde verhouding tussen trainers-coaches onderling en tussen trainer-coaches en de KNSB. De trainer-coaches worden indirect betaald door de KNSB. Volgens de samenwerkingsovereenkomst komen zij in dienst van een RTC als professional, wat andere verantwoordelijkheden met zich meebrengt ten opzichte van een vrijwillige trainer-coach. De kennisuitwisseling is niet alleen iets wat op individueel niveau plaatsvindt. Kennisuitwisseling vindt ook plaats tussen organisaties. Dat hangt samen met de sociale relatie tussen verschillende actoren. De socioculturele theorie van Bourdieu is als theoretisch concept bruikbaar om naar sociale interacties te kijken. De strekking van de socioculturele theorie is

dat de mensen met elkaar interacteren in een bepaald veld. In het veld is een constante strijd gaande om kapitaal, met als doel de positie in het veld te versterken. Vanuit deze invalshoek wordt het vraagstuk bestudeerd. De informatie verzameld in dit onderzoek wordt met de KNSB gedeeld, opdat dit kan bijdragen in het streven om het beleid van de KNSB voor de toekomst bij te schaven. Voor de RTC's geldt dat zij ook inzicht krijgen in de situatie en net als de KNSB beleid kunnen aanpassen om uiteindelijk de ontwikkeling van schaatstalenten te optimaliseren.

2.4 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag die uit de probleemstelling en doelstelling is voortgekomen luidt als volgt:

Welke betekenissen geven trainer-coaches van RTC's aan kennis en kennisuitwisseling met betrekking tot talentontwikkeling in de schaatssport volgens de theorie van Bourdieu?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat is er bekend over kennis en kennisuitwisseling binnen (sport)organisaties?
2. Hoe zetten trainer-coaches kennis en kennisdeling in bij talentontwikkeling?
3. Wat is de invloed van de transitie naar RTC's op kennisuitwisseling tussen trainer-coaches binnen de schaatssport?
4. Hoe spelen cultuur en macht een rol bij kennisuitwisseling tussen trainer-coaches binnen de schaatssport?

2.5 Praktische en theoretische relevantie

Dit onderzoek heeft een praktische relevantie omdat het de KNSB meer inzichten verschaft over kennis en kennisdeling onder trainer-coaches die nauw betrokken zijn bij talentontwikkeling. De KNSB heeft de veronderstelling dat de manier waarop trainer-coaches met kennis omgaan, kan worden verbeterd en dat de transitie naar RTC's een positieve uitwerking heeft op kennisuitwisseling binnen de talentontwikkeling. De inzichten die in dit onderzoek worden verkregen, zijn bruikbaar voor het toetsen en concretiseren van de veronderstellingen van de KNSB, alvorens het ondersteuning biedt bij het uitvoeren van het RTC-beleid.

In de literatuur is veel informatie te vinden over kennismanagement en kennisdeling binnen organisaties, ook in de sport (O'reilly & Knight, 2007; Gagné, 2009). Daarnaast zijn er onderzoeken die kijken naar de rol van trainer-coaches en hoe zij kennis gebruiken bij het vervullen van hun rol en de leerprocessen. Het opdoen en delen van kennis komt daarin aan de orde. (Trninic, Papic, & Trninic, 2009; Nash & Collins, 2006). Dit onderzoek is een aanvulling op de reeds bestaande

literatuur, omdat het kijkt naar het ophalen en delen van kennis tussen verschillende organisaties in de specifieke context van sportcoaches die zich bezig houden met talentontwikkeling. De elementen professionalisering en commercialisering wordt daar ook in verweven. Met de theorie van Bourdieu wordt het geheel vanuit een culturele-en machtsinvalshoek bekeken. Dit geeft een andere blik op het gebruik van kennis en de gevolgen van kennisdeling.

3. Theoretisch kader

3.1 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van relevante literatuur voor dit onderzoek. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt de theorie van Bourdieu uitgelegd. Aan de hand van deze theorie is het analysekader opgesteld waarbinnen de empirische data wordt geanalyseerd.

3.1.1 Definitie van kennis en soorten kennis

In de wetenschap is veel onderzoek gedaan naar kennis in relatie tot organisaties. Een van de eerste aspecten die van belang zijn in dergelijke onderzoeken is welke definitie er voor kennis wordt gebruikt. Een van de veel gebruikte definities van kennis is die van Nonaka (1994). Zij omschrijft kennis als een “justified true belief” (p.15). Waar de focus vaak wordt gelegd op de waarheidsgetrouwheid van kennis, legt Nonaka (1994) de nadruk op de persoonlijke overtuiging van een persoon. Ook rechtvaardiging van kennis vergroot zij uit als een belangrijk aspect van kennis. Het feit dat kennis wordt gevormd door de overtuigingen en inzet van de bezitter, maakt dat kennis iets anders is dan informatie (Nonaka, 1994). Davenport en Prusak (1998) hebben ook een definitie voor kennis opgesteld die door veel auteurs wordt overgenomen. “Kennis is een vloeibare mix van gekaderde ervaringen, waarden, contextuele informatie en inzichten van de expert, die een kader schetsen voor het evalueren en opnemen van nieuwe ervaringen en informatie. Het is ontstaan en toegepast in de gedachten van mensen” (geciteerd uit Ipe, 2003, p.340). Overeenkomstig met de definitie van Nonaka (1994), is de beleving en interpretatie van het individu, wat kennis onderscheidt van informatie. De begrippen informatie en kennis worden ondanks het wezenlijke verschil toch vaak met elkaar uitgewisseld of als synoniem gebruikt (Ipe, 2003). De definities van Nonaka (1994) en Davenport en Prusak (1998) duiden op een verschillend gebruik van de termen kennis en informatie. Door O’Reily en Knight (2007) wordt informatie impliciet gebruikt als synoniem voor kennis. Hun onderzoek heeft betrekking op het managen van kennis. Kennismanagement is het inwinnen, organiseren en opslaan van informatie om deze vervolgens toegankelijk te maken voor anderen (O’Reily & Knight, 2007). De omschrijving suggereert dat het gaat om het managen van informatie, echter wordt het door de auteurs gebracht als definitie van kennismanagement. Het blijkt dat kennis en informatie in sommige gevallen als een en hetzelfde worden beschouwd. Bij andere onderzoeken is er juist een duidelijk verschil waar te nemen. In dit onderzoek zijn kennis en informatie afzonderlijke begrippen.

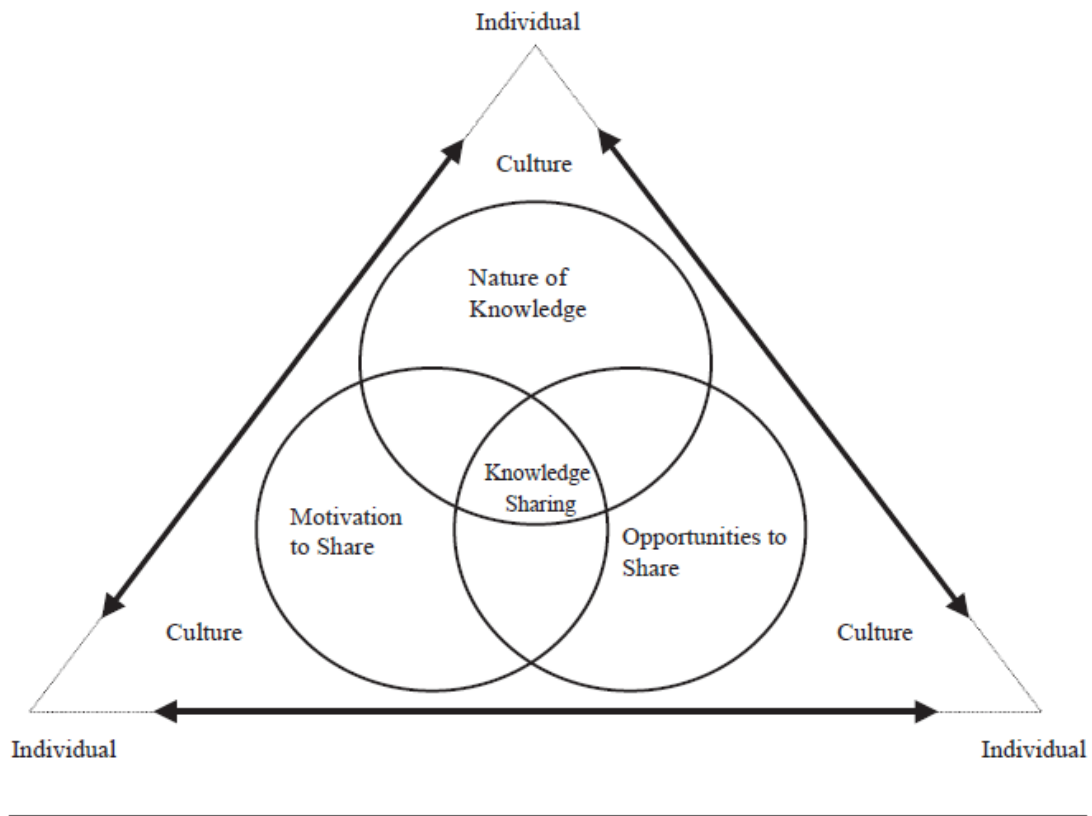
Kennis is een groot begrip, wat veel soorten kennis omvat. Gebruikelijk is om kennis in de vorm van een tweedeling te zien, namelijk ‘tacit’ en ‘explicit knowledge’ (Nonaka, 1994). Tacit knowledge betekent vrij vertaald onbewuste kennis. Het is kennis die mensen bezitten die vaak ‘in

het hoofd zit', oftewel, kennis dat lastig is vast te leggen of te benoemen. Het is kennis waarvan mensen in de meeste gevallen niet weten dat ze het bezitten (Jasimuddin, Klein & Connel, 2005). Aan de andere kant heb je de explicit knowledge, de expliciete kennis. In het onderzoek van Jasimuddin et al. (2005) wordt aangehaald dat expliciete kennis een vorm kennis is die kan worden vastgelegd in bijvoorbeeld documenten. Dat zou het makkelijk maken om explicit knowledge te delen met andere mensen. Tacit en explicit knowledge lijken tegenpolen van elkaar die strikt kunnen worden gescheiden. Daarentegen presenteren de auteurs in het stuk ook een andere benadering, die er vanuit gaat dat kennis altijd een combinatie is van impliciete en expliciete kennis. "Vanuit het kennis als continuüm perspectief zijn tacit en explicit knowledge de polen van het kennisspectrum" (Jasimuddin et al. , 2005, p. 104) Hoe dit verder zijn uitwerking heeft op kennisdeling is niet zo helder als bij de benadering van een dichotomie in tacit en explicit knowledge. De verdeling in soorten kennis wordt ook gemaakt op basis van andere criteria. De Jong en Ferguson-Hessler (1996) richten zich in hun onderzoek op twee dimensies die kennis beschrijven: de soort kennis en de kwaliteit van kennis. Zij gaan uit van het 'knowledge in use' perspectief. In dit perspectief staat het oplossen van problemen centraal. De soort kennis en kwaliteit van kennis zijn factoren die bepalen welke kennis er nodig is voor het oplossen van de betreffende casus. (De Jong & Ferguson-Hessler, 1996). Vier typen kennis die de auteurs onderscheiden zijn: situationele, conceptuele, procedurele en strategische kennis. De kwaliteit van kennis wordt bepaald door het niveau, de structuur, de modaliteit (manier waarop kennis wordt gepresenteerd) en automatische kennis versus niet-automatische kennis. Het laatste kenmerk is sterk gerelateerd aan tacit en explicit knowledge, waarin de automatische kennis overeenkomt met 'tacit' en niet-automatisch kennis gerelateerd is aan explicit knowledge (De Jong & Ferguson-Hessler, 1996).

Met deze literatuur zal worden bekeken hoe de betrokkenen in het onderzoek kennis typeren. Is er een verschil waarneembaar tussen kennis en informatie? Tevens zal de literatuur dienen soorten kennis die in dit onderzoek de revue passeren te herleiden.

3.1.2 Kennisdeling en kennisuitwisseling binnen (sport)organisaties

Kennisdeling en kennisuitwisseling is een proces dat binnen organisaties vaak van grote waarde is. Volgens O'Reily en Knight (2007) is kennisdeling belangrijk voor organisaties zoals sportbonden, gezien de ambities en vaak beperkte middelen waar zij over beschikken. Kennisdeling en kennisuitwisseling wordt in dit onderzoek in verband gebracht met het vermogen om het intellectuele kapitaal van een organisatie te gebruiken. Met name voor non-profit organisaties die actief zijn in een kennisintensieve omgeving is het managen van de kennisuitwisseling belangrijk voor het succes. Als verklaring geven O'Reily en Knigth (2007) de beperkte tijd, hoge druk en omzet genereren waarmee non-profit organisaties mee te maken hebben. De auteurs beweren dat werkomgeving en structuren, die op een efficiënte manier bijdragen aan creatie en delen van kennis, van belang is om als organisatie te overleven. Kennisuitwisseling lijkt daarmee onmisbaar voor organisaties, niet alleen voor de commerciële bedrijven maar ook voor non-profit organisaties. (O'Really & Knigth, 2007). Ipe heeft in 2003 een onderzoek uitgevoerd gericht op kennisdeling tussen individuen binnen een organisatie. Ipe (2003) geeft in zijn onderzoek de volgende definitie van kennisdeling: "Kennisdeling tussen individuen is het proces waarbij kennis van een individu zo wordt geconverteerd in een vorm dat het door iemand anders kan worden begrepen, opgenomen en gebruikt" (Ipe, 2003, p.341). In de definitie lijkt het alsof kennisdeling altijd een bewuste actie is. Bovendien wordt er volgens de definitie van Ipe (2003) geen afstand gedaan van de kennis, wat resulteert in een gedeeld eigenaarschap. Diverse factoren zouden kennisdeling beïnvloeden. Een factor is de karakteristiek van de kennis, tacit en expliciet, zoals behandeld in de vorige paragraaf (Ipe, 2003). Samen met de waarde die aan de kennis wordt toegekend, is het bepalend voor de manier waarop de kennis wordt gedeeld. Een andere factor die Ipe (2003) benoemt is de omgeving waarin kennis wordt gedeeld. In een omgeving waar een hoge mate van commerciële waarde of competitiviteit aanwezig is, ontstaan er tegengestelde belangen met betrekking tot het delen van kennis of het achter houden er van (Ipe, 2003). Als laatste zijn er factoren die persoonlijke motivatie om kennis te delen beïnvloeden. Ipe (2003) maakt een onderscheid in interne en externe factoren. Interne factoren omvatten de macht en het ontstaan van wederkerigheid die men verwacht te verkrijgen door kennis te hebben en te delen. Externe factoren zijn gerelateerd aan de relatie met de ontvanger en de beloning voor het delen.



Figuur 3: Model van kennisdeling tussen individuen in organisaties. Overgenomen van 'Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework' door Ipe, M, 2003, *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

In figuur 3 is een model van kennisdeling tussen individuen in een organisatie weergegeven. De eerste drie factoren, aard van kennis, motivatie om te delen en mogelijkheden om te delen, vallen binnen de cultuur van de werkomgeving (zijnde de organisatiecultuur of de cultuur van een afdeling). De organisatiecultuur bepaalt voor een groot deel hoe en wat voor kennis wordt gewaardeerd, wat voor soorten relaties en beloningen er worden aangemoedigd en de formele en informele mogelijkheden die individuen hebben om kennis te delen. Als kennis zeer hoog wordt gewaardeerd, zullen individuen in beperkte mate bereid zijn om kennis te delen. Echter als er voldoende stimulansen zijn (zowel intern, als extern), dan is het individu wel geneigd om kennis te delen (Ipe, 2003). Anderzijds kan het geval zijn dat het individu onvoldoende mogelijkheden heeft om kennis te delen. Of dat de organisatiecultuur zich kenmerkt door macht toe te kennen aan de mensen die bepaalde kennis bezitten. Hierdoor kan het zijn dat een persoon niet gemotiveerd is om zijn kennis te delen. Gagné (2009) gaat ook in op factoren die kennisdeling beïnvloeden. De driedeling die de auteur maakt is vergelijkbaar met die van Ipe (2003). Maar Gagné (2009) gaat niet zozeer in op de soort kennis die van belang is bij kennisdeling, maar legt voornamelijk het accent op individuele, organisatorische en technologische factoren. Op individueel niveau gaat het om de betekenis die

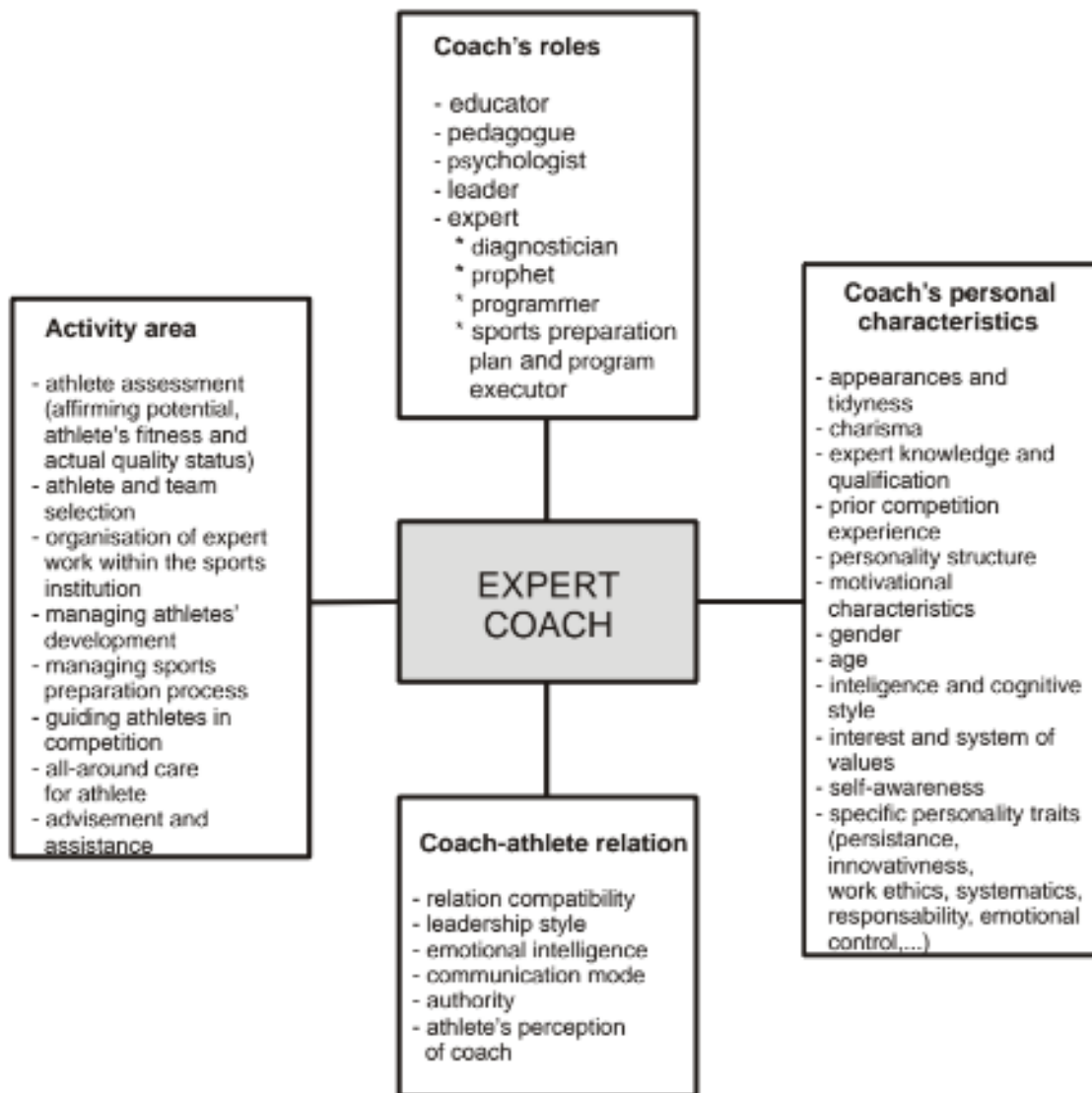
wordt toegekend aan kennis. Het beïnvloedt de bereidheid van mensen om kennis te delen. De waarde van kennis impliceert dat individuen het gebruiken om status, macht en beloningen te verkrijgen (Gagné, 2009). Macht is een item dat ook terug te vinden is in de benadering van Ipe (2003). Voor een organisatie geldt dat een cultuur waarin teamwork wordt aangemoedigd en medewerkers worden ondersteund, bevorderlijk is voor kennisdeling. Toegang tot middelen om kennis te delen noemt Gagné (2009) ook als een van de factoren. Als voorbeeld draagt zij het gebruik van trainingen aan. Met trainingen kan geleerd worden hoe te communiceren, welke kennis kan worden gedeeld en op welke manier men die kennis kan delen (Gagné, 2009).

Met betrekking tot de organisatiecultuur binnen de sportorganisaties is het goed om de trend van commercialisering mee te nemen. In de sport is deze trend al een aantal jaren zichtbaar. De sport wordt steeds meer gebruikt als een marketingplatform (Slack, 1998). Volgens Van Bottenburg (2005) is de commercialisering van de sport regelmatig de oorzaak van bestuurlijke en organisatorische problemen door toetreding van nieuwe partijen. Een belangrijke consequentie is dat er een andere afhankelijkheidsrelatie ontstaat tussen sporters en sportorganisaties. Door een zelfstandige opstelling van de sporter ontstaat er ook een andere relatie met de coaches (Van Bottenburg, 2005). Die relatie wordt meer zakelijk van aard. Dat heeft ook ander gedrag van sporters en trainer-coaches ten gevolgen, wat van invloed kan zijn op de mate van kennisdeling.

De literatuur over kennisdeling laat zien dat er veel verschillende factoren van invloed zijn op kennisdeling. Een van de centrale thema's hierin is de motivatie om kennis te delen. In dit onderzoek zal zorgvuldig worden bekeken wat de motivatie is om kennis wel of niet te delen. Met daarin meegenomen de invloed van de omgeving (organisatiecultuur en machtsverhoudingen) en de mogelijkheden om kennis te delen.

3.1.3 Rol trainer-coach bij talentontwikkeling

In de literatuur is veel geschreven over talentontwikkeling. Met name over de factoren die de ontwikkeling van een talent beïnvloeden, is veel bekend. De omgeving waar het talent zich begeeft is een van die factoren. Van Bottenburg (2006) zegt hierover: "Talent, in de topsport of op enige ander terrein, is een individuele eigenschap die alleen in een specifiek sociale omgeving tot zijn recht komt, herkend wordt en kan gedijen" (p.258). Martindale (2007) beschrijft dat de 'talent development environment' (TDE) de meest consistente en te controleren factor is. In het licht van deze veronderstellingen is de rol van de trainer-coach belangrijk en invloedrijk. Trninic et al. (2009) heeft onderzoek gedaan naar de rol van de expert-coach bij de ontwikkeling van atleten. In het onderzoek maakt Trninic et al. (2009) duidelijk dat de expert-coach een veelzijdige rol heeft. Bovendien laat de auteur zien dat er andere factoren zijn waar de expert-coach invloed op heeft. Figuur 4 geeft weer



hoe Trninc et al. (2009) de expert-coach als uitgangspunt nemen met daaruit volgend de invloeden die een trainer-coach heeft.

Figuur 4: Rollen van een topcoach bij het opleiden van topsporters. Overgenomen van 'Role of expert coaches in development of top-level athletes' careers in individual and team sports', p.103, door Trninić, V., Papić, V., & Trninić, M., 2009, *Acta Kinesiologica*, 3(1), 98-105.

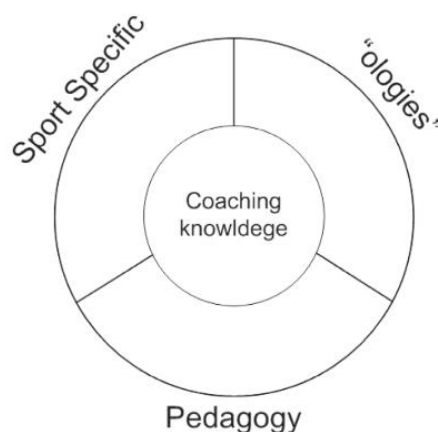
In figuur 4 zijn vier modules, zoals Trninc et al. (2009) dat noemen. Activity Area is de trainingsomgeving van het talent. De trainer-coach bepaalt bijvoorbeeld hoe de samenstelling van een team wordt. Ook is hij/zij verantwoordelijk voor allerlei randzaken, die nodig zijn voor de ontwikkeling van een talent. Voor de prestaties van een atleet is de relatie tussen coach en atleet belangrijk. Zitten ze op een lijn, begrijpen ze elkaar? Dat hangt ook natuurlijk ook af van de derde module, de karaktereigenschappen van de coach. Leeftijd, geslacht en stijl van leidinggeven. Het is allemaal van belang voor een goede match tussen trainer en sporter. Tot slot zijn in het vlak 'Coach's roles' functies weergegeven, zoals opvoeder of psycholoog.

In een ander onderzoek van Nash en Collins (2006) wordt de rol van de trainer-coach bestempeld als een veelzijdige functie die vaak niet goed wordt begrepen. Dat houdt verband met verschillende taken van een trainer-coach, waaronder het organiseren van trainingen, technieken verbeteren, vaardigheden aanleren, tactiek bespreken, et cetera. Ze worden gezien als managers, maar ook als technische adviseurs of leraren (Nash & Collins, 2006). Uit beide onderzoeken blijkt dat de functies van een trainer-coach en de daarbij behorende taken zeer uiteenlopen. Overstijgend op de verschillende rollen heeft de coach volgens Nash en Collins (2006) één hoofdfunctie: het nemen van beslissingen. Weliswaar draait het om het nemen van de juiste beslissing (Nash & Collins, 2006). Ter illustratie: in het voetbal komt het regelmatig voor dat trainer-coaches worden ontslagen omdat het team niet goed presteert. De slechte prestatie(s) zou te wijden zijn aan de slechte beslissing(en) die de trainer-coach heeft genomen.

Met betrekking tot het onderzoek is het interessant om te weten hoe de respondenten hun rol als trainer-coach omschrijven. Erkennen zij die diversiteit aan rollen die ze aannemen? En wat heeft dat volgens hen voor gevolgen voor hun handelen?

3.1.4 Kennis van trainer-coach

Om de vele taken effectief uit te voeren heeft een coach verschillende typen kennis nodig (Nash & Collins, 2006). Kennis waarmee men problemen kan oplossen en beslissingen kan nemen. De kennis van coaching komt volgens de auteurs voort uit drie typen kennis: sportspecifieke kennis, pedagogische kennis en kennis van de 'ologies'. Met 'ologies' bedoelen Nash en Collins (2006) de kennis over onder andere fysiologie, psychologie en sociologie. Het model van kennis over coaching is toepasbaar op elke sport.



Figuur 5: kennissystemen in coaching. Overgenomen van 'Tacit knowledge in expert coaching: Science or art?' p.469, door Nash, C., & Collins, D., 2006, *Quest*, 58(4), 465-477.

Uit onderzoek van Reade, Rodgers en Hall (2008) blijkt dat er voornamelijk behoefte is aan kennis op het gebied van tactiek en strategie. Om de kennis te bemachtigen, kiezen trainer-coaches verschillende bronnen en werkwijzen. Uit de literatuur blijkt dat de meeste trainer-coaches graag hun kennis krijgen via andere coaches (Reade et al., 2008). Een van de manieren om dit te bewerkstelligen is assisteren bij meer ervaren coaches (Nash & Collins, 2006). Dit wordt ook wel het coach-to-coach principe genoemd. Volgens Nash en Collins (2006) kan er op deze manier extra kennis worden verkregen, naast de kennis die wordt verkregen bij het volgen van een formele coachopleidingen. Omdat het coach-to-coach principe wordt getypeert als extra, lijkt een formele coachopleiding essentieel. Reade et al. (2008) geven aan dat het meelopen met andere coaches niet toereikend is als enige methode om kennis te verkrijgen. Het zou de trainers-coaches onvoldoende in staat stellen om innovatieve ideeën te ontwikkelen of aan sportwetenschappelijke informatie te komen. Het coach-to-coach principe geeft een hergebruik van ideeën die wel of niet zijn onderbouwd met wetenschappelijke informatie. Sportwetenschappelijke onderzoeken vormen ook een bron om kennis te verzamelen. Een conclusie volgens Reade et al. (2008) is dat er een gat zit tussen wat trainer-coaches willen weten en hun perceptie over onderzoeksthema's. De heersende gedachte is dat er weinig onderzoeken zijn op de terreinen waar trainer-coaches behoefte aan hebben. Er is winst te behalen door meer inhoudelijk onderzoek te verrichten op die terreinen of trainer-coaches erop te attenderen waar literatuur over sportwetenschappelijk onderzoek is te vinden. Toegang tot deze bronnen wordt volgens Reade et al. (2008) bepaald door de type trainer-coach. De auteurs maken een differentiatie tussen fulltime en parttime coaches, trainer-coaches met een universitaire achtergrond of niet en tussen ervaren en minder ervaren coaches. Uit hun onderzoek is gebleken dat topcoaches met een universitaire achtergrond verkiezen om te leren van andere coaches, maar wel kunnen uitleggen hoe ze die ervaringen kunnen gebruiken om eigen nieuwe ideeën te verkrijgen. Voor parttime coaches geldt dat ze wellicht minder verantwoordelijkheid of tijd hebben voor het verkrijgen van nieuwe kennis. Als gevolg hiervan zouden ze minder weten over sportwetenschappelijke onderzoeken die beschikbaar zijn (Reade et al., 2008). Het verschil tussen ervaren en minder ervaren coaches zou zitten in de proactieve houding om nieuwe dingen te leren. Bij ervaren coaches zou dat meer aanwezig zijn dan bij minder ervaren coaches. Daarentegen zijn coaches die verder zijn in hun ontwikkeling van expertise vaak minder bewust van de redenen die achter hun beslissingen zitten. Ze vinden het lastig om uit te drukken welke kennis ze bezitten, wat kan refereren aan tacit knowledge (Nash & Collins, 2006). De grootste barrière om toegang te krijgen tot kennis is tijd. Dit geldt voor alle typen coaches. Het vinden van de juiste informatie kost veel tijd. Bovendien heeft het niet de hoogste prioriteit voor de meeste coaches. De meeste coaches lijken geen barrière te ervaren om hun ideeën te delen (Reade et al., 2008).

De literatuur die besproken is in deze paragraaf is bruikbaar om te kijken welke bronnen respondenten aanspreken en hoe ze toegang tot die bronnen verkrijgen. De behoefte van de trainer-coaches zal ook worden bekeken en vergeleken worden met gegevens uit de literatuur.

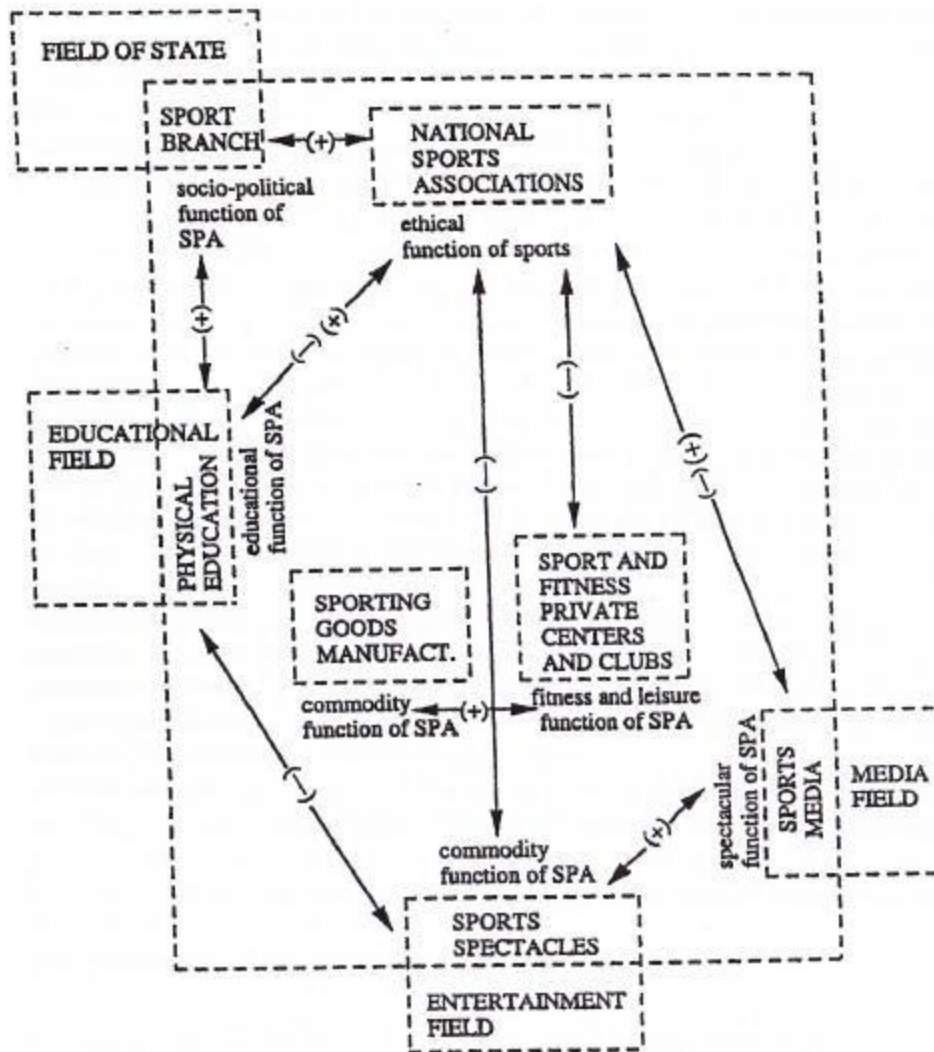
3.2 Analyse kader

3.2.1 Inleiding theorie van Bourdieu

Het speelveld van talentontwikkeling binnen de sport is complex. Diverse actoren zoals de bond, RTC's en individuele trainer-coaches hebben allen bepaalde belangen bij talentontwikkeling. De kennisdeling is afhankelijk van de belangen van de actoren en hoe ze daar naar handelen. Er is sprake van sociale interactie tussen de betrokkenen. Allerlei aspecten beïnvloeden de sociale interactie. De theorie van Bourdieu is bruikbaar voor dit onderzoek om sociale interactie uit het dagelijks leven nader te bestuderen. Bourdieu is een Franse socioloog die de grondlegger is van de socioculturele theorie. Uitgangpunt is het begrijpen van multidimensionele aspecten van het sociale leven (Laberge & Kay, 2002). De theorie heeft Bourdieu onder andere toegepast op de sportsector. Om de sociologie van sport te begrijpen is het volgens Bourdieu (1988) allereerst belangrijk om vast te stellen dat een bepaalde sport niet geanalyseerd kan worden los van de totale sportwereld. De sportwereld is "een systeem met elementen die ieder hun eigen onderscheidende waarde hebben" (Bourdieu, 1988, p. 153). Daarnaast heeft hij veel aandacht voor sport als een culturele praktijk, vergelijkbaar met muziek en kleding (Laberge & Kay, 2002). Binnen de socioculturele theorie van Bourdieu zijn er drie concepten die veel gebruikt worden in de literatuur over organisaties en management (Kitchin & Howe, 2013). De concepten zijn veld, habitus en kapitaal. Aan de hand van deze concepten zal de socioculturele theorie worden uitgelegd.

3.2.2 Veld

Veld wordt gedefinieerd als "een gestructureerd en objectief netwerk van sociale relaties waarin actoren betrokken zijn in een strijd om bronnen en positie" (Kitchin & Howe, 2013, p. 124). Een belangrijk kenmerk van een veld is de inzet die mensen inbrengen in het veld. Ieder veld vraagt om een andere inbreng. En binnen elk veld gaat de strijd om iets anders (Laberge & Kay, 2002). Binnen het veld van de sport is er de strijd tussen verschillende functies die sport en bewegen kunnen hebben. In figuur 6 is uitgetekend hoe het veld van de sport er uit ziet met haar subvelden en actoren.



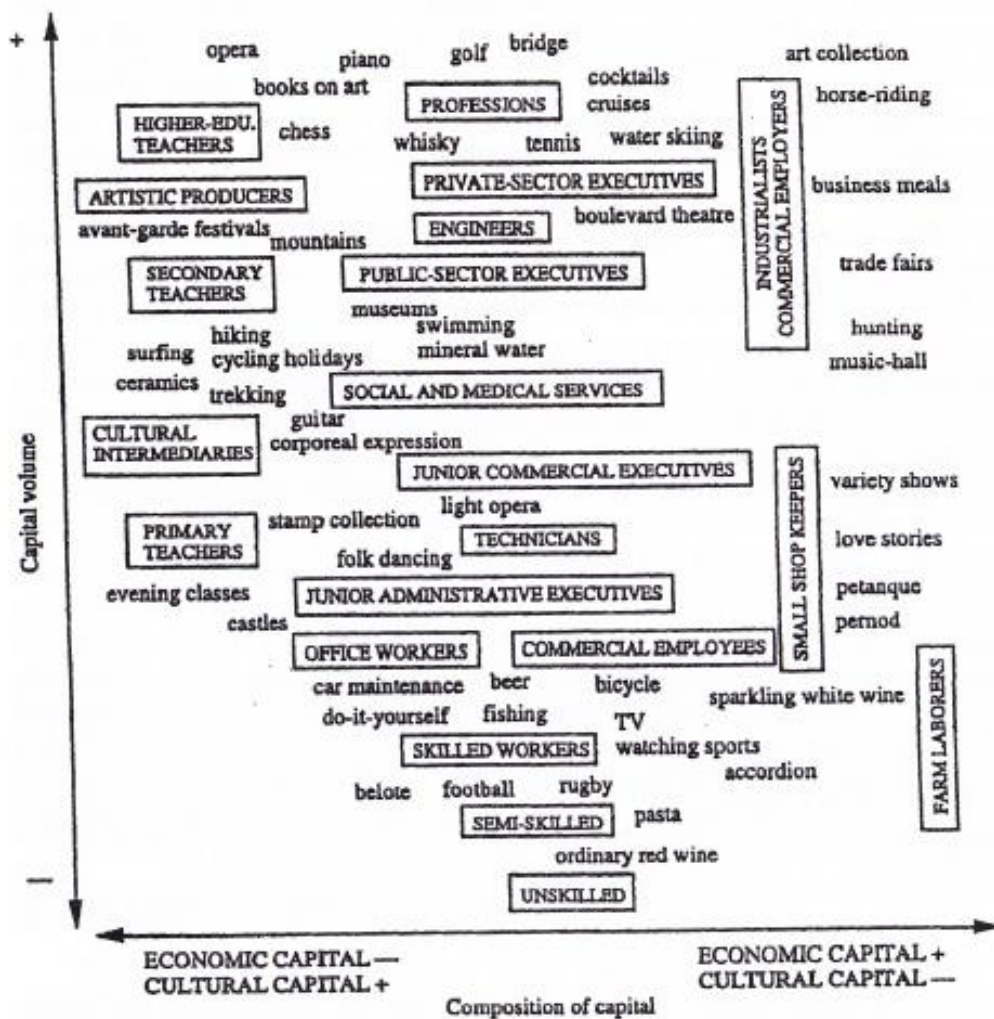
Figuur 6: diagram van het veld van de sport en haar subvelden. Overgenomen van Pierre Bourdieu's sociocultural theory and sport practice, p.257, door Laberge, S., & Kay, J., 2002, *Theory, sport and society*, 239-266.

Ieder sociale groep en institutie is verbonden aan een van de functies van sport. Tussen hen is een continue interactie gaande, wat zorgt voor de dynamiek en ontwikkeling van het systeem (Laberge & Kay, 2002). Een bepaalde strijd is niet altijd te begrijpen zonder het veld te kennen. De sociale waarde die sport heeft wordt, bepaald door de verdeling van mensen in de sociale ruimte. De posities van de mensen is gerelateerd sociale posities (klasse, sekse, religie). Sport kan tevens verschillende betekenissen hebben. De sociale betekenis gekoppeld aan de dominante actoren vormt de dominante betekenis (Bourdieu, 1988). Maar deze kan dus wijzigen, afhankelijk van de dominante actoren. Elk veld heeft ook een eigen logica. De 'field logic' bepaalt wat wel en niet acceptabel of gangbaar is binnen dat veld. Bijvoorbeeld: in veld van de 'fast-food' ketens is het logisch dat McDonalds sponsor is van de grote internationale sportevenementen zoals de Olympische Spelen. Maar

in het veld van de sportgezondheid is dat niet logisch, omdat Mc Donalds veel ongezonde producten verkoopt. Het is dus afhankelijk van het veld wat als 'normaal' wordt gezien.

3.2.3 Kapitaal

Kapitaal wordt door Bourdieu omschreven als de 'tools' die actoren nodig hebben om te strijden voor de bronnen en positie waar het in een bepaald veld om gaat (Kitchin & Howe, 2013). De tools zijn een vorm van kapitaal, maar bronnen en posities zijn ook vormen van kapitaal. Binnen het veld is er een voortdurende machtsstrijd om kapitaal, waar tevens kapitaal voor nodig is (Laberge & Kay, 2002). Er zijn twee (hoofd)vormen van kapitaal volgens Bourdieu; economisch kapitaal en cultureel kapitaal (Kitchin & Howe, 2013). Economisch kapitaal bestaat uit de financiële middelen die iemand bezit of potentieel bezit. Dat kan bijvoorbeeld geld zijn of middelen die direct zijn om te zetten in geld (Kitch & Howe, 2013; Laberge & Kay, 2002). Kennis, vaardigheden en opleiding zijn vormen van cultureel kapitaal. Deze vorm van kapitaal kan zich uiten in een belichamende vorm (uiterlijk, spraak), geobjectiveerd (boeken) en/of geïnstitutionaliseerd (diploma's en certificaten). De positie van een actor in een veld wordt bepaald door de hoeveelheid en de vorm van kapitaal wat iemand bezit. (Bourdieu, 1998; 2005, gelezen in Kitchin & Howe, 2002).



Figuur 7: de relatie tussen sociale posities en lifestyles. Overgenomen van Overgenomen van Pierre Bourdieu's sociocultural theory and sport practice, p.245, door Laberge, S., & Kay, J., 2002, *Theory, sport and society*, 239-266.

In figuur 7 is te zien hoe de soort kapitaal op de horizontale as is uitgezet tegen het volume van het kapitaal op de verticale as. In het diagram is de 'space' van sociale posities en 'space' van lifestyle weergegeven. Met space bedoelt Bourdieu de maatschappij. Het diagram geeft weer hoe de relatieve afstand is tussen verschillende sociale posities en lifestyles. Voor Bourdieu was dit een voorstadium van de socio-logical analyse, welke zich richt op de verschillende betekenissen die sociale groepen geven aan activiteiten (Laberge & Kay, 2002). Bij het ontdekken van de machtsrelatie, kijkt Bourdieu naar de 'taste' van mensen. Met 'taste' wordt aangeduid hoe iemand een bepaalde lifestyle waardeert. Dit is een sociaal kenmerk, geen individuele karaktereigenschap. De smaak van iemand speelt een rol bij de consumptie van goederen met een symbolische waarde (Laberge & Kay, 2002). Twee andere belangrijke soorten kapitaal zijn sociaal kapitaal en symbolisch kapitaal. Sociaal kapitaal heeft betrekking op het geheel aan middelen van een individu of een groep, door het hebben van een duurzaam netwerk van meer of minder geïnstitutionaliseerde relaties van wederzijdse erkenning

en bekendheid (Bourdieu, 1986). Het is een relationeel goed dat instrumenteel kan worden gebruikt. Daarnaast is het een schaars goed dat ongelijk is verdeeld. Het heeft dus invloed op machts- en afhankelijkheidsrelaties. Symbolisch kapitaal heeft betrekking op het bezit van beloningen die de positie in een veld kunnen versterken (Laberge & Kayle, 2002).

3.2.4 Habitus

In het werk van Bourdieu is habitus ook een belangrijk begrip. Habitus is een “geïnternaliseerde systeem van disposities, percepties en waarderingen” (Laberge & Kay, 2002, p.247). Het is de manier van waarnemen, denken en handelen van een persoon die in de opvoeding en socialisatie is gevormd. Daardoor kan men direct sociale structuur koppelen aan sociale praktijken. Tevens kunnen sociale ruimten worden ‘vertaald’ in sociale praktijken en voorkeuren (Laberge & Kay, 2002). Habitus maakt dat je direct over iets kan oordelen, wat overigens ook samenhangt met smaak (direct bepalen of men iets mooi/lelijk vindt). De habitus van een persoon wordt bepaald door het veld waar hij of zij actief in is. Naarmate men langer in een veld is en er meer bekend, kan men zich er beter in staande houden en mogelijk een voorsprong nemen op nieuwe toetreders in het veld. In veel sporten is er sprake van een mismatch tussen de individuele habitus en de logica van het veld, omdat beslissingen die door de overheid (of sportbond) worden genomen niet aansluiten op de beoefenaars van de sport (Kitchin & Howe, 2012).

3.2.5 Toepassing onderzoek

De belangrijke concepten van Bourdieu, veld, kapitaal en habitus worden toegepast op de empirische gegevens. Er zal gekeken worden welke velden en subvelden er zijn met de daarbij behorende veldlogica's. De strijd om kapitaal binnen die velden wordt bestudeerd. Om welk(e) soort(en) kapitaal gaat de strijd? Wat wordt gebruikt om die strijd te voeren? Ook de habitus van de individuen in relatie tot het veld wordt nader bestudeerd. De schaatssport met de RTC's en de individuen die daar actief in zijn goed in te passen in de concepten van Bourdieu.

3.3 Samenhang literatuur en analyse

In de literatuur wordt er veel ingegaan op hoe kennisdeling tot stand komt, welke factoren er van belang zijn en wat het nut er van is. In de context van sportcoaches is er onderzoek gedaan naar kennis en kennisdeling. De samenhang tussen die twee elementen is aan te geven door te kijken naar de sociale relaties. Het concept van Bourdieu is daarvoor bruikbaar. Er wordt vanuit een machtsperspectief gekeken naar de kennisdeling onder coaches. Daarbij zal zichtbaar worden welke partijen er betrokken zijn en hoe de sociale relaties er uit zien en wat dat uiteindelijk voor gevolgen heeft voor het handelen van trainer-coaches.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt informatie gegeven over het soort onderzoek dat heeft plaatsgevonden. Er wordt nader ingegaan op het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. In de laatste paragraaf staat welke methoden en technieken zijn gebruikt voor het verkrijgen van de empirische data.

4.1 Soort onderzoek

De centrale vraagstelling van het onderzoek leent zich voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek houdt in dat de betekeniswereld achter gedragingen, ervaringen en gevoelens wordt onderzocht (Boeije, 2005). Kwalitatief onderzoek heeft een interpretatief karakter. Het gaat om de meningen van individuen. Vervolgens is het aan de onderzoeker om die meningen te interpreteren (Edwards & Skinner, 2009). De onderzoeker maakt gebruik van een theorie uit de wetenschap om de empirische data te analyseren. In dit onderzoek wordt er met een bepaalde lens naar de gegevens gekeken. Dit onderzoek richt zich op de betekenissen die trainer-coaches geven aan kennis en kennisdeling en te verklaren hoe die betekenisgeving tot stand komt. Het probleem is dat de KNSB onvoldoende weet hoe er naar kennis wordt gekeken en hoe kennisdeling verloopt. Dat kan opgelost worden door individuele gedragingen en ervaringen van de betrokkenen te onderzoeken. .

4.2 Paradigma onderzoek: ontologie en epistemologie

De ontologie verwijst naar de manier waarop iemand de wereld construeert en vorm geeft aan zijn werkelijkheid (Edward & Skinner, 2009). In dit onderzoek is er gekozen worden voor het interpretatieve paradigma, één van de benaderingen binnen kwalitatief onderzoek. Deze benadering gaat er vanuit dat er niet één werkelijkheid is, maar dat deze wordt geconstrueerd door de ervaringen en betekenissen geven die mensen geven aan sociale verschijnselen. Deze benadering is geschikt voor dit onderzoek, omdat het gaat om betekenissen die coaches zelf geven aan kennis. De coaches hebben eigen ideeën over wat kennis voor hen betekent en hoe zij kennis gebruiken. Er is geen vaststaande werkelijkheid ten aanzien van de definitie van kennis. Het interpretatieve paradigma kent drie hoofdvormen. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de gevalsstudie, beter bekend als case study. Dit type onderzoek heeft meestal betrekking op praktijkproblemen die voortkomen uit organisatie- of beleidsveranderingen (Boeije, 2005). Case study wordt ook wel gezien als een presentatie en analyse van gedetailleerde informatie over één of meerdere onderwerpen binnen één situatie/organisatie (Edward & Skinner, 2009). De transitie naar RTC's is een voorbeeld van een organisatie- of beleidsverandering die van invloed is op meerdere organisaties, maar de organisaties verkeren ieder in een eigen situatie. Er zijn voor dit onderzoek twee cases gekozen, welke ieder op eenzelfde moment zijn geaccrediteerd als RTC door de KNSB.

Bij het verrichten van onderzoek is het ook van belang om te weten hoe de onderzoeker zich verhoudt tot de kennis die hij of zij heeft vergaard. Dit wordt de epistemologie genoemd. De onderzoeker moet stil staan bij de manier waarop hij/zij naar de werkelijkheid kijkt en wat dat voor invloed heeft op de onderzoeksresultaten. Met betrekking tot het onderzoek over kennis en kennisdeling onder coaches hangt de onderzoeker de benadering van Weick (1995) aan. Weick (1995) zegt dat de omgeving constant aan verandering onderhevig is, doordat er sociale interactie tussen mensen plaatsvindt. Vanuit deze visie zijn betekenisconstructies van de respondenten maakbaar. De onderzoeker zal onbewust invloed uitoefenen op de uitkomsten van de respondenten door de interactie tussen respondent en onderzoeker. De manier waarop de onderzoeker resultaten interpreteert, is afhankelijk van assumpties en overtuigingen van de onderzoeker. Dat kan de uitkomst van het onderzoek beïnvloeden.

Aangaande dit onderzoek is het belangrijk te weten dat de onderzoeker ook een achtergrond heeft als trainer-coach binnen de schaatssport. Dat zal in enige mate invloed hebben op de interpretatie en analyse van de data. De onderzoeker is bekend met de cultuur van de schaatssport. Dat schetst een bepaalde verhouding tot de respondenten. Het is voor de onderzoeker belangrijk om het onderzoek vanuit de theorie te benaderen, om het eigen oordeel zoveel mogelijk op te schorten.

4.3 Methoden en technieken empirisch onderzoek

De interpretatieve benadering binnen kwalitatief onderzoek heeft drie hoofdvormen in de aanpak. Een van de hoofdvormen is de case study. Er is gekozen dit onderzoek op te zetten als een case study. In een case study wordt een bepaalde 'case' in zijn geheel bestudeerd. Het gaat om het bestuderen van een fenomeen in de 'real-life' context (Yin, 1994, gelezen in Edwards & Skinner, 2009). In dit onderzoek zijn de RTC's de cases die in zijn geheel worden onderzocht. Twee RTC's zijn in dit onderzoek bestudeerd. De RTC's zijn geselecteerd op basis van officiële accreditatie van de KNSB bij aanvang van het onderzoek. De RTC's zijn niet identiek wat betreft de structuur van de organisatie. In de resultatensectie in het volgende hoofdstuk wordt nader besproken hoe de organisatiestructuur van de RTC's zijn opgebouwd.

Voor de praktische uitvoering van het onderzoek zijn enkele methoden gebruikt. De eerste methode is literatuurstudie. Literatuur is in de eerste fase gebruikt om de probleemstelling te formuleren. Onder deze noemer valt wetenschappelijke literatuur die voornamelijk is gebruikt om de relevantie van dit onderzoek aan te tonen (hoofdstuk 3). Door de literatuur in het onderzoeksdesign te gebruiken kan men het onderzoek afbakenen en aansluiting vinden bij actuele ideeën en discussies (Boeije, 2005). In de fase na de onderzoeksopzet heeft literatuur gediend als verdieping op het thema. Er wordt wetenschappelijke informatie verzameld die in de context van het eigen onderzoek wordt geplaatst. De literatuurstudie is tevens te gebruiken voor het opzetten van een

theoretisch kader. Met een theoretisch kader wordt het kader bedoeld waarbinnen de analyse van de empirische data plaatsvindt. De onderzoeker heeft gekozen om de theorie van Bourdieu toe te passen bij de analyse. De theorie van Bourdieu is bruikbaar, omdat vanuit een machtsinvalshoek gekeken kan worden naar het gebruik van kennis en kennisdeling. Dit perspectief is weinig gebruikt in eerdere onderzoeken.

De empirische data zijn verkregen door middel van (semigestructureerde) interviews. Er is gestart met drie explorerende interviews. Met deze interviews is er een beter beeld verkregen van de organisatiestructuur van de twee RTC's. De topiclijst voor deze interviews was vrij algemeen, om het interview zo open mogelijk te houden. De topiclijst is als bijlage toegevoegd aan dit document (bijlage 1). De interviews zijn afgenomen bij respondenten die nauw betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het RTC-beleid. Twee respondenten zijn op managementniveau betrokken, ieder bij een van de RTC's. Een van deze respondenten is ook trainer-coach. De derde respondent is medewerker van de KNSB. Deze persoon heeft veel kennis over zowel de organisatie van talentontwikkeling, alsmede ervaring als trainer-coach. Door de 'dubbelfunctie' van twee van de drie respondenten zijn zij ook bevraagd op meer trainersspecifieke onderwerpen. Volgend op de drie explorerende interviews, hebben er acht interviews plaatsgevonden met trainer-coaches van de twee RTC's. Het aantal respondenten is tot stand gekomen op basis van aantallen trainers die actief zijn bij de RTC's, wat zich beperkt tot ongeveer tien trainers per RTC. Omwille van de omvang van het onderzoek is gekozen om uit elk RTC vier trainers te selecteren die in enige mate betrokken zijn bij de ontwikkelingen van het RTC en ook bereid waren om daarover in gesprek te gaan. De topiclijst voor de acht diepte-interviews is aangepast ten opzichte van de topiclijst die is gebruikt voor de explorerende interviews (bijlage 2). De herziene topiclijst is deels gebaseerd op de voorgaande topiclijst, alsmede op basis van informatie uit de literatuur. In bijlage 2 is te zien dat er een aantal vragen staan uitgeschreven, waardoor het lijkt alsof het een gestructureerd interview is geweest. De vragen dienden echter ter ondersteuning en verduidelijking van de topics welke in sommige gevallen, zo bleek in de praktijk, door de respondenten als abstract werden ervaren.

De analyse van de data heeft in verschillende stappen plaatsgevonden. Tien van de elf interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. Een van de respondenten gaf geen toestemming voor opname. De opgenomen interviews zijn letterlijk uitgeschreven. Van het interview zonder opname is een samenvatting gemaakt. Vervolgens zijn de interviews samengevoegd als één gehele tekst en opgedeeld in fragmenten. De tekstfragmenten zijn voorzien van een code. De codes bestaan uit één woord of een beperkt aantal woorden die het betreffende fragment samenvat(ten). Dit proces van open coderen was de beginfase van de analyse. In deze fase werd er nog niet gekeken naar de relevantie van de tekstfragmenten (Boeije, 2005). Er volgde een lijst met verschillende codes wat het verder interpreteren van de data lastig maakte. De grote hoeveelheid codes is

gecomprimeerd tijdens het axiaal coderen. Deze onderzoeker heeft de codes die tot dan toe zijn gevonden, naast de verzamelde data gelegd en gekeken of daar voldoende dekking in zat (Boeije, 2005). Daarna zijn er clusters van codes gemaakt die bij elkaar horen met daarin een hiërarchische indeling van hoofd- en subcodes. Uiteindelijk heeft deze wijze van coderen een geordend overzicht met afzonderlijke beschrijvingen van hoofd- en subcategorieën opgeleverd. De laatste vorm van coderen die is gebruikt, is selectief coderen. In deze fase zijn de categorieën met elkaar vergeleken en mogelijke verbanden, verschillen en overeenkomsten inzichtelijk gemaakt. Belangrijk element in deze fase was het zoeken van verklaringen van gedragingen, waarbij het theoretisch kader dient als de lens waar de onderzoeker doorheen kijkt om de uitkomsten te verklaren. De laatste coderingsmethode leverde een samenhangend verhaal op wat is gebruikt voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn belangrijke begrippen bij het doen van onderzoek. Bij validiteit gaat het om het meten of verklaren van hetgeen de onderzoeker daadwerkelijk wil weten (Boeije, 2005). Binnen kwalitatief onderzoek met interviews als methode van dataverzameling, is de validiteit goed te waarborgen. De onderzoeker kan tijdens interviews waarnemen wat relevant lijkt te zijn en de vervolgvragen daar op aanpassen. Met betrekking tot de case study is er een kanttekening te plaatsen bij validiteit, namelijk de generaliseerbaarheid. De uitkomst van een case study kan vanuit theoretisch perspectief generaliseerbaar zijn, maar is niet toereikend voor generaliseren in de praktijk (Edwards & Skinner, 2009). Dat heeft als gevolg dat de conclusies ook bekeken moeten worden met in het achterhoofd de specifieke cases.

Voor de betrouwbaarheid van een onderzoek is het gewenst dat er een gestandaardiseerde manier van data verzamelen en analyseren wordt toegepast. In kwalitatief onderzoek is dat minder vanzelfsprekend dan bij kwantitatief onderzoek (Boeije, 2005). In dit onderzoek is tijdens de dataverzameling gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst bij iedere respondent. De vragenlijst is na de explorerende interviews aangepast. Uit de eerste gesprekken is informatie ingewonnen die nuttig was om op te nemen in de vragenlijst voor de volgende interviews. Dat was bevorderlijk voor de validiteit van de vragenlijst. Op die manier is getoetst of relevante vragen zijn gesteld. De betrouwbaarheid van de gevonden resultaten is mede gewaarborgd door opnames van de interviews letterlijk uit te werken.

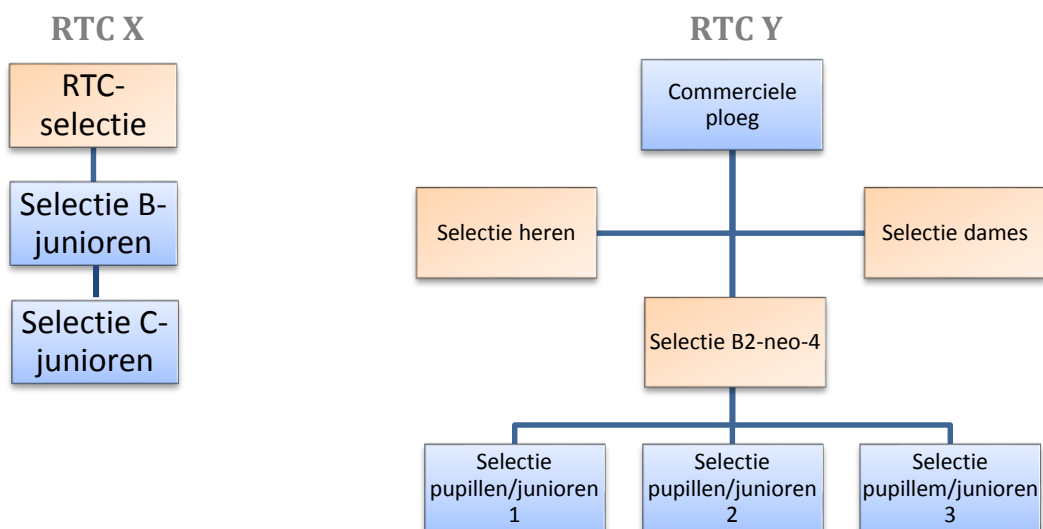
5. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews gepresenteerd. De respondenten is gevraagd hoe zij aankijken tegen kennis, kennisdeling en wat hun visie is op talentontwikkeling. Tijdens de gesprekken hebben diverse onderwerpen de revue gepasseerd. De antwoorden van de respondenten hebben geleid tot een categorisering van de gegevens. In de presentatie van de gegevens worden geen namen genoemd, om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

5.1 Verhouding partijen binnen het schaatsen

5.1.1 Opbouw en invulling RTC's

De twee RTC's die in deze case study centraal staan, hebben een verschillende organisatiestructuur. De RTC's zijn een stichting en hebben een bestuur. RTC X is een stichting die een andere naam draagt dan de naam die de bond heeft toegekend, maar het is dezelfde organisatie. RTC Y bestaat uit een onafhankelijke schaatsopleiding en twee gewesten. De drie partijen vormen samen RTC Y zoals de KNSB dat heeft geaccrediteerd. Uit het gesprek met een respondent uit RTC Y is gebleken dat in de RTC-leeftijdscategorieën (categorie junioren B2 tot aan neo-senior 4) de uitvoering ligt bij de onafhankelijke schaatsopleiding. Verder in deze resultatensectie zal met RTC Y de onafhankelijke schaatsopleiding worden bedoeld. RTC X en RTC Y bestaan uit meerdere teams, waar de RTC-teams van de bond zijn ondergebracht. Figuur 8 geeft weer hoe de RTC's zijn opgebouwd.



Figuur 8: schematische opbouw teams RTC's

Bij RTC X is er een duidelijke RTC-selectie. Bij RTC Y is dat anders opgebouwd. Binnen de selecties die zijn gemarkeerd met de oranje kleur, zitten rijders die aan de criteria van het RTC voldoen. De schaatsers hebben zagezegd een RTC-label. De overeenkomst tussen beide organisaties is dat het organisaties zijn die meerdere groepen sporters faciliteren binnen de stichting en niet alleen rijders die vallen binnen de RTC-criteria. Volgens een betrokkene is dat ook noodzakelijk om een RTC van de grond te krijgen. Het komt er op neer dat er een brede massa moet zijn om de RTC's succesvol te laten zijn. De massa wordt nu gecreëerd door andere groepen rondom de RTC-selectie heen te formeren. Een aantal respondenten was van mening dat dit ook bewerkstelligd kan worden door de RTC-leeftijd omlaag te brengen. In lijn met de oude structuur lijkt dat logisch. *“Je bent vanaf junioren c1 al talent (...), dat sluit ook veel beter aan als dat het stond met de C-groepen, B-selecties op de banen en gewestelijke selecties.”* Bovendien kaart een van de respondenten aan dat het in het kader van talentontwikkeling een logische keuze zou zijn als de jonge talenten vanaf een jaar of 11/12 al gebruik kunnen maken van de RTC-faciliteiten. De trainingstechnische basis wordt volgens deze trainer-coach gelegd tussen het 11^e en 14^e levensjaar. Een lagere RTC-leeftijd zou ook als voordeel met zich meebrengen dat men als RTC eerder de gehele regio in kaart heeft; dat men weet welke talenten er op andere banen rondrijden.

5.1.2 KNSB en het RTC-model

De KNSB heeft verschillende rollen ten aanzien van het RTC-model. Ten eerste is de KNSB de initiatiefnemer geweest voor het ontwikkelen van het RTC-model. De KNSB heeft de eigen visie en de bijbehorende procedure op papier gezet en vervolgens uitgerold met een duidelijke spreiding over Nederland. Het idee is dat *“ieder talent binnen een afzienbare reisafstand van een RTC zich moet kunnen ontwikkelen”*. De KNSB is ook de partij die de RTC's accrediteert. Op belangrijke criteria als professionele trainers en ijsfaciliteiten worden kandidaat-RTC's getoetst. Dat heeft er volgens een van de respondent toe geleid dat RTC X de accreditatie van de bond als officieel RTC heeft ontvangen. De erkenning van de KNSB maakt het volgens respondenten uit beide RTC's gemakkelijk om bepaalde zaken in de regio voor elkaar te krijgen, bijvoorbeeld bij het binnenhalen van subsidies. Een van de respondenten gaf aan dat de waarde van de accreditatie wel wordt overschat door organisaties zoals de bond zelf en NOC*NSF. *“(…) een RTC kan je een RTC noemen maar dat houdt niet in dat daar meteen de beste schaatsers en de beste opleiding staan.”* Vaak terugkerende termen in relatie tot de KNSB waren sturing en regie. Door middel van samenwerkingsovereenkomst met ieder RTC met daarin een aantal prestatieafspraken probeert de KNSB regie te houden op talentontwikkeling. Volgens sommige respondenten mag de KNSB meer sturen en *“wat meer naar het collectieve kijken”*. Met de uitspraak bedoelde de respondent dat de KNSB er meer aan zou moeten doen om alle RTC's even sterk te maken. Dat is nu niet het geval, zo gaven alle betrokken in

dit onderzoek aan. Volgens de respondent van de KNSB wil de bond meer doen aan het samenbrengen van de trainer-coaches om een gezamenlijke visie uit te dragen. Een van de respondenten uit RTC Y kijkt anders naar de functie die de KNSB zou moeten hebben binnen het RTC-model. De respondent maakte de vergelijking met het voetbal. De Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) zijn verantwoordelijk voor het opleiden van de talenten en de KNVB voorziet in de middelen die daar voor nodig zijn. *“Ik denk dat de KNSB dan net zoals de KNVB in het voetbal, veel meer een faciliterende rol moet krijgen en veel minder een controlerende rol.”* Een van de respondenten kaartte de rol van de KNSB aan ten aanzien van breedtesport. De KNSB heeft breedtesportevenementen zoals scholenploegenachtervolging laten vallen. De respondent beweert dat de KNSB het niet bij hun core business vindt horen, maar met die bewering is hij het niet eens. *“Ik vind op zich dat breedtesport wel degelijk bij de core business hoort van schaatsbond en ik weet niet of topsport daar in hoort.”* Als gevolg van de keuzes van de KNSB vindt de respondent dat er voor iedereen een verantwoordelijkheid ligt om iets te doen met breedtesport, maar dat het niet de hoofdtaak is van een RTC. Daar gaat het echt om het opleiden van talenten.

5.1.3 Gewesten en het RTC-model

De rol van gewesten is teruggedrongen in het vernieuwde model van talentontwikkeling. *“In het verleden werd het allemaal vanuit het gewest (lees gewestelijk bestuur) aangestuurd (...). Die zijn hier inmiddels in het gewest allemaal opgeheven.”* Deze respondent maakte de vergelijking met de situatie zoals deze vroeger was. De structuur is volgens deze persoon niet veel verschillend met het RTC-model. De structuur stond er een aantal jaren geleden ook al, alleen is de aansturing nu vanuit de KNSB. Een van de respondenten beschouwt de situatie met de gewesten wel als een lastig pakket. De gewesten zijn de koppeling met het verenigingsleven. Maar afgelopen jaar heeft RTC Y meegemaakt dat beide voorzitters van de gewesten opstapten, waardoor het lastig is de link te houden met de verenigingen. *“We zitten in een constructie met z'n allen daar zijn we op zich allemaal blij mee maar hoe geven we dat nou echt vorm in de praktijk?”* Bovendien speelt volgens de respondent mee dat de gewesten het gevoel hebben financieel helemaal drooggelegd te worden door de KNSB. Rond de regio van RTC Y zijn er nog gewestelijke selecties voor de C- en B- junioren. De contacten met die gewestelijke selecties zijn volgens de respondenten uit RTC Y beperkt. Het bestaat voornamelijk uit overleg over rijders van de gewestelijke selectie die men voor de RTC-selectie wil benaderen. Een van de betrokkenen bestempelt de houding van de gewesten als “conservatief”. De trainer-coach maakte de vergelijking tussen het ‘oude’ systeem van de gewestelijke selecties en het nieuwe systeem van de RTC's. *“Nu heb je altijd discussie met de gewesten, tenminste dat was altijd zo. (...) Met de RTC's zou dat niet meer kunnen.”* De ontwikkeling naar een nieuw RTC-model wordt ervaren als een positieve ontwikkeling door de betreffende

respondent. De vergelijken met het 'oude' systeem wordt vaker gemaakt. Zo stelt een van de trainer-coaches dat er meer continuïteit zit in de een RTC dan in de gewestelijke selecties. Dat is voor deze respondent een van de redenen geweest om als trainer-coach over te stappen van een gewestelijke selectie naar een RTC.

5.2 De functie van trainer-coach

5.2.1 Kennisbehoefte

Met betrekking tot training geven, speelt kennis een belangrijke rol. Maar wat is kennis volgens de betrokkenen? Een van de respondenten legde uit dat je pas echt kennis hebt als je informatie kan uitleggen. Informatie is alles wat je weet. Als je die informatie goed kan uitleggen, heb je kennis. Training geven is een activiteit waarbij men constant bezig is met het uitleggen van informatie. Je moet als trainer wel verstand van zaken hebben. *“Dat je gewoon goed weet waar je mee bezig bent”*, zoals een van de respondenten dat omschreef. Het proces van informatie overbrengen richting de sporters is vaak een proces wat vanzelf gaat, waardoor men er eigenlijk niet altijd bij stil staat dat het een vorm van kennisdeling is. Om het begrip kennis verder te duiden, werden er door de trainer-coaches voorbeelden gegeven van soorten kennis die een trainer-coach nodig heeft. Voor een aantal respondenten is het duidelijk dat er een bepaalde basiskennis nodig is. Dit heeft met name betrekking op de fysiologische kant van training geven. Dat je weet hoe je trainingsprogramma moet schrijven. Welke training waar goed voor zijn. Een respondent zei: *“je moet gewoon trainingen kunnen geven”*. Maar ook aspecten als techniek, tactiek en didactiek zijn van belang. Het gaat om het hele pakket. *“Uiteindelijk hebben de coaches zes à zeven verschillende functies zeg maar. Je bent manager, je moet organiseren, dus daar moet je wat van weten. Je moet budgetten beheren. Je bent coach, je moet iemand kunnen coachen op zijn handelen, op zijn dingen. Je bent soms mentor van mensen, vertrouwenspersoon.”* De trainer-coaches moeten van al deze facetten kennis hebben om de functie te vervullen. Veel van de trainer-coaches zijn zich bewust van de veelzijdige functie. De kennis die ze nodig hebben moeten ze in huis halen.

5.2.2 Kennis verkrijgen

Diverse bronnen worden aangesproken om kennis te verkrijgen. Een veelvuldig genoemde bron is opleidingen en cursussen. Alle trainer-coaches hebben minimaal een schaatstrainer-niveau 4 cursus gevolgd. Een aantal respondenten heeft daarnaast een bewegingswetenschappelijke achtergrond. Anderen hebben weer een achtergrond als docent lichamelijke opvoeding. Er zijn ook respondenten die van origine geen sportachtergrond hebben. Maar allen gaven ze in de gesprekken aan dat je meerdere soorten kennis moet bezitten als trainer-coach. De behoefte aan kennis wordt wel beïnvloed door de opleidingsachtergrond. Bijvoorbeeld een trainer-coach met een niet-sport achtergrond gaf aan meer behoefte te hebben aan diepgang in fysiologie en trainingsleer. De

respondent hoopt kennis te verkrijgen door een extra cursus te gaan volgen aan de universiteit of door te kijken bij andere technische sporten. *“Ik moet wel zeggen dat ik het vooral met betrekking tot de andere sporten, dat ik daar wel redelijk benieuwd naar ben. Schaatsen is wel ... Ik denk dat het in schaatsen veel trainers het op dezelfde manier doen. Zoals ik al zei, zwemmen ben ik benieuwd naar, turnen, dat soort sporten. Sporten die fysiek en technisch zeg maar dicht bij elkaar komen.”* Cursussen werden vaak als middel aangedragen om in de kennisbehoefte te voorzien. Cursussen van NOC*NSF of andere instituten. Een andere manier om kennis op te halen is via andere collega-trainers of experts. Een van de respondent constateerde dat niemand aan het ideaalplaatje kan voldoen. Ze hebben een functieprofiel van wat iemand moet kunnen, maar op een of twee onderdelen ontbreekt bepaalde kennis. Dat gat wordt dan gevuld door de persoon in kwestie intern op te leiden door andere trainer-coaches; het coach-to-coach principe. De respondent voegde daar aan toe dat het voor specifieke trainingen ook prima is om experts te gebruiken. *“Kijk, je kan ook kennis uitbesteden. Je kan ook zeggen van: hé, ik laat iemand anders dit doen want iemand anders is hier heel goed. Dat moet je ook leiden, je hebt ook de regie dus dat. Als ik een looptrainer laat komen, die weet meer van looptrainingen dan ik. Maar ik zet hem in. Dus heb ik mijn eigen goede looptrainer. Terwijl ik wel iets weet van looptrainingen, maar ik ben schaatscoach snap je. Zo kan je ook je kennis inzetten om te vergroten.”* Fysiotherapeuten en krachttrainers maken ook deel uit van de staf van de RTC's. Deze mensen hebben meer specifieke kennis op een bepaald terrein, waar de trainer-coach gebruik van kan maken door die professionals in te zetten. Om dat te kunnen doen heb je als trainer ook kennis nodig om te inventariseren hoe je andere professionals in kunt zetten.

5.2.3 Samenwerking of concurrentie?

Trainer-coaches gebruiken collega's om kennis te verzamelen, maar staan zij ook open om hun kennis te delen met anderen? De meningen liepen uiteen. Een van de onderverdelingen die werd gemaakt is die tussen bewuste en onbewuste kennis. Bewuste kennisoverdracht gebeurt bijvoorbeeld met collega-trainers binnen de RTC's. Met regelmaat vergaderen de trainers met elkaar. Die bijeenkomsten worden bewust georganiseerd om met elkaar kennis te delen. De zaken die in zo'n overleg ter tafel komen is afhankelijk van ieder zijn/haar inbreng. Een respondent uit RTC Y zei er het volgende over: *“De een heeft het meer over technische dingen omdat ze daar mee bezig zijn. Anderen hebben het meer over het schematechnische dingen. En als ze met elkaar bij elkaar zitten, hoe ga je met de setting om, dat soort dingen. Maar goed, dat doen we in het klein overleg en in het groot overleg. Wij hebben tijd om daar mee bezig te zijn. Het mooie daar van is als je bij elkaar zit en je hebt er een stagiaire bijzitten die hoort het gesprek en die hoort wat die zegt, en die zegt, en die zegt. Dus steekt er heel veel van op. Dat is ons moment van kennisdeling voornamelijk.”* Tevens gaven deze respondent aan dat kennisdeling ook veel één op één gebeurt. Andere trainer-coaches

bevestigden dat. Met enige regelmaat zit men met een individueel probleem en gaat men vervolgens met een collega in gesprek om te kijken hoe het probleem kan worden opgelost. Dat gebeurt soms tijdens een ijstraining. De collega die op dat moment om advies wordt gevraagd, is onbewust zijn kennis aan het delen. Door een aantal respondenten werd het training geven zelf beschouwd als vorm van kennisdeling; kennisdelen met de sporters. De kennis waar hier over gesproken wordt is vaak sporttechnisch van aard. De bereidheid om sporttechnische kennis te delen is bij alle trainer-coaches aanwezig, echter wel binnen het eigen RTC. Binnen een RTC gaat het om het talent in de eigen organisatie zo goed mogelijk op te leiden. De respondenten zijn sceptischer als het gaat over kennis delen met anderen dan directe collega's. Dat zijn vooral andere collega-trainers die op hetzelfde niveau acteren binnen een andere organisatie. Een vergelijking werd door een van de respondenten gemaakt met het bedrijfsleven: *"Apple gaat ook niet zijn beste mensen naar Samsung sturen en zeggen van: nou, ga jij eens lekker kennis delen daar. Dat gebeurt gewoon niet. En dat doen wij ook niet."* Schaatsen is volgens de respondent business. Er is sprake van concurrentie. Trainingsschema's of bepaalde trainingsmethoden worden door velen niet gedeeld vanwege de concurrentie. Bang dat de concurrentie met het idee aan de haal gaat en er ook succes mee behaald. Anderzijds lijkt het één op één kopiëren geen succes te garanderen. *"Dan kun je nog zulke goede schema's schrijven als trainer, maar het gaat om de interpretatie van de sporter."* Het belang van coachen is volgens een van de trainer-coaches hetgeen wat er bij komt kijken om een schaatser te laten presteren. Op organisatorisch vlak is de bereidheid groter om kennis te delen op gelijkwaardig niveau. Al gaven alle respondenten wel aan dat die uitwisseling tot stand komt door middel van het principe van vraag en aanbod. De vragende partij moet aangeven kennis te willen hebben. Vervolgens zijn de meeste trainer-coaches bereid om hun kennis te delen. Het uitwisselen van organisatorische kennis komt makkelijk tot stand, omdat het een collectief belang aangaat; het opleiden van schaatstalenten in Nederland. Daar wil de KNSB een goede structuur voor opzetten. En de RTC's willen daar aan meewerken. Maar de RTC's zelf hebben ook belangen. Dat levert een spanningsveld op tussen het collectieve belang van de KNSB en de individuele belangen van de RTC's. Het volgende citaat van een respondent geeft de situatie weer. *"Als ik mijn kennis deel, individueel heb ik daar nadeel van... Als die andere individueel kiest en ik kies collectief dan heb ik er nadeel van. Dat is nu dus het geval. Ik kies collectief, en (naam RTC) kiest, heel zwart-wit gezegd, (naam RTC) kiest individueel. Ik kies collectief op regionaal niveau en (naam RTC) kiest individueel. Daar heb ik nadeel van. Daar zijn al allerlei strategieën en de openingzetten moet altijd collectief zijn. Doet de één collectief, dan doet de ander dat ook. Dat is ook de uitstraling die ik wil kiezen naar andere ploegen. Zodat die anderen mee gaan."* Bereidheid om kennis te delen met clubs en verenigingen is groot. Dat is de vijver waar de RTC's hun schaatsers uitvissen. Investeren in een goede relatie met clubs en vereniging vinden de respondenten belangrijk. Mede omdat niet alle verenigingen het leuk vinden als

rijders bij hun vandaan geplukt worden. Een respondent zei hierover: *“Je moet dat vooral samen doen. Ook daar, die schaatser staat centraal. Wat is nou het beste voor die schaatser? Maar goed, die clubs moeten natuurlijk ook actief kunnen blijven en als dat alleen maar normale mensen zijn is dat niet meer leuk. Dus dat is wel heel belangrijk om ook die kennisoverdracht met die clubs te houden om te zorgen dat die ook gewoon lol hebben in het opleiden van hun pupillen en ook van hun junioren die dan weer net niet in de selectie terecht komen.”* Desondanks kwam een aantal trainer-coaches tot de conclusie dat hier meer aan gedaan kan worden. In theorie zou het een hoofdzaak zijn, maar in de praktijk lijkt is het naar de achtergrond te verdwijnen. Het investeren in de rijders binnen de RTC's kost veel tijd en geld. Dat geniet de voorkeur boven de relatie met de vereniging. Het gevolg is dat de kennisdeling met verenigingen achter blijft.

5.3 Professionalisering

5.3.1 Verbetering talentontwikkeling

In de interviews werd een aantal keer het verschil tussen professionals en vrijwilligers benadrukt. Volgens het RTC-model van de KNSB krijgen alle trainer-coaches betaald. Een aantal trainer-coaches zijn fulltime in dienst, andere parttime. Maar allen krijgen ze betaald voor hun werk. Dat heeft gevolgen voor de kwaliteit van de trainer-coaches. Een respondent uit RTC X geeft aan: *“Willen we kunnen selecteren op kwaliteit van trainers, dan zullen we moeten professionaliseren. Dus moeten we gaan betalen naar werk.”* Door trainer-coaches te betalen creëert men ook een stevigere basis. In de gewestelijke situatie kregen trainer-coaches een vrijwilligersvergoeding welke ook per gewest verschilde. Men wilde niet meer afhankelijk zijn van die ene *“gek”* die toevallig veel tijd heeft. Want als die ineens besluit er mee te stoppen dan zit je. *“...dan kun je niet met vrijwilligers werken die halverwege zeggen: ik trek het toch niet ik ga weg.”* Volgens een van de respondenten heb je die vrijwilligers zeker nodig, maar gaat het om de plek waar je hem of haar inzet. Binnen RTC Y geeft een betrokkene aan dat hun organisatie een topsportsportorganisatie is. *“Vrijwilligers zijn heel belangrijk, maar je hebt ook topsport nodig”*. Deze trainer-coach is van mening dat de vrijwilligere trainer goed is om in te zetten op clubniveau, waar het voornamelijk gaat om plezier. Maar tegelijkertijd is er het besef dat goede, gekwalificeerde trainers bij de club kunnen bijdragen aan de talentontwikkeling in een later stadium. Uit de gesprekken bleek dat beide RTC's proberen hun kennis en expertise over te brengen aan de clubtrainers om daar het niveau omhoog te brengen. Bij RTC Y doen ze dat bijvoorbeeld door een trainer van het RTC een training te laten verzorgen voor de club. RTC X organiseert onder andere bijeenkomsten voor clubtrainers. Een van de trainers van het RTC geeft een presentatie/workshop waar de verenigingstrainers vervolgens wat aan kunnen hebben. Uiteindelijk gaat het om het talent centraal. De RTC's willen een zo optimaal mogelijk klimaat creëren voor het talent.

De samenwerking met onderwijs speelt ook een rol bij de omgeving van het talent. RTC Y bestaat al 10 jaar in een andere vorm en zijn volgens een aantal respondenten de “pioniers” op het gebied van de school-sport combinatie. Een van de respondenten vertelde dat topsport tegenwoordig ook dermate veel tijd vraagt van een sporter, dat die afstemming tussen sport en school/studie er moét zijn. Dit hangt samen met de afspraken die met onderwijsinstellingen zijn gemaakt, alsmede met het toekennen van de topsportstatussen door NOC*NSF. Het volgende voorbeeld dat een van de respondenten gaf, illustreert waarom die samenwerking zo belangrijk is. *“Dat wij zeggen we gaan van dan tot dan op trainingskamp, dat niet de helft zegt: maar ik moet op dinsdag naar school en ik moet donderdag toch nog echt een verslag inleveren.”* Dergelijke situaties zouden het voor de ploeg onmogelijk maken om op trainingskamp te gaan, want anders zou, bij wijze van spreken, iedereen wel iets te doen hebben. RTC X heeft ook samenwerking met (hoge)scholen en universiteiten, waaronder een samenwerking met een LOOT-school; een school speciaal voor sport, talent en onderwijs. Daar is een groep rijders naartoe verhuist en van school gewisseld. Dit heeft niet bij iedereen goed uitgepakt. Een switch naar een LOOT-school stellen zij daarom niet verplicht. De respondent geeft aan dat verhuizen een ingrijpende verandering kan zijn. Met die gedachte is het opzetten van RTC’s een positieve ontwikkeling, omdat de talenten dan dicht bij huis kunnen blijven. Maar volgens een aantal respondenten pakt dat in de praktijk anders uit. Talenten willen trainen waar de beste faciliteiten zijn en de beste trainingsmaatjes zitten. Als talent A dicht bij RTC X woont, maar graag naar RTC Y wil, mede omdat daar bijvoorbeeld ook de juiste studie zit, dan zou die overstap mogelijk moeten zijn. *“(…) Dan moet je gewoon de ruimte hebben om te kunnen switchen”. Uiteindelijk is zeg maar het doel van de RTC’s dat je een regionaal trainingscentrum hebt waarin alles op een plek zit. Wonen, studie sport. Dat is volgens mij het idee.”* Deze respondent is van mening dat de KNSB daar wat minder “spastisch” over moet doen. Dit komt weer neer op de gedachte dat het talent centraal staat.

5.3.2 Commercie en sponsoring

De financiën zijn onlosmakelijk verbonden met de hele RTC-structuur, zo bleek uit de gesprekken. Het is een onderwerp waar niet direct over wordt gesproken. Desondanks lijkt het een middel te zijn waarmee een aantal grote obstakels weggenomen kan worden. Geld is nodig om faciliteiten te bekostigen, de professionele trainer-coaches te betalen en andere staf die eventueel wordt ingehuurd. Zonder geld, geen RTC. De KNSB voorziet de RTC’s van een financiële bijdrage die voor ieder RTC gelijk is. Desalniettemin zijn de financiële middelen die beide RTC’s hebben niet gelijk. Dat komt doordat een van de RTC’s grote sponsors heeft. Met het extra geld van sponsors is het mogelijk de eigen bijdrage laag te houden. Er is extra geld beschikbaar voor bijvoorbeeld goede trainingsfaciliteiten en goede trainers. Zaken die voor een talent de doorslag kunnen geven om bij

een bepaald RTC te gaan trainen. *“Ik moet zorgen dat ik aantrekkelijk ben voor talenten anders komen ze niet en dat bijt elkaar wel een beetje”*, zegt een trainer-coach. Alleen dan is de vraag hoe pak je dat aan? Dat is volgens een van de trainer-coach een soort kip-ei verhaal. Om sponsors te trekken moet het niveau omhoog. Dus een goede rijder moet daar ook in de regio blijven. Maar die goede rijder wil overstappen naar een ander RTC waar er meer voorzieningen zijn. Het streven moet zijn om al die RTC zo sterk te maken, dat het talent niet meer hoeft te kiezen tussen RTC's met de beste mogelijkheden om te ontwikkelen. Want de visie van de KNSB is juist dat talenten in de regio worden opgeleid. Een respondent uit RTC X beweert dat er nu nog sprake is van een scheve verhouding. Het feit dat RTC Y een commerciële ploeg heeft en meerdere grotere sponsors, zou er voor zorgen dat zij veel sterker zijn en talenten wegtrekken uit RTC X om naar RTC Y te gaan. De respondenten van RTC Y erkennen dat zij sterker zijn, maar geven ook aan dat zij al 10 jaar bezig zijn geweest om deze professionele organisatie op te zetten. In RTC Y weten ze dat andere partijen hen beschouwen als een dominante organisatie. *“Makkelijk praten? We hebben ons 10 jaar helemaal het schompes gewerkt. We hebben knetter hard gewerkt, ook toen iedereen riep: dat gaat jullie niet lukken.”* Volgens de respondent uit RTC Y moet het juist een stimulans zijn om ook hard te werken, zodat alle RTC's de concurrentie met elkaar aan kunnen gaan.

De commerciële ploeg van RTC Y heeft een grote uitwerking op de totale organisatie. Het gedachtegoed van de RTC's is om schaatsers zo goed mogelijk op te leiden om uiteindelijk de stap naar de absolute top te kunnen maken. De doelstelling van dit RTC Y is om rijders specifiek op te leiden voor de topploeg die verbonden is aan het RTC. Het draait om de commerciële waarde van een schaatser. Alle rijders die geen commerciële waarde hebben, kosten de organisatie geld. Om te zorgen dat de schaatsers commerciële waarde krijgen, moet er een reële kans zijn dat ze in een commerciële ploeg terecht komen. Meerdere respondenten uit RTC Y stelden het idee voor om RTC's te laten afstappen van het traditionele verenigingsmodel en zich meer te richten op een verdienmodel. Als vergelijking de BVO's in het voetbal: alle topclubs hebben een eigen jeugdopleiding. De club is verantwoordelijk voor het opleiden van de eigen talenten, welke uiteindelijk geld gaan opbrengen als ze aan de top spelen. Binnen het schaatsen zien een aantal respondenten ook een dergelijke constructie voor zich. *“Alle commerciële ploegen, zeg dat er vijf commerciële ploegen zijn. Die moeten allemaal een licentie betalen aan de KNSB. Ik denk dat de KNSB eens zou moeten zeggen: weet je wat, wij halveren dat licentiebedrag, maar het geld wat je overhoudt moet je steken in talentontwikkeling. Dus start je eigen jeugdopleiding, dit is de blauwdruk, aan deze eisen moet het voldoen. Het geld wat je hier niet hoeft te betalen steek je daar in, dus het is al gefund. Je hebt dat al begroot. Zorg ervoor dat je een goede jeugdopleiding start. Met coaches, met raadgevers. Stel nou: (naam toptrainer), (naam toptrainer), nou wij hebben er al een, (naam toptrainer), even los van wat er nu gebeurt. (naam toptrainer.) Al die commerciële ploegen*

gaan een eigen jeugdopleiding starten. Moet je dan zien hoeveel geld we in de talentontwikkeling kunnen steken en hoe goed dat is en hoe makkelijk je kinderen kunt doorschuiven en kan laten ruiken aan dat topsport. Dat is in mijn ogen verantwoordelijkheid nemen van alle commerciële ploegen.”

Een andere trainer-coach ziet als toevoeging voor zich dat ploegen dan een transfersom krijgen als een andere commerciële ploeg hun schaatsers willen overnemen. Ten slotte heeft de ploeg daar veel geld geïnvesteerd en zou daar dan ook wat voor terug moeten krijgen. Een soortgelijke constructie als met de BVO's kan alle RTC's even sterk maken, waardoor ze ook met elkaar gaan concurreren op gelijkwaardig niveau. En uiteindelijk zou dat op landelijk niveau weer een positieve bijdrage leveren aan de talentontwikkeling.

5.3.3 De toekomst

De gehele RTC-structuur behoeft volgens de trainer-coaches aanpassingen. Volgens velen is de structuur zoals die nu is opgezet geen haalbare kaart. Dat heeft volgens een van de respondenten simpelweg te maken met de massa schaatsers. Schaatsers in de RTC leeftijd zijn van Junioren B2 (17/18) tot aan Neo-senior-4 (22). In deze categorieën heb je een top 10 van schaatsers die qua niveau redelijk bij elkaar in de buurt komen. Stel eens voor dat deze 10 schaatsers worden verdeeld onder vijf RTC's. Dan zitten in elk RTC twee top 10 rijders. Maar in die leeftijd moet er een omgeving zijn waar de talenten echt goed kunnen trainen. Daar hoort ook bij dat ze met de beste trainingsmaatjes kunnen rijden. Dat levert nu al een natuurlijke centralisatie op binnen een van de RTC's. Daar zit de top 5 en die willen met elkaar blijven trainen. En andere talenten die ook richting die top 5 gaan, willen daar bij aansluiten. Verschillende suggesties werden door de respondenten aangedragen om het systeem te laten werken. Een van de suggesties is de RTC-leeftijd naar beneden brengen. Op jongere leeftijd is er nog meer massa aan schaatsers die met elkaar kunnen trainen. *“Maar ik denk sowieso dat de leeftijd naar beneden moet. Ik vind B2 best wel oud om dan pas de faciliteren. B1, C2 kun je schaatsers zoveel leren. Ik vind juist dat ze van die leeftijd al RTC's moeten maken. En niet pas vanaf B2. Dan heb je ook de mogelijkheid om wat bredere groepen te maken. Dan heb je niet het probleem dat je, zeker ook met de neo's, dat het gewoon wat smal is. Volgens mij heb je dan voldoende schaatsers.”* Uit dit citaat blijkt dat het ook gaat om de fasen waarin je schaatsers iets aanleert. Daar lijkt onder alle trainer-coaches een gedeelde visie in te zijn. Op jonge leeftijd is het belangrijk om vaardigheden aan te leren; leren te bewegen, leren te trainen. Pas in de fase erna, de huidige RTC-leeftijd, gaat het om prestaties leveren. Investeren in de jongere leeftijdscategorieën is daarom volgens de respondenten effectiever.

6. Analyse

In dit hoofdstuk wordt het analysekader van Bourdieu (zie hoofdstuk 3) toegepast op de empirische data. Tevens wordt de literatuur naar de resultaten gelegd om te zien welke verschillen en overeenkomsten er zijn. De analyse vormt de basis om de centrale onderzoeksvraag en deelvragen in het volgende hoofdstuk te kunnen beantwoorden.

6.1 Verhouding partijen

De partijen KNSB, gewesten en RTC's vormen het veld van de talentontwikkeling. Met de relationele banden die zij met elkaar hebben vormen ze in termen van Bourdieu een veld. Uit de empirische data blijkt dat de KNSB en de twee RTC's afzonderlijk van elkaar een andere kijk hebben op talentontwikkeling. De KNSB zet in op het collectieve belang. Zij streeft ernaar om landelijk gezien de talentontwikkeling op een zo hoog mogelijk niveau te krijgen. Daarom hebben ze een nieuw beleid geïntroduceerd. In de oude situatie met de gewesten constateerde de KNSB dat er nauwelijks samenwerking was tussen de gewesten. Bovendien was er het beeld dat de KNSB minimaal invloed had op de opleiding van talenten in de regio's. Met het RTC-model heeft de KNSB op papier meer regie over de RTC's die de rol van de gewesten vervangen. Het gaat de KNSB om het collectief belang, wat betekent dat de KNSB denkt vanuit het veld van de sport. Bij de RTC's heerst er een andere manier van denken. Uit de interviews blijkt dat het commercieel denken bij de RTC's een rol speelt. Met name bij RTC Y is dat het geval. Uit de empirische data komt naar voren dat het gaat om de (commerciële) waarde van de schaatsers. In andere woorden; het draait om geld. RTC Y heeft meerdere sponsors die het mogelijk maken om een grote pool aan talenten op te leiden waar uiteindelijk een enkeling doorstroomt naar de absolute top waar het geld wordt binnengeharkt. In deze gedachte draait het niet zozeer om het opleiden van talent, maar gaat het meer over het zoveel mogelijk schaatsers aan de top brengen die dermate prestaties leveren, met als gevolg dat de sporters waarde krijgen waar ze geld mee verdienen. Hier gaat het niet over het collectief belang, maar over het belang van het RTC. Dit verschil wordt door RTC X duidelijk gemaakt in de interviews. RTC X hanteert beide gedachten. Enerzijds willen zij graag voor het collectieve belang gaan en bijdragen aan de landelijke talentontwikkeling door in de regio talenten goed op te leiden en te faciliteren. Echter merken zij dat het financieel lastig is om rond te komen. Zij zien de commerciële aanpak van RTC Y en dat rijders geneigd zijn om die kant op te trekken, waardoor hun eigen RTC afzwakt. RTC X wil ook grotere sponsors binden en daarmee meer geld genereren. RTC X heeft zowel een collectieve belang voor ogen maar ook het eigen RTC belang om sterker te worden. Als we dit koppelen aan de theorie van Bourdieu gaat het om het meebrengen en inzetten van kapitaal wat bepaalt wat de positie is in het veld. De KNSB probeert een machtspositie te verkrijgen

door voornamelijk cultureel kapitaal in te zetten. In deze context wordt met cultureel kapitaal bedoeld de kennis en expertise die bond bezit ten aanzien van talentontwikkeling. Door middel van dat cultureel kapitaal hebben zij het nieuwe beleid ontwikkeld. De gedachte van de KNSB is dat de RTC's hetzelfde kapitaal inzetten in het veld. En bereid zijn om het culturele kapitaal te delen met elkaar om zo gezamenlijk van het kapitaal te profiteren. Echter gaat het de RTC's, met name RTC Y, niet om het culturele kapitaal. Zij hebben economisch kapitaal en zetten dat in als 'strijdmiddel' in het veld. Zij willen hun economisch kapitaal vergroten. Dit heeft effect voor het hele veld. Er lijkt een verschuiving op te treden van het belang van cultureel kapitaal naar economisch kapitaal. Voor het overleven van een sportbond is het belangrijk kennis te kunnen delen (O'Realy & Knight, 2007), oftewel het cultureel kapitaal. De slagvaardigheid van de KNSB kan er onder gaan leiden.

6.2 Functie trainer-coach

Uit de resultaten blijkt dat het vak van trainer-coach heel divers en complex is. Men is meer dan de persoon die alleen de trainingsschema's schrijft. De trainer-coach heeft bijvoorbeeld ook een pedagogische rol en treedt op als manager (figuur 4). De functie die zij hebben is niet in een woord te vangen. Om deze rollen te kunnen vervullen heeft men een groot spectrum aan kennis en vaardigheden nodig van al die facetten. Kennis om problemen op te lossen en uiteindelijk beslissingen te nemen (Nash & Collins, 2006). De manieren waarop die trainers aan kunnen kennis komen is veelal via opleidingen en cursussen, ervaring, en kennis via collega's verkrijgen. Reade et al. (2008) benoemen dat de manier van kennis verkrijgen onder andere afhankelijk is van de type coach. In dit onderzoek lijkt dat niet sterk van invloed te zijn op welke bronnen ze aanspreken. Echter speelt het wel een belangrijke rol bij het delen van kennis. Zo blijkt dat trainers die al langer actief zijn binnen een RTC (zoals bij RTC Y), minder bereid zijn om kennis te delen met externe trainer-coaches. In een omgeving waar een hoge mate van commerciële waarde aanwezig of competitiviteit, ontstaan er tegengestelde belangen met betrekking tot het delen van kennis of het achter houden er van (Ipe, 2003). De trainer-coaches van RTC Y zien de andere trainer-coaches uit RTC X als concurrenten in het veld. De kennis wordt gezien als kapitaal. En hoe meer kapitaal, hoe meer macht. Dat sluit ook aan bij de cultuur van RTC Y met het commercieel denken. Volgens de theorie van Bourdieu kan cultureel kapitaal worden omgezet in economisch kapitaal, waar het RTC Y uiteindelijk om te doen is. De afhankelijk van hoe lang een trainer-coach als werkzaam is en het gedrag is te koppelen aan de habitus. Volgens Bourdieu wordt de habitus van een persoon bepaald door het veld waar hij of zij in verkeerd. In dit geval zijn de trainer-coaches al langer in het RTC aanwezig en weten ze beter hoe het in het veld zin zijn werk gaat. Zij hebben dus al sneller/langer door dat het in het veld niet draait om een zo groot mogelijke top aan talenten, maar dat het gaat om topsporters voort brengen binnen de eigen organisatie, zodat zij marktwaarde creëren en ten slotte geld opleveren voor de organisatie.

Daarin is goed het verschil te zien tussen RTC Y en RTC X. In RTC X sluit het habitus van de trainer-coaches minder goed aan bij het veld, waardoor zij een achterstand hebben op RTC Y. Dat komt tot uiting in de middelen die zij tot hun beschikking hebben om talenten op te leiden.

Waar we het in het bovenstaande hebben over externe kennisdeling, lijkt kennisdeling binnen de organisatie in grote mate plaats te vinden. Uit de literatuur blijkt dat de facetten motivatie, aard van kennis en de mogelijkheden om te delen van invloed zijn binnen de cultuur van de (sub)organisatie om wel of geen kennis te delen (Ipe, 2003). Intern is de motivatie duidelijk: de talenten binnen de eigen organisatie zo goed mogelijk opleiden. De aard van de kennis doet er daar niet toe. En de mogelijkheden lijken eindeloos. Daarbij worden ook expert buiten de organisatie benaderd. Terugkomend op de functie van een trainer-coach, is het kennis hebben van alle facetten misschien niet eens het belangrijkste. Het gaat voornamelijk om het inzetten van kennis om bijvoorbeeld specialisten in te schakelen die meer kennis hebben van een specifiek vakgebied. In termen van Bourdieu kan dat vallen onder sociaal kapitaal. Het hebben van een breed netwerk, waarmee ook een de positie in het veld wordt versterkt door de beschikking te hebben over externe professionals.

6.3 Professionalisering

Uit resultaten blijkt dat er een professionalisering gaande is bij de RTC's. Vooral RTC Y geeft aan af te willen van het traditionele verenigingsmodel en zich meer wil richten op een high-school model. De sporter en het bedrijven van topsport staat op nummer één en alles er omheen moet zo worden afgestemd dat het talent niet wordt belemmerd in het doel om te top te halen, 'het talent centraal', zoals vele trainer-coaches dat noemen. Een professionele organisatie met professionele trainers moet daar aan bijdragen. Gekwalificeerde trainers die voldoende kennis en kunde hebben om goed mee te draaien in de organisatie. Een belangrijk punt is dat het betaalde krachten zijn. Voor hen is het betaalde baan, waardoor er meer verantwoordelijkheid van hen wordt gevraagd dan van een vrijwilliger. Dat heeft mogelijk ook gevolgen voor het verkrijgen van kennis. Als argument wordt door Reade et al. (2008) aangedragen dat trainer-coaches vaak weinig tijd hebben nieuwe kennis te verzamelen. In de resultaten komt naar voren dat vrijwilligers vaak geen tijd hebben om naast hun normale werk nog intensief bezig te zijn met de 'hobby' van training geven. Maar op het moment dat de functie trainer-coach betaald is, wordt het ophalen van kennis een onderdeel van je werk.

De professionalisering bestaat ook uit de koppeling met sponsors en commerciële ploegen. Iets wat RTC Y heeft, en wat RTC X heel graag nastreeft. Het feit dat RTC Y meerdere grote sponsors heeft, maakt hen krachtig en aantrekkelijk voor schaatsers uit alle regio's om daar te gaan trainen. De sponsors zijn ook te zien als een vorm van kapitaal. RTC Y zet sponsors in om hun positie te versterken. Ze trekken meer rijders aan waarvan ze hopen dat die commerciële waarde met zich mee

brenge. De absolute wereldtop brengt daarbij ook symbolisch kapitaal mee binnen de organisatie in vorm van (wereld)titels en Olympische medailles. De suggestie om een BVO-achtige structuur te hanteren voor talentontwikkeling is vanuit het commerciële denkbeeld logisch, omdat het kan leiden tot een verdienmodel voor de RTC's. Voor de KNSB zou het een degradatie zijn van hun positie in het veld.

7. Conclusie & discussie

In dit laatste hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de deelvragen en centrale vraag van dit onderzoek. Dat vormt de conclusie. Vervolgens wordt er in de discussie teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek met de implicaties ervan. Als laatste worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Conclusie

Beantwoording deelvraag 1: Wat is er bekend over kennis en kennisuitwisseling binnen (sport)organisaties?

In de literatuur is veel bekend over kennis en kennisuitwisseling binnen organisaties. Specifiek gericht op kennis binnen sportorganisaties is er minder bekend. Een onderscheid tussen profit- en non-profit wordt tot op zekere hoogte gemaakt. Het zijn verschillende factoren die bepalen welke waarde kennis wordt toegekend binnen een organisatie en welke middelen er zijn om die kennis binnen een organisatie effectief te gebruiken. Kennisdeling wordt gepresenteerd als een positief gegeven wat iedere organisatie zou moeten doen. Echter blijkt kennis ook een strategisch middel te zijn wat met name het geval is wanneer het gaat over kennisdeling tussen (sub)organisaties.

Beantwoording deelvraag 2: Hoe zetten trainer-coaches kennis en kennisdeling in bij talentontwikkeling?

Kennis is een belangrijk goed voor de trainer-coaches. Een trainer-coach heeft veel verschillende rollen. Zij zetten kennis in om de verschillende rollen te vervullen. Zij zullen daarom ook moeten beschikken over een breed spectrum van soorten kennis. De kwaliteit van een trainer-coach is mede afhankelijk van de kennis. Kennis wordt door elke trainer-coach op een andere manier geïnterpreteerd. Hoe kennis wordt geïnterpreteerd en vervolgens wordt toegepast in de praktijk, bepaalt te uitwerking ervan. Kennis is dus niet één op één over te dragen met een garantie op gelijkwaardig resultaat bij het betreffende talent. Desondanks heerst er ook een terughoudendheid in het uitwisselen van kennis door het competitie-element binnen het langebaanschaatsen. In de situatie van externe kennisdeling wordt kennis ingezet als een kapitaal krachtig middel.

Beantwoording deelvraag 3: Wat is de invloed van de transitie naar RTC's op kennisuitwisseling tussen trainer-coaches binnen de schaatssport?

De invoering van de RTC's heeft geresulteerd in tot dusver twee RTC's die in de regio verantwoordelijk zijn voor het opleiden van talenten naar de top. Professionalisering is daarin een belangrijk uitgangspunt. Dat komt tot uiting in de doelen die de RTC-organisaties nastreven. Hoe professioneler het RTC wil worden, hoe meer het gepaard gaat met sponsoring en commercie. Het gevoel van concurrentie wordt versterkt. Voor de mate waarin kennis wordt gedeeld tussen organisaties heeft dat een negatieve uitwerking. Binnen de eigen organisatie heeft kennisdeling een prominente rol. Professionalisering betekent in deze situatie het vergroten van verschillende vormen van kapitaal.

Beantwoording deelvraag 4: Hoe spelen cultuur en macht een rol bij kennisuitwisseling tussen trainer-coaches binnen de schaatssport?

Cultuur en macht zijn onlosmakelijk verbonden met kennisuitwisseling binnen dit onderzoek. De cultuur van de partijen die betrokken zijn bij talentontwikkeling maakt dat de waarde van kennis en kennisdeling anders wordt ervaren door de betrokkenen. Een cultuur waarin het individuele belang voorop staat is kennisdeling intern van belang maar extern negatief voor de concurrentiepositie. De partijen die machtige positie hebben willen deze behouden, wat resulteert in beperkte kennisdeling. Daarentegen zijn er partijen die zich meer inzetten voor het collectieve belang en daardoor meer open staan voor kennisuitwisseling met andere (sub)organisaties. Toch mengen de organisaties met het meer collectieve belang zich ook in de strijd om de macht om het voortbestaan van de eigen organisatie kunnen waarborgen. Dat betekent dat er goed wordt nagedacht over de manier waarop kennis wordt ingezet.

Beantwoording hoofdvraag: *Welke betekenissen geven trainer-coaches van RTC's aan kennis en kennisuitwisseling met betrekking tot talentontwikkeling in de schaatssport volgens de theorie van Bourdieu?*

Kennis is een basisingrediënt voor het uitvoeren van de functie van trainer-coach. Zonder kennis, geen goede kwalitatieve trainer-coach. Het begeleiden van talenten is op zichzelf een vorm van kennisdeling. Kennis is ook vorm van kapitaal. Kennis wordt ingezet om de eigen talenten van het RTC zo goed mogelijk op te leiden. Het delen van kennis buiten de organisatie wordt door de een bestempeld als verrijking, en door de ander als bedreiging. De aard van de kennis is ook verbonden aan de mate van kennisuitwisseling. Het collectieve belang tegenover het individueel belang. Een verschil in benadering beïnvloedt de machtsrelaties waardoor kennisdeling gebruikt wordt als kapitaal krachtig middel om de positie van de eigen organisatie te versterken.

7.2 Discussie

In vergelijking met uitkomsten van eerdere onderzoeken zitten er overeenkomsten. Met name op het gebied van de soorten kennis die worden gebruikt door trainer-coaches. De verschillende rollen die in de literatuur zijn benoemd, komen goed overeen met de rollen die de trainer-coaches van dit onderzoek beschreven. Er is ook een overeenkomst op het gebied van kennisuitwisseling, welke betrekking heeft op de hoge mate van competitiviteit die de kennisdeling beperkt. Dat is van toepassing op dit onderzoek gezien de externe kennisdeling die niet tot nauwelijks plaatsvindt. Weliswaar wordt in de literatuur verondersteld dat voor non-profit als ook profit-organisaties kennisdeling een belangrijk item is. Dit onderzoek ondersteunt dat in beperkte mate. Uit dit onderzoek is gebleken dat de eigen belangen van een organisatie consequenties hebben voor de manier waarop er wel of geen kennis wordt uitgewisseld.

De waarde van dit onderzoek kan voor de praktijk groot zijn. De KNSB krijgt door middel van dit onderzoek een beter beeld van het veld van de talentontwikkeling. Het blijkt dat het beleid zoals dat op papier staat weinig kans van slagen lijkt te hebben als het op dezelfde voet verder gaat. Alle regio's even sterk maken is nu niet mogelijk omdat er sprake is van een concurrentiestrijd. In die strijd zijn partijen niet aan elkaar gewaagd door beperkte middelen. Wanneer men de eigen belangen voorop stelt, zal men ook geen aanleiding zien om kennis te delen met andere organisaties. Het model lijkt nu niet uitvoerbaar. Het advies aan de KNSB is om meer met de RTC's in gesprek gaan om samen te kijken hoe talentontwikkeling op landelijk niveau kan worden verbeterd door de kracht van de RTC's te gebruiken.

In dit onderzoek is gekozen om twee RTC's als twee cases te bekijken. Om de empirische data te verkrijgen is gebruik gemaakt van interviews. Voor de volledigheid van een case study is het gewenst ook andere methoden te gebruiken zoals observaties en documentanalyse. Gezien de tijd en

middelen van dit onderzoek is dat niet gedaan. Dat beperkt dit onderzoek mogelijk in de volledigheid. De uitspraken die worden gedaan over gewestelijke trainer-coaches moeten worden bekeken vanuit het perspectief van de groep respondenten in dit onderzoek. Door de respondenten wordt een beeld construeert van de gewestelijke trainer, wat subjectief is. Het is zoals de respondenten het ervaren. Om te achterhalen welke betekenissen gewestelijke trainer-coaches geven aan kennis en kennisdeling, zal deze groep ook bevestigd moeten worden.

De theoretische benadering is bepalend geweest voor de uitkomsten van dit onderzoek. Een andere theorie die gebruikt had kunnen worden is de theorie van Foucault. Deze theorie heeft betrekking op machtsrelaties en het heersende ideeën (discoursen). De theorie is beter toepasbaar voor discoursanalyse. Het uitgevoerde onderzoek valt niet binnen die scope. De figuratietheorie van Elias had ook toegepast kunnen worden op dit onderzoek. Het centrale concept is 'figuratie', wat staat voor een netwerk van mensen met wisselende machtsbalansen. De focus ligt in dit onderzoek ook op kennis en kennisuitwisseling wat met deze theorie mogelijk niet voldoende op zou worden ingezoomd.

Om op ten duur uitspraken te kunnen over de effectiviteit van het RTC-model is vervolgonderzoek nodig. In dit onderzoek is vooral gefocust op kennis en kennisdeling, waar de transitie naar de RTC onlosmakelijk mee verbonden is. Wanneer alle RTC's in Nederland zijn geaccrediteerd en in werking zijn, in combinatie met verbeteringen in het beleid, is het zinvol om de werking van het model nader te bestuderen.

Bronvermelding

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152-153). Den Haag:

Boom onderwijs.

Bogerd, J. A. (2010). Twee kanten van de medaille. Sleutelfiguren uit de schaatssport over de gevolgen van de ontwikkeling van de merkenteams voor het topsportklimaat van het langebaanschaatsen en talentontwikkeling in het bijzonder.

van Bottenburg, M. (2005). Commercialisering van sport: potentieel of bedreiging. *inzichten vanaf de zijlijn, wetenschappelijke coaching van het sportbeleid*, 19-35.

van Bottenburg, M. (2006). 11 Topsport. *Rapportage sport 2008*. 257-279.

Bourdieu, P., & de Elvira, M. D. C. R. (1988). *La distinción*. Madrid: Taurus.

Bourdieu, P. The forms of capital.(1986). *Cultural theory: An anthology*, 81-93.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

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

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas. *Management decision*, 43(1), 102-112.

De Jong, T., & Ferguson-Hessler, M. G. (1996). Types and qualities of knowledge. *Educational psychologist*, 31(2), 105-113.

Kitchin, P. J., & Howe, P. D. (2013). How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research?. *Sport Management Review*, 16(2), 123-134.

KNSB (2011). *Statuten KNSB*

KNSB (2011). *KNSB op weg naar 2020*.

KNSB (z.j.) *Ontwikkeling Regionale Talentencentra. Samenvatting analyse huidige situatie*.

KNSB (z.j.) *Verbindend naar de top*.

KNSB (2013). *KNSB Beleidsplan Ontwikkeling Regionale Talenten Centra*.

KNSB (2014). *Factsheet bestuurlijke ontwikkeling KNSB*

Laberge, S., & Kay, J. (2002). Pierre Bourdieu's sociocultural theory and sport practice. *Theory, sport and society*, 239-266.

Martindale, R. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective talent development: The elite coach

- perspective in UK sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(2), 187-206.
- Nash, C., & Collins, D. (2006). Tacit knowledge in expert coaching: Science or art?. *Quest*, 58(4), 465-477.
- NOC*NSF (2013). *Regionale Talentontwikkeling*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- O'Reilly, N. J., & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of sport management and marketing*, 2(3), 264-280.
- Reade, I., Rodgers, W., & Hall, N. (2008). Knowledge transfer: how do high performance coaches access the knowledge of sport scientists?. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 3(3), 319-334
- Slack, T. (1998). Studying the commercialization of sport: The need for critical analysis. *Sociology of sport online*, 1(1).
- Sociaal Cultureel Planbureau (2014). *Rapportage Sport 2014*
- Trninić, V., Papić, V., & Trninić, M. (2009). Role of expert coaches in development of top-level athletes' careers in individual and team sports. *Acta Kinesiologica*, 3(1), 98-105.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- www.nlcoach.nl, geraadpleegd 04-02-2015. <http://www.nlcoach.nl/over-nlcoach/>.

Bijlage 1. Topiclijst explorerende interviews

Welke kennisbehoeften hebben professionals binnen de schaatssport?

Welke kennis gebruiken professionals bij de begeleiding van talenten binnen de schaatssport en hoe verkrijgen zij die kennis?

Wat zijn motieven van professionals binnen de schaatssport om (wel of geen) kennis te delen?

Welke invloed heeft ontwikkeling RTC's op kennismanagement van de schaatssport?

- Behoeft aan kennis – kennis nodig voor talentontwikkeling
- Kennis verkrijgen/ophalen
- Kennis gebruiken
- Kennis delen/uitwisselen
- Structuur RTC
- Cultuur RTC
- Uitgangspunten/doelstellingen talentontwikkeling
- Relaties met KNSB-RTC's-Baansselecties-Verenigingen

Bijlage 2. Topiclijst vervolginterviews

- Functie – achtergrond
 - hoeveel uur?
 - Vrijwillig/betaald?
 - vooropleiding
 - eerdere functies

- Betrokkenheid bij RTC
 - hoe terecht gekomen?
 - Ervaring met structuur RTC (schaatsacademie)
 - Gevolgen voor jou handelen?

- Visie op kennis
 - wat is kennis voor jou?
 - Welke rol neemt kennis in bij uitoefenen functie?
 - Waar komt dat vandaan?
 - Hoe uit zich dat?

- Behoefte aan kennis
 - Aan welke kennis is behoefte?
 - generieke en domein specifieke kennis
 - concrete en abstracte kennis
 - formele en informele kennis
 - verklarende en geprocedeerde kennis
 - conceptuele en procedurele kennis
 - uitgewerkte en gecompileerde kennis
 - ongestructureerde en (hoog) gestructureerde kennis
 - **onbewuste en bewuste kennis**
 - strategische kennis
 - gesitueerde kennis
 - kennis van kennis
 - kennis over verkregen kennis
 - Waarom specifiek die kennis?
 - Hoe wordt er aan die behoefte voldaan?
 - Hoe wordt behoefte kenbaar gemaakt? (proactief?)

- Kennis verkrijgen/ophalen
 - welke kennisbronnen gebruik je?
 - Hoe krijg je toegang tot die bronnen?

- Kennis gebruiken
 - Hoe gebruik je kennis?
 - Hoe bepaal je kwaliteit van kennis? (validiteit, betrouwbaarheid, up-to-date?)

- Kennis delen/uitwisselen
 - Wat doe je aan kennisuitwisseling/kennisdeling?
 - Waarom deel je wel of geen kennis? (bewust of onbewust?)
 - Welke belangen heb jij bij kennisdeling?
 - Wanneer doet kennisdeling er wel/niet toe?
 - Wat heeft het uitwisselen of delen van kennis voor gevolgen?

- Visie op talentontwikkeling
 - Wat is volgens jou belangrijk bij talentontwikkeling?
 - Welke positie neemt kennis van trainer-coach daar in?