

BOB AMERIKA

OP ZOEK NAAR GOUDEN DATA

Een kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving
aan kennisdeling en -ontwikkeling binnen
NOC*NSF Topsport





Universiteit Utrecht

OP ZOEK NAAR GOUDEN DATA

Een kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving aan kennisdeling en –ontwikkeling binnen NOC*NSF Topsport

Den Haag, juni 2016

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement

Eerste begeleider: drs. M.G. van Slobbe

Tweede begeleider: dr. I.E.C. Claringbould

Bob Amerika

b.amerika@students.uu.nl

Studentnummer: 3532097

SAMENVATTING

In deze masterthesis beargumenteer ik dat sporttak overstijgende kennis bij NOC*NSF, waar de Nederlandse topsport uit het oogpunt van ambitie, concurrentie, strategie en verantwoording grote behoefte aan heeft, niet zomaar ontstaat, ondanks de invoering van inspanningsverplichting Sport Intelligence. Van deze inspanning, die belast is met fact-finding, benchmarking en data-analyse, wordt verwacht dat deze een grote rol gaat spelen in het realiseren van de ambitie om bij de top 10 best presterende landen te horen betreffende het behalen van internationale podiumplekken. Aan de hand van documentanalyse van beleidsdocumenten en vijftien semigestructureerde interviews onder medewerkers van NOC*NSF Topsport is een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

*Wat schrijven NOC*NSF en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot de beleidsuitgangspunten van de top 10-ambitie en welke betekenissen kennen medewerkers van de Unit Topsport van NOC*NSF hieraan toe?*

Ondanks dat beleidsmakers sterk inzetten op kennisdeling en –ontwikkeling, die moet leiden tot deze overstijgende, unieke kennis, en het feit dat de kennisintensiteit van de organisatie hoog is, blijkt dat medewerkers bij NOC*NSF Topsport worden geconfronteerd met tijdgebrek en een gebrek aan overzicht bij het managen van informatie en kennis.

Specifiek geven respondenten uit dit onderzoek aan dat zij moeite hebben met het bereiken van efficiëntie in kennisdeling en –ontwikkeling. Er wordt echter relatief veel overlegd en medewerkers waarderen de “informele” cultuur die daarbij hoort. Ook zien zij een platte organisatiestructuur met relatief weinig hiërarchie en gedeelde taakverantwoordelijkheid waarbij niemand volledig (eind)verantwoordelijk is voor een eindproduct. Deze informele, kennisintensieve werkcultuur zorgt er enerzijds voor dat medewerkers zowel weten hoe zij hun dagelijkse werkzaamheden moeten regelen en anderzijds dat kennisdeling en –ontwikkeling vanuit het langetermijnperspectief onderbelicht blijft.

Daarnaast is met het uitvoeren van de Studie Top 10 (2010), het opstellen van de Sportagenda 2016 (2012) en het focusbeleid een onduidelijk beeld ontstaan over de huidige ambitie van de Nederlandse topsport en de toekomstige doelstellingen die daarbij horen. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers deze begrippen door elkaar heen gebruiken en daar verschillende betekenissen aan toekennen. Medewerkers geven aan dat dit gebrek aan helderheid samen met andere beperkende factoren een succesvolle kennisdeling en -ontwikkeling belemmert.

Terwijl de algemeen geaccepteerde verwachting is dat er de komende jaren minder geld voor minder topsportprogramma's beschikbaar zal zijn, geven sommige medewerkers aan dat de kern van de motivatie van de top 10-ambitie juist uitgelegd kan worden als de wens om meer medailles in meer topsportprogramma's te krijgen. De inspanning Sport Intelligence wil enerzijds graag zo efficiënt mogelijk gerichte antwoorden kunnen ontwikkelen op gerichte vragen uit de topsport, terwijl medewerkers aangeven dat unieke kennis, die kan bepalen of atleten wel of niet podiumplekken bereiken, bijna altijd uit onverwachte (wetenschappelijke) hoek komt, wat deze vorm van kennisontwikkeling tot een multidisciplinair, zeer kostbaar en tijdrovend proces maakt.

VOORWOORD

Met het schrijven van dit voorwoord komt er een einde aan de afronding van dit afstudeeronderzoek, mijn opleiding Sportbeleid & Sportmanagement en zelfs... mijn studietijd in Utrecht. Boven alles staat vast dat ik met veel plezier en interesse heb ik deze opleiding gevolgd.

Ik heb twee mooie en leerzame jaren gehad bij NOC*NSF Topsport waar ik mensen tegenkwam die minstens net zo enthousiast waren van sportbeleving als ik. Om mee te kunnen werken aan de sporttechnische evaluatie van de Olympische Winterspelen in Sochi (2014) is voor mij nog steeds enigszins onwerkelijk en iets waar ik met veel plezier op terugkijk. Met de verwerking van de financiële verantwoording van NOC*NSF Topsport van het jaar 2013 heb ik veel kennis opgedaan over de kaders van het Nederlandse topsportbeleid. Naast mijn data-analyse achter het bureau op Papendal beleefde ik echter net zoveel plezier aan “kleinere” klussen, zoals het sjouwen en tillen van materialen bij de sportieve Parlementaire Opening van het jaar of het sorteren van kleding voor de Europese Spelen in Baku. Al snel na mijn introductie bij NOC*NSF Topsport was mijn interesse gewekt door de uitwerking van de top 10-ambitie en de mogelijke implicaties die dit voor de Unit zou kunnen hebben. Na het lezen van het sporttechnische verslag van Frans van Dijk vielen de puzzelstukjes op de juiste plek en kon ik starten met het uitwerken van een onderzoeksdesign.

Het totale onderzoeksproces heeft langer geduurd en meer energie gevergd dan ik aanvankelijk had kunnen bedenken, maar door inzet en inspiratie van docenten, begeleiding en familie en vrienden ben ik erin geslaagd het onderzoek af te ronden. Een aantal mensen in het bijzonder wil ik daarbij bedanken. Allereerst wil ik hier het team Sport Intelligence van NOC*NSF Topsport noemen, met Erik-Jan Koers, mijn stagebegeleider, Laurens den Ouden, Niek Nijboer en Marc te Witt. Bedankt voor de kans om met jullie samen te werken en te sparren over mijn onderzoek. Daarnaast wil ik graag Michel van Slobbe bedanken. Michel heeft mijn scriptie begeleid, ook toen dit proces langer bleek te gaan duren. Hoewel je feedback en advies kritisch opgebouwd was, heb je deze altijd gegeven met de intentie om mijn onderzoek kracht bij te zetten. Verder wil ik graag Fieke Mangelaars bedanken die mij geholpen heeft om het onderzoeksproces met mij door te lichten en daar waar nodig van advies te voorzien. Jouw “hands-on” mentaliteit kan naar mijn mening veel studenten helpen. Daarnaast wil ik mijn vrienden, vriendin, familie en bedanken. Hester, Philipp, Kelly en Kriste voor uren in de bieb, overleg en tips, maar belangrijker... sterke verhalen en feestjes. Kriste wil ik in het bijzonder bedanken voor het meedenken en meelesen in de laatste fase. Iris voor de steun en liefde en mijn tot slot mijn ouders, zus en zwager voor hun veelzijdigheid in mijn ondersteuning. Aan hen zou ik een apart dankwoord kunnen richten maar zij weten dat ik daar een ander moment voor kies.

Ik wil eindigen met een herinnering aan dat moment waar sportbeleving voor mij begon; het hooghouden van een voetbal met mijn vader in de achtertuin, ergens in 1996. Als hij niet de tijd had genomen om mij te leren “oefenen” het balletje hoog te houden, gefrustreerd als ik was dat hij dat beter kon dan ik, was ik waarschijnlijk niet gaan houden van het “spelletje” sport of studie en weet ik zeker dat deze scriptie er nooit gekomen was.

Bob Amerika, Den Haag, juni 2016

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
VOORWOORD	4
TERMEN EN BEGRIPPEN	7
1. INLEIDING	9
1.1. MAATSCHAPPELIJKE, BESTUURLIJKE EN ORGANISATORISCHE CONTEXT	10
1.2. ONDERZOEKSAANLEIDING	10
1.3. PROBLEEMSTELLING	11
1.4. DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG	13
1.5. RELEVANTIE	13
1.5.1. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	14
1.5.2. <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	14
1.6. LEESWIJZER	14
2. METHODOLOGIE	15
2.1. ONDERZOEKSPERSPECTIEF	15
2.2. DATA-VERZAMELING	15
2.2.1. <i>Documentanalyse</i>	15
2.2.2. <i>Interviews</i>	16
2.2.3. <i>Respondenten</i>	16
2.3. DATA-ANALYSE	17
2.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	17
2.5. KRACHT EN BEPERKING(EN) VAN HET ONDERZOEK	18
3. LITERATUURSTUDIE	20
3.1. INTERNATIONAAL ONDERZOEK NAAR TOPSPORTSUCCES.....	20
3.1.1. <i>Sports Policy Factors Leading To International Sporting Success</i>	20
3.1.2. <i>De implicaties van een “wapenwedloop” op sportmedailles</i>	21
3.1.3. <i>“Marktaandeel” en het meten van topsportsucces</i>	22
3.1.4. <i>Conclusie</i>	22
3.2. INFORMATIE, KENNIS, STRATEGIE EN BELEID IN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES	23
3.2.1. <i>Kennis en het voortdurend willen verbeteren van de organisatie</i>	23
3.2.2. <i>Definities van kenniswerkers, kennisintensieve organisaties collectieve ambitie</i>	24
3.2.3. <i>Collectieve ambitie, doelstellingen en strategie</i>	25
3.2.4. <i>Cultuurkenmerken van kennisintensieve organisaties</i>	25
3.2.5. <i>Kennis in de kennisintensieve organisatie</i>	26
3.2.6. <i>De lerende, kennisintensieve organisatie</i>	29
3.2.7. <i>Conclusie</i>	30
3.3. EEN NADERE VERKENNING VAN HET CONCEPT “STRATEGIE”	30
3.3.1. <i>Porter’s bedrijfs-economische benadering van strategie</i>	30
3.3.2. <i>Mintzberg’s emerging strategies</i>	31
3.3.3. <i>Weggeman’s “dominante selectiecriteria”</i>	32
3.4. CONCLUSIE	32
4. ANALYSEKADER	33
4.1. WEICK’S SENSEMAKING EN PARKER’S CONTESTED MEANING.....	33
4.2. BELEIDSAMBIGUÏTEIT IN DE “ARENA” VAN STONE	33
4.3. SCHOENBERGER’S CRISIS VAN BOTSSENDE ORGANISATIE-(SUB)CULTUREN	35

4.4.	SCHOENBERGER'S MODEL AANGEVULD MET WEGGEMAN'S CORPORATE KNOWLEDGE.....	36
5.	RESULTATEN.....	38
5.1.	TOPSPORTKENNIS IN WOORD EN GESCHRIFT.....	38
5.1.1.	<i>Sportief succes dat naar meer smaakte</i>	38
5.1.2.	<i>"De sport stelt zelf doelen"</i>	40
5.1.3.	<i>Startsein voor een grondige analyse</i>	41
5.1.4.	<i>Behoefte aan centrale aansturing</i>	42
5.1.5.	<i>Meer grip op geld</i>	43
5.1.6.	<i>Een kennisinjectie aan wetenschappelijke ondersteuning</i>	43
5.1.7.	<i>Coaches zijn onbekend met wetenschappelijke kennis</i>	44
5.1.8.	<i>Kennismanagement als nieuwe beleidspeiler</i>	44
5.1.9.	<i>Sport Intelligence; nieuwe expertise</i>	45
5.1.10.	<i>Conclusie</i>	45
5.2.	RESPONDENTEN AAN HET WOORD	46
5.2.1.	<i>Behoefte en ontstaanswijze van kennis bij NOC*NSF Topsport</i>	46
5.2.2.	<i>Conclusie</i>	51
5.2.3.	<i>Het belang van kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport</i>	51
5.2.4.	<i>Conclusie</i>	58
5.2.5.	<i>Voorwaarden voor kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport</i>	59
5.2.6.	<i>Spanningsvelden van kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport</i>	61
5.2.7.	<i>Conclusie</i>	64
5.3.	SPORT INTELLIGENCE: DIGITAAL SPIONEREN OP HET SPORTVELD.....	64
5.4.	CONCLUSIE	68
6.	ANALYSE	70
6.1.	KLARE TAAL OP HOOFDLIJNEN MAAR ONDUIDELIJKHEID OVER SPECIFIEKE INVULLING ...	70
6.2.	MEDEWERKERS WETEN "HOE DE ZAAKJES TE REGELEN"	71
6.3.	VAN BELANGENBEHARTIGER NAAR CONSULTANCYBUREAU	72
6.4.	TOP 10-AMBITIE: SLOGAN, LABEL OF... DOELSTELLING?	72
	<i>Paradox 1; meer medailles in meer topsportprogramma's met minder geld naar minder topsportprogramma's?</i>	75
6.5.	CORPORATE KNOWLEDGE BINNEN NOC*NSF TOPSPORT	76
6.6.	SPORT INTELLIGENCE: GEVANGEN IN PARADOX?	77
	<i>Paradox 2; Sport Intelligence zou gerichte antwoorden moeten formuleren op gerichte vragen terwijl unieke kennis vrijwel altijd ongerichte antwoorden op ongerichte vragen betreft.</i>	78
7.	CONCLUSIE	80
7.1.	DEELCONCLUSIES	80
7.2.	ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG.....	83
8.	DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	85
9.	LITERATUUR	87
10.	BIJLAGEN.....	90
10.1.	DOCUMENTENLIJST	90
10.2.	TOPICLIJST	90
10.3.	DIMENSIES VAN KENNIS	91

TERMEN EN BEGRIPPEN

In deze sectie worden de belangrijkste termen en begrippen die in deze thesis worden gebruikt nader uitgelegd.

Focusbeleid

Het focusbeleid is beleid dat gebaseerd is op de uitkomsten van het SPLISS-onderzoek (dat later aan bod komt in de Literatuurstudie) en de Studie Top 10. Vanuit concurrentieperspectief wordt financiering daarbij niet evenredig verdeeld, maar op basis van prestaties van topsportprogramma's. De aanname is dat dit beleid topsportprogramma's motiveert om zich blijvend te verbeteren.

High Performance Team

Onder leiding van technisch directeur Maurits Hendriks heeft NOC*NSF binnen de technische staf een aantal prestatie managers en experts aan het werk, die opereren onder de noemer High Performance Team. Coaches uit de verschillende topsportprogramma's kunnen een beroep doen op de expertise van deze HPT-staf.

Inspanning

Hiermee wordt een samenhangend takenpakket bedoeld, vaak rondom een onderwerp georganiseerd dat onderdeel is van de afdeling of Unit Topsport. Een inspanning is geen afdeling.

Kennismanagement

Het optimaliseren van van het rendement op de productiefactor kennis. Volgens Weggeman (2007) wordt dit ook wel het "managen van kenniswerkers" genoemd.

Papendal

Het trainingscomplex van veel topsportprogramma's en de vestigingsplaats van het hoofdkantoor van NOC*NSF.

Performance funnels

Prestatieprofielen van kampioenen en atleten die de internationale top en het topsportpodium reeds hebben bereikt. In deze prestatieprofielen worden de historische data van prestaties (statistisch) geanalyseerd om het profiel van het ideale "talent" en bijbehorende bandbreedte van prestaties tot de weg aan het podium te identificeren.

Prestatiemanagers

De prestatie managers hebben allemaal een aantal topsportbonden in portefeuille waarbinnen ze verantwoordelijk zijn voor de versterking van de topsportprogramma's. Topcoaches kunnen een beroep doen op de prestatie managers van NOC*NSF. De prestatie managers adviseren en ondersteunen de bonden bij de ontwikkeling en uitvoering van hoogwaardige sporttechnische

programma's. Bovendien dienen zij als klankbord voor de coaches en signaleren zij de behoeften uit de dagelijkse coachpraktijk.

Regionale Training Centra (RTC's)

Deze centra bieden (jonge) talenten de kans zich te ontwikkelen tot topsporter. Elk Regionaal Trainingscentrum heeft zijn eigen aanbod in topsportprogramma's en disciplines. Alle RTC's werken samen met de topsportbonden en wisselen hun kennis en ervaring uit in het landelijk platform voor Regionale Trainingscentra.

Sport Intelligence (SI)

Een inspanning van de afdeling NOC*NSF Topsport, belast met analyseren van topsportbeleid van buitenlandse NOC's op basis van benchmarking en data-analyse. Startsein voor de oprichting van de inspanning werd gegeven in 2012.

Stipendium

Betreft een regeling voor de bijdrage in kosten van het levensonderhoud van topsporters die aan de status-eisen van NOC*NSF voldoen.

Studie Top 10

De Studie top 10 is een door NOC*NSF (en samenwerkingspartners) uitgevoerde studie, waarin een literatuurstudie gedaan is, gesproken met onafhankelijke experts uit de sportwereld en met vertegenwoordigers van bonden om na te gaan wat er voor Nederland nodig is om structureel bij de top 10 best presterende sportlanden in de medaillespiegels van grote multisport-evenementen te behoren.

TeamNL

Dit is de (nieuwe) officiële benaming van de selectie van atleten door NOC*NSF die afgevaardigd wordt naar grote, multisport-evenementen. De samenstelling wisselt doorlopend.

Top 10-ambitie

De ambitie die de Nederlandse topsport, onder leiding van NOC*NSF, heeft uitgesproken om structureel bij de top 10 best presterende sportlanden in medaillespiegels van grote multisport-evenementen te behoren.

Unit

Andere benaming voor afdeling. Dit onderzoek richt zich op de Unit Topsport, waar een aantal inspanningen onder vallen. Sport Intelligence is een voorbeeld van een inspanning.

1. INLEIDING

Voor het bereiken van een structurele top 10-positie onder landen die de meeste medailles behalen op grote multisport-evenementen, zoals de Olympische Spelen en wereldkampioenschappen, zien beleidsmakers een belangrijke rol weggelegd voor kennisdeling en ontwikkeling, bij zowel topsportbonden als NOC*NSF Topsport zelf. Wat nu precies de strekking van deze top 10-ambitie is en hoe de rol van kennisdeling en -ontwikkeling daarin binnen NOC*NSF Topsport uitgewerkt moet worden, is momenteel niet duidelijk. Dit onderzoek heeft dan ook als doel daar meer inzicht in te krijgen.

Sport speelt een steeds grotere rol in ons dagelijkse leven (Tiessen-Raaphorst, Verbeek, de Haan, & Breedveld, 2010) en topsport vervult daarin een bijzondere rol. Het is zowel het product van het plezier dat we tijdens het sporten ervaren, als een bron van plezier en ontspanning als we kijken naar topsporters die daarvoor hard hebben moeten trainen. Beleidsmakers van NOC*NSF en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport willen daarom graag “het Nederlandse streven om structureel bij de beste 10 presterende landen (als het gaat om het behalen van medailles op grote multisport-evenementen) te behoren verbinden met ideaal van een leven lang sporten” (van Bottenburg, in: Tiessen-Raaphorst et al., 2010, p. 153).

Nederland heeft in de sportgeschiedenis boven verwachting gepresteerd. Wanneer er wordt gekeken naar bevolkingsomvang en Bruto Nationaal Product zijn de sportprestaties van Nederland opmerkelijk. Tijdens de Zomerspelen van Sydney 2000 bemachtigde Nederland zelfs een plek in de top 10 landen met de meeste medailles (Volkers, 2016). Dit succes smaakte, zowel bij topsporters als beleidsmakers, naar meer. De ambitie werd geformuleerd om structureel tot de top 10 best presterende sportlanden ter wereld te behoren.

In 2010 werd een Studie Top 10 uitgevoerd (Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat, 2010) die antwoord moest geven op de vraag wat er precies voor nodig was om deze sportieve ambitie te realiseren in tijden van bezuinigingen en toegenomen verantwoordingsdruk. Hoewel de rapportage van de Studie Top 10 een kader schetst dat noodzakelijk is om de ambitie te kunnen realiseren, blijft vaag wat nu *precies* onder de ambitie verstaan dient te worden en onder welke voorwaarden deze gerealiseerd moet worden.

NOC*NSF Topsport en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport gaan ervan uit dat betere sporttak overstijgende kennisdeling en -ontwikkeling binnen de Nederlandse topsport bij kan dragen om daar antwoorden op te geven (NOC*NSF, 2012; Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief,” 2011). In 2012 is de aankondiging gedaan van de oprichting van Sport Intelligence bij NOC*NSF Topsport, dat onder andere met het doel is opgericht om daar specifieke invulling aan te geven (NOC*NSF, 2012).

Dit inleidende hoofdstuk vormt een overzicht van de belangrijkste maatschappelijke, wetenschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan. Deze ontwikkelingen hebben het huidige Nederlandse topsportbeleid vormgegeven en bieden aanleiding tot dit onderzoek.

1.1. MAATSCHAPPELIJKE, BESTUURLIJKE EN ORGANISATORISCHE CONTEXT

Vanuit bestuurlijk perspectief wordt een grote waarde aan sport toebedeeld omdat politici en beleidsmakers zien dat sport bijdraagt aan “sociale” en “educatieve” ontwikkeling en een gezonde actieve levensstijl (Beleidsbrief sport “ Sport en Bewegen in Olympisch perspectief”, 2011). Het clubleven is wijdverbreid in Nederland en veel mensen ontmoeten elkaar bij de sportclub (Romijn, 2015). Toch kan er niet zomaar vanuit gegaan worden dat deze sportieve activiteit van Nederlanders richting de toekomst onveranderd blijft, aangezien “maatschappelijke ontwikkelingen niet direct bevorderen dat de jeugd fysiek veel actiever wordt” (Tiessen-Raaphorst et al., 2010, p. 120). Het aanbod van (niet-fysieke) vrijetijdsactiviteiten voor jongeren zal naar verwachting verder toenemen onder druk van (sociale) digitale media (Tiessen-Raaphorst e.a., 2010).

De laatste jaren zijn de sportprestaties van Nederlandse atleten veelal in het nieuws geweest en wordt er wederom een stijging in de podiumplekken van de Nederlanders verwacht voor de Olympische Spelen van Rio (Volkers & Balder, 2015; Volkers, 2016). Politici willen juist via voorbeelden uit de topsport jeugd inspireren de waarden en normen van sport aan te leren en ook door te groeien in kansrijke carrières; in de sport of daarbuiten. Het effect daarvan kan op meerdere beleidsterreinen belangrijk zijn voor de samenleving (Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat, 2010).

Het is dan ook niet verwonderlijk, dat de sportwereld de ambitie heeft uitgesproken om een structurele plek bij de top 10 best presterende sportlanden van de wereld te verwerven. Naast het aanjagen van de ontwikkeling van breedtesport jaagt de topsport ook sociaaleconomische belangen na. Het “merk” Nederland is dus dankzij de topsport meer in beeld (de zogenaamde “Holland Branding”) en ook daar zijn politici voorstander van want dit is goed voor het internationale aanzien en handelsbetrekkingen (*Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief”, 2011*). Ook beleidsmakers hebben zich daarom aangesloten bij de geformuleerde ambitie om bij de internationale top 10 te horen (Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat, 2010).

De overheid heeft daarbij een belangrijke coördinerende rol weggelegd voor NOC*NSF Topsport voor de ontwikkeling van de Nederlandse topsport en is verantwoordelijk voor de afvaardiging van Nederlandse atleten naar grote topsportevenementen met als belangrijkste internationale strijdtoneel: de Olympische Spelen. Daarnaast is NOC*NSF is de faciliterende belangenbehartiger van de sportbonden en formuleert het overkoepelende topsportbeleid in Nederland.

1.2. ONDERZOEKSAANLEIDING

NOC*NSF wil graag met TeamNL een plek in deze top 10 bemachtigen (Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat, 2010). Op dit moment zit Nederland dicht tegen een top 10-

positie aan. De laatste meetmomenten op de Olympische zomer en -winterspelen (Londen 2012, Sochi 2014 respectievelijk) lieten zien dat Nederland goed op weg is, in Sochi scoorde Nederland in de top 10 (namelijk plek 5 met 24 medailles) van het medailleklassement, in Londen zat Nederland er dichtbij (namelijk plek 13 met 20 medailles) en voor de Olympische Spelen in Rio dit jaar wordt een recordoogst aan medailles verwacht (Volkers, 2016).

Tegelijkertijd hebben de overheid en de Lotto, de belangrijkste geldschieters van de topsport, aangegeven dat NOC*NSF de komende jaren minder geld te besteden (blijkens interne begrotingen) heeft en dus ook minder geld kan reserveren voor topsportprogramma's. De overheid staat in een tijd van bezuinigingen zelf onder druk om zorgvuldig met overheidsbudgetten om te gaan en verwacht van NOC*NSF daarom ook een grotere verantwoording voor het te voeren topsportbeleid. Bovendien voorziet de Lotto, een traditionele geldschieter voor de topsport, minder inkomsten door teruglopende binnenlandse gokwedstrijden in het sportcircuit en de mogelijke invoering van een kansspelwetgeving die gokken op sportwedstrijden via internet en buitenlandse bedrijven mogelijk maakt, draagt daar nog eens extra aan bij (Dielessen, 2013). Daarom heeft NOC*NSF zich het afgelopen jaar bij de politieke vertegenwoordigers hard gemaakt voor een aanpassing van de nieuwe kansspelwetgeving die de belangen van de Nederlandse (top)sportfinanciering veilig moet stellen.

Als gevolg van deze toenemende druk op de begrotingen en prestaties in de topsport ontstaat de noodzaak voor de topsport om efficiënter en innovatiever te gaan organiseren. Onderzoek van het SPLISS-onderzoek toont aan dat topsportprestaties in substantiële mate te beïnvloeden zijn door succesvol en innovatief topsportbeleid (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, Bingham, & Shibli, 2007). In het bijzonder ligt er voor Nederland op het gebied van talentidentificatie en -ontwikkeling werk in het verschiet. Volgens Van Bottenburg wordt de rol van innovatie door sporters, coaches en technisch directeurs in het realiseren van de top 10-ambitie onderschat (Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat, 2010). Ook andere bronnen wijzen erop dat innovatie daaraan kan bijdragen. Met name op het gebied van informatie en -kennismanagement en data-analyse zijn de verwachtingen groot. Informatie en -kennismanagement en data-analyse wordt ook in andere sectoren als een bron van toekomstige innovaties gezien (van Wijnen, 2014).

Deze disciplines bieden NOC*NSF de kans om volledigheid van sporttak overstijgende kennis te vergroten, op basis waarvan strategische keuzes moeten worden gemaakt en gelegitimeerd naar medewerkers, stakeholders en de Nederlandse bevolking. De verschillende topsportbonden dienen daarbij zich verder te professionaliseren, maar zijn (per definitie) niet in staat om in eigen beheer sporttak overstijgende kennis succesvol te ontwikkelen. Deze taak ligt vrijwel exclusief bij NOC*NSF Topsport.

1.3. PROBLEEMSTELLING

De sportieve ambitie van NOC*NSF Topsport om structureel bij de top 10 best presterende landen te behoren op internationale medaillespiegels impliceert dat er strategische en beleidsmatige keuzes gemaakt moeten worden aan de hand van een solide onderbouwing. Om

die ambitie te legitimeren naar medewerkers en stakeholders en de politieke vertegenwoordigers wil NOC*NSF Topsport gefragmenteerde data bij elkaar brengen en analyseren om enerzijds “unieke kennis” te creëren die de doorslag kan geven op het sportveld en anderzijds om de bewijslast van het focusbeleid kracht bij te zetten. Voor beide doeleinden bestaat dus de noodzaak om data bij elkaar te brengen die kan bijdragen aan topsportsucces en concreet: meer gouden medailles. Hoe deze “gouden data” bij elkaar gebracht worden door medewerkers van NOC*NSF Topsport is de uitkomst van het kennisdeling en -ontwikkelingsproces binnen de organisatie en hoe deze georganiseerd wordt.

In 2012 werd een afdeling Sport Intelligence aangekondigd die prestatie managers en topsportmanagement moest ondersteunen bij het leveren van fact-finding, benchmarking en analyses op het gebied van nationaal en internationaal topsportbeleid voor onder andere de input bij reviewgesprekken met bonden en technisch directeuren (Volkers, 2012). Daarnaast zouden deze analyses moeten uitmonden in rapportages die beschikbaar moeten komen voor stakeholders van de Nederlandse topsport.

Tijdens mijn tweejarige werkervaringsperiode bij NOC*NSF Topsport heb ik gewerkt in de flexibele “schil” van deze afdeling en werkte daarbij mee aan verschillende inspanningen. Het grootste deel van mijn tijd heb ik gewerkt voor de afdeling Topsportbeleid en inspanning Sport Intelligence. Als onderdeel van mijn werkzaamheden voor Sport Intelligence was de sporttechnische evaluatie van de Olympische Winterspelen in Sochi 2014 een groot project. Daarnaast heb ik veel tijd besteed aan de financiële verantwoording van NOC*NSF Topsport over het jaar 2013. Ik leidde af uit persoonlijke communicatie binnen de afdeling dat kennisdeling en -ontwikkeling een “hot item” was om NOC*NSF Topsport bedrijfsmatiger te laten functioneren. Het aanvankelijke doel om met Sport Intelligence ook internationale sporttrends te monitoren en te analyseren had plaats gemaakt om hoofdzakelijk eigen topsportbeleid te monitoren en te verantwoorden in rapportages. Toch kwamen er regelmatig vragen van collega’s om diepere analyses van hun eigen werkzaamheden uit te voeren en die op te leveren aan de betreffende inspanning.

De vraag was echter in hoeverre Sport Intelligence als afdeling reeds was ontwikkeld om kennisontwikkeling te stimuleren binnen de eigen organisatie. Ondanks de toegenomen interesse in Sport Intelligence en kennisdeling en -ontwikkeling als instrument voor de organisatie was er, drie jaar na aankondiging van de afdeling, nog steeds geen werknemer fulltime in dienst voor Sport Intelligence. Kennelijk speelden belemmerende factoren een rol waardoor Sport Intelligence wel een “hot item” was maar als agendapunt nooit besproken werd. Dit roept de vraag op waarom kennisdeling in beleidsdocumenten wel als belangrijke strategische factor genoemd wordt, maar in realiteit niet tot ontwikkeling komt.

Schoenberger (1997) geeft aan dat realiteit in organisatie-context, wat daaronder wordt verstaan en hoe daar strategisch invulling aan gegeven wordt in verband staat met sociale constructen en betekenisgeving van individuen en groepen in organisaties (p. 139); met andere woorden; wat als waarheid wordt gezien in de organisatie heeft te maken met de vraag: wie interpreteert wat en op basis van welke kennis? Bovendien legt zij een expliciete link tussen identiteit, cultuur, kennis en strategie:

I want to propose a different view of what strategy is that may follow us to see the relationship between strategy and culture in a different light. Strategy, in this view, is not so much about decisions as about knowledge – what the firm knows, or what it thinks it knows well enough to bet on. This knowledge, in turn, reflects the firm's interpretations of how the world is and how it could be (alternatively, how it ought to be). Necessarily, this includes also the firm's knowledge of who and what it is, and who and what is could be or ought to be in such a world. Strategy is the way firms envision a social order and their position in it. (Schoenberger, 1997, p. 152)

Dit structureert volgens haar de kennis die binnen de context van de organisatie geproduceerd kan worden. In dit onderzoek zal deze link tussen cultuur, kennis en strategie dus verder onderzocht worden vanuit het perspectief van (succesvolle) kennisdeling en –ontwikkeling.

1.4. DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de vraag op welke manier kennisdeling en –ontwikkeling een rol speelt binnen de organisatorische en bestuurlijke context van modern topsportbeleid. Enerzijds zal gekeken worden naar het belang dat wordt gehecht aan kennisdeling en –ontwikkeling in relatie tot beleidsambities en anderzijds zal gekeken worden de praktische uitwerking daarvan in de context van een (non-profit) topsportorgaan. De geschetste context uit de inleiding, aanleiding en probleemstelling resulteert in de volgende hoofdvraag van deze thesis:

Hierbij worden deelvragen gesteld om met goed gevolg de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een deelvraag met betrekking tot bestaande wetenschappelijke literatuur, namelijk:

- *Wat is de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in organisatiecontext volgens wetenschappelijke literatuur?*

En empirische deelvragen van dit onderzoek:

- *Wat schrijven beleidsmakers bij NOC*NSF en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in beleidsdocumenten over kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot de top 10-ambitie?*
- *Welke betekenissen kennen medewerkers toe aan kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport in relatie tot deze beleidsuitgangspunten?*
- *Wat leert de casus in Sport Intelligence over de rol die kennisdeling en –ontwikkeling vervult in het realiseren van de top 10-ambitie op basis van deze beleidsuitgangspunten en betekenissen?*

De theoretische deelvraag zal behandeld en beantwoord in het hoofdstuk Literatuurstudie. De empirische deelvragen zullen in de daaropvolgende hoofdstukken behandeld worden op basis van documentanalyse en de afname van interviews.

1.5. RELEVANTIE

1.5.1. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De top 10-ambitie is een belangrijk speerpunt van de Nederlandse topsport. De topsport is op haar beurt een bron van inspiratie voor de breedtesport; zowel op het sportveld als ernaast. Daarom is het van belang dat de topsport gestimuleerd wordt na te denken over haar ambities en doelstellingen om toekomstig topsportsucces te ontwikkelen en haar geloofwaardigheid te behouden. Een heldere ambitie geeft richting aan inzet aan professionele ondersteuning van de topsport. Dit onderzoek wenst dan ook bij te dragen aan het debat over een juiste en concrete invulling van de topsportambitie van Nederland.

1.5.2. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Uit de bestudering van de literatuur ten behoeve van dit onderzoek bleek relatief veel wetenschappelijke literatuur is geschreven over de rol van kennis en innovatie in commerciële organisaties (Christensen, 1997; de Geus, 1997) maar niet of nauwelijks over deze rol bij non-profit en overheidsorganisaties. Daarnaast is er in het kader van dit onderzoek ook specifiek gezocht naar wetenschappelijke literatuur over kennismanagement bij Nationaal Olympisch Comit es (NOC's) en nationale sportfederaties. Ook daar is relatief weinig onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek wenst dan ook bij te dragen aan dit onderzoeksveld in de sport.

1.6. LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt de methode waarmee dit onderzoek is uitgevoerd beschreven. In hoofdstuk 3 wordt door middel van een literatuurstudie een context geschetst van topsportbeleid en onderzoek op dat gebied, evenals het proces van kennisdeling en ontwikkeling vanuit beleidsperspectief. Dit resulteert in het analysekader van dit onderzoek dat in hoofdstuk 4 wordt gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd, waarbij eerst wordt ingegaan op de vraag wat er precies is geschreven in relevante beleidsteksten en –documenten en vervolgens welke betekenissen medewerkers van NOC*NSF Topsport toekennen aan deze kennisdeling en –ontwikkeling in relatie tot het realiseren van de top 10-ambitie in termen van beleidsvoornemens en de praktijk van hun eigen werkzaamheden. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de resultaten geanalyseerd aan de hand van het analysekader. Deze analyse geeft onder andere inzicht in stimulerende en belemmerende factoren betreft kennisdeling en –ontwikkeling en de betekenis die medewerkers hieraan geven. In de conclusie van hoofdstuk 7 wordt aan de hand van de deelvragen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 met een kritische blik naar het uitgevoerde onderzoek gekeken om aanbevelingen te doen voor toekomstig onderzoek en succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling.

2. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methode beschreven waarmee dit onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 2.1 zal om te beginnen het onderzoeksperspectief verklaard worden. In paragraaf 2.2 wordt de verzameling van data toegelicht (onder te verdelen in documentanalyse en de afname van interviews) en tot slot wordt de keuze voor de geselecteerde respondenten beargumenteerd.

2.1. ONDERZOEKSPERSPECTIEF

Dit onderzoek is kwalitatief en interpretatief van aard. In de interpretatieve onderzoeksbenadering wordt niet uitgegaan van het bestaan van één, allesomvattende, objectieve waarheid. Wel wordt ervan uitgegaan dat “de waarheid” door individuen en groepen wordt geconstrueerd (Boeije, 2005). Betekenissen zijn sociale constructies en zijn daarom tijd, plaats en persoonsgebonden. De waarheid verschilt per context en per individu.

Daarnaast valt dit onderzoek te typeren als een single casestudy-onderzoek. Er is specifiek onderzoek gedaan naar de uitwerking van kennisdeling en -ontwikkeling binnen de Unit Topsport van NOC*NSF. Casestudy-onderzoek biedt mogelijkheid om dieper begrip van de realiteit van een bepaald onderwerp. Flyvberg (2006) geeft in dat kader aan dat de sociale wetenschap er niet of nauwelijks in slaagt om algemene, context-onafhankelijke kennis te vergaren. Dit type onderzoek biedt volgens hem de mogelijkheid om een “virtuoos niveau van expertise” te bereiken. In dit onderzoek worden geen algemene uitspraken of waarheden geclaimd, maar is wel het doel om “handvatten” te bieden die in vergelijkbare situaties gebruikt kunnen worden.

2.2. DATA-VERZAMELING

De data die zijn verzameld in dit onderzoek zijn te onderscheiden in beleidsdocumenten en semigestructureerde interviews met medewerkers van NOC*NSF Topsport. In de volgende paragrafen worden deze databronnen toegelicht.

2.2.1. DOCUMENTANALYSE

Ten eerste zijn beleidsdocumenten van zowel het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport als NOC*NSF bestudeerd. De selectie voor beleidsdocumenten (zie Bijlagen) van deze twee actoren is gemaakt omdat zij gelden als de twee meest invloedrijke instanties op beleidsniveau van de Nederlandse topsport. Op deze manier is een poging gedaan om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van beleidsontwikkelingen van de afgelopen jaren en is specifiek onderzocht op welke manier er in de documenten betekenis is gegeven aan de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot de realisatie van de top 10-ambitie. Aan de hand van de gevonden informatie is een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag. Tenslotte heeft

documentanalyse input geleverd voor de ontwikkeling van de topiclijst van de semigestructureerde interviews die met medewerkers van NOC*NSF Topsport zijn gehouden.

2.2.2. INTERVIEWS

Om concreter inzicht te krijgen in de praktijk van de uitwerking van de beleidsvoornemens zoals deze zijn geschetst in de beleidsdocumenten, zijn in totaal vijftien interviews afgenomen met verschillende medewerkers van NOC*NSF Topsport. De achtergrond van de respondenten zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht. Alle interviews zijn semigestructureerd afgenomen. Dat houdt in dat voor de afname van de interviews topics zijn vastgesteld (zie Bijlagen) die interessante gespreksonderwerpen moeten bieden in het kader van het onderzoek (Boeije, 2005). Hierbij wordt ruimte gelaten voor de beantwoording van vragen die relevant zijn in het kader van het betreffende interview en dus ruimte biedt voor de verbreding van het onderzoeksperspectief. Gedurende het interviewproces zijn op basis daarvan nieuwe topics geïntroduceerd en besproken met volgende respondenten. De interviews namen ongeveer een uur in beslag per respondent. Alle interviews zijn afgenomen bij het hoofdkantoor van NOC*NSF op Papendal in Arnhem of het Huis van de Sport in Nieuwegein. Eén interview heeft plaatsgevonden bij hotel en –congrescentrum Postillion in Bunnik.

De interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen. Vervolgens zijn de audio-opnamen getranscribeerd en direct geanonimiseerd. Anonimiteit wordt in dit onderzoek gewaarborgd voor zover dit mogelijk is; er worden geen namen genoemd. Wel worden functies van betrokkenen genoemd en daarom kan niet worden uitgesloten dat specifieke antwoorden herleid kunnen worden. In de volgende paragraaf volgt een korte profielschets van de geselecteerde respondenten.

2.2.3. RESPONDENTEN

Dit onderzoek richt zich op kennisdeling en –ontwikkeling binnen de organisatie van NOC*NSF Topsport. Daarom is besloten om in eerste instantie met medewerkers van deze afdeling te spreken. Deze keuze volgt logischerwijs uit de vraagstelling van dit onderzoek waarbij in eerste instantie inzicht wordt gewenst in de betekenis die medewerkers toekennen aan de praktische uitwerking van (geschreven) beleidsuitgangspunten. Ook uit het analysekader volgt dat het primaat voor interviews daarbij niet zozeer bij het (top)management ligt, als wel bij projectmedewerkers, projectleiders en prestatie managers. Onafhankelijke experts, beleidsmakers en (top)management zijn in dit onderzoek dus niet geïnterviewd. Uitspraken van onafhankelijke experts wel opgenomen in de weergave van de inhoud van de beleidsdocumenten. Deze zijn gepresenteerd als deze een objectieve weergave van de onderzochte tekst is geweest. In de paragraaf 2.5 van dit hoofdstuk wordt verder toegelicht wat de kracht en beperkingen van dit onderzoek zijn.

De respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn onder te verdelen in: werkervaringsplekmedewerkers (2 interviews), projectmedewerkers (2 interviews), projectleiders

(5 interviews) en prestatimanagers (4 interviews). Belangrijk hierbij te vermelden is dat prestatimanagers kunnen worden gezien als projectleiders van een specifiek portfolio aan topsportprogramma's of onderzoeksthema's. Zij zijn feitelijk geen management van de afdeling Topsport van NOC*NSF. Daarnaast moet vermeld worden dat alle medewerkers binnen een specifiek project ook projectmedewerker kunnen zijn. In dit onderzoek is gekozen voor de functieomschrijving die hen in dagelijkse werkzaamheden typeert.

2.3. DATA-ANALYSE

De kwalitatieve data afkomstig uit de beleidsteksten en interviews zijn geanalyseerd met behulp van beschrijvingscategorieën. Hiervoor is een coderingssysteem gebruikt met behulp van de software MAXQDA en Excel. Elk interviewverslag heeft een uniek nummer gekregen, waardoor te herleiden is van welke respondent het tekstfragment afkomstig is. In de uitgewerkte interviews zijn de tekstfragmenten in de kantlijn voorzien van codes. De tekstfragmenten vormen een betekenisvol geheel over een onderwerp en beslaan enkele tot meerdere zinnen. De tekstfragmenten die onvoldoende inhoud bevatten zijn niet gecodeerd.

Nadat alle tekstfragmenten zijn gecodeerd is er per code een overzicht gemaakt van de tekstfragmenten. Daarbij is gekozen voor een letterlijke weergave van de tekstfragmenten, voorzien van de code en het interviewnummer. Op basis van de ontstane clusters zijn de tekstfragmenten nader gestructureerd. Er is een onderverdeling gemaakt tussen hoofdcodes en subcodes. Het gebruiken van meerdere bewijsbronnen vergroot de constructvaliditeit (Yin, 2013). Uitspraken afkomstig van slechts een geïnterviewde zijn alleen vermeld wanneer dit interessante informatie, zienswijzen of relevante vervolgvragen opleverden.

Naar aanleiding van deze eerste analyse van gecodeerde tekstfragmenten is een samenvattende analyse gemaakt waarin de tekstfragmenten tot de essentie zijn teruggebracht. Vervolgens is er gekeken naar de verbanden tussen de verschillende coderingsgroepen en opvallende tegenstrijdigheden en overeenkomsten. Op basis van deze analyses zijn de beschrijvende resultaten, analyses en conclusies per deelvraag uitgewerkt.

2.4. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

De kwaliteit van het onderzoek is onder andere afhankelijk van de betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2005). Betrouwbaarheid houdt daarbij verband met hoe de onderzoeksgegevens worden verzameld. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te maximaliseren zijn een aantal stappen ondernomen. Allereerst is de methode van onderzoek, data-verzameling en analyse toegelicht in het hoofdstuk Methodologie. Ten tweede is in de bijlage de topiclijst aan de hand waarvan de interviews zijn afgenomen toegevoegd. Op basis van deze topiclijst konden gespreksonderwerpen worden herhaald bij verschillende respondenten. Verder zijn de interviews afgenomen in afgesloten ruimten waar respondenten hun mening konden uitspreken zonder dat collega's mee luisterden. De betrouwbaarheid had wellicht verhoogd kunnen worden indien de interviews op

een andere locatie, buiten het kantoor van NOC*NSF Topsport konden worden afgenomen maar dit was praktisch moeilijk haalbaar.

In het kader van betrouwbaarheid moet de onderzoeker ook zijn of haar eigen rol beseffen en toelichten. Deze positie, zeker in context van de opleiding Sportbeleid & Sportmanagement, kan invloed hebben op de onderzoeksresultaten. Als werkervaringsplekmedewerker heb ik als onderzoeker nauw samengewerkt met collega's die ik later heb benaderd om als respondent mee te werken aan dit onderzoek.

In dit onderzoek is rekening gehouden met de onderzoeksvaliditeit op verschillende manieren. Allereerst is er gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling om de onderzoeksresultaten te verifiëren, zoals documentanalyse en de afname van interviews. Ook zijn de respondenten bewust geselecteerd waardoor de kans op goede representativiteit van de onderzoeksorganisatie wordt vergroot.

2.5. KRACHT EN BEPERKING(EN) VAN HET ONDERZOEK

Van belang is het stil te staan bij de beperkingen van dit onderzoek. Bij de documentanalyse is specifiek gekozen om uitsluitend met beleidsdocumenten te werken omdat van deze documenten de “formele” waarde vastgesteld kan worden. Van interne visiedocumenten en actieplannen is lastig de formele status vast te stellen en zou document en –versiebeheer lastig zijn op het moment dat de onderzoeker niet meer in de onderzoeksorganisatie middels een werkervaringsplek werkzaam zou zijn. Toch zouden deze documenten meer inzicht kunnen geven in het hoe en waarom achter bepaalde keuzes en voorbeelden, zoals deze zijn verwoord door de respondenten in de beantwoording van de deelvragen in het hoofdstuk Resultaten.

Vanuit methodologisch en theoretisch perspectief (zie Methodologie) is er gekozen om geen gesprekken aan te gaan met het management van NOC*NSF Topsport. Toch zou het interessant zijn om de meningen van topmanagers over het proces van kennisdeling en –ontwikkeling te horen. Vervolgonderzoek naar de meningen van het topmanagement over deze kwestie is daarom wenselijk. Ook zijn er geen gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van sportbonden. Hoewel dit onderzoek intern gericht was op het kennisdeling en –ontwikkelingsproces van NOC*NSF Topsport zouden gesprekken met vertegenwoordigers van sportbonden interessante inzichten kunnen opleveren in de concrete behoeften die zij hebben en op welke manier NOC*NSF Topsport daar invulling aan zou kunnen geven.

Hoewel dit onderzoek intern gericht is, zijn er een aantal aspecten benoemd die onvermijdelijk met externe aspecten samenhangen. Kennis is een machtsbron, is aangegeven in dit onderzoek. Er blijken meer machtsbronnen een rol te spelen in het debat over de top 10-ambitie. Een rol speelt bijvoorbeeld welke actor formuleringsmacht heeft en welke financieringsmacht heeft. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft daarbij (grote) invloed, blijkt indirect uit de beleidsdocumenten en gesprekken met respondenten. Vanuit het oogpunt van accountability zou het dan ook interessant geweest zijn om met beleidsmedewerkers van dit Ministerie te praten om meer te weten te komen over toekomstig beleid en welke rol kennisdeling en –ontwikkeling daarbij speelt volgens hen.

Daarnaast heeft het onderzoeksproces en het schrijven van deze masterthesis ruim langer geduurd dan gebruikelijk is voor de afronding van het laatste studiejaar van de opleiding Sportbeleid & Sportmanagement. Dit heeft een aantal implicaties gehad voor het onderzoek. Door een langere onderzoeksperiode heeft het onderzoek een grotere mate van objectiviteit kunnen bereiken. Niet alleen omdat de onderzoeker niet meer bij NOC*NSF Topsport heeft meegewerkt vanaf het verstrijken van de werkervaringstermijn, maar ook omdat verschillende gebeurtenissen in het perspectief van meer recentelijk ontwikkelingen en nieuwsberichten geplaatst konden worden. De langere onderzoeksperiode kan mogelijk geresulteerd hebben in gebrek aan actuele interne reflectie op voortgangresultaten, alsmede de bepaling van relevantie binnen het werkveld. Bij NOC*NSF Topsport kunnen inmiddels koerswijzigingen zijn ingezet, die maken dat de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek niet even relevant meer blijken.

3. LITERATUURSTUDIE

Om dit onderzoek af te kunnen bakenen vanuit theoretisch perspectief wordt hier een selectie van de belangrijkste theorie op dit gebied weergegeven. Samen met het analysekader wordt daarmee de “lens” bepaald waarmee de resultaten uit dit onderzoek zullen worden bekeken. Er wordt een antwoord gezocht op de eerste deelvraag van mijn onderzoek, namelijk:

- *Wat is de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in organisatiecontext volgens wetenschappelijke literatuur?*

Hiervoor wordt eerst een overzicht gegeven van de wetenschappelijke literatuur die specifiek de context en inzichten van internationaal topsportbeleid belicht, waarna gekeken zal worden naar algemene wetenschappelijke literatuur over de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in organisatiecontext.

In de eerste paragraaf wordt stilgestaan bij internationaal onderzoek naar succesfactoren in internationaal topsportbeleid: Sports Policy Factors Leading to International Sports Success. Dit onderzoek blijkt van belang te zijn de uitgangspunten en aannames van het Nederlandse topsportbeleid. Hierna wordt gekeken naar kennis, kenniswerkers en collectieve ambitie en beleidsformulering in kennisintensieve organisaties aan de hand van het werk van Weggeman (2007). Daarin wordt ook stilgestaan bij de specifieke cultuurkenmerken van kennisintensieve organisaties. Ook staat pluriformiteit van strategie(vorming) centraal. Deze theoretische concepten komen tezamen in de behandeling van het werk van Schoenberger (1997) en Stone (2002), welke samen het analysekader van dit onderzoek vormen.

3.1. INTERNATIONAAL ONDERZOEK NAAR TOPSPORTSUCCES

Topsportbeleid heeft sinds de begin jaren '90 een grote ontwikkeling doorgemaakt. Sinds de fusie van het Nederlandse Olympisch Comité en de Nederlandse Sport Federatie in 1993 (NOC*NSF, 2010) en de Olympische Spelen in Barcelona van 1996 is het idee ontstaan dat, met de toenemende internationale concurrentie, voor structureel topsportsucces structureel topsportbeleid moest worden ontwikkeld. Topsportbeleid diende ook in grote mate geprofessionaliseerd te worden (NOC*NSF, 2010) en in kaart gebracht te worden wat indicatoren zijn voor succesvol topsportbeleid. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij het internationale onderzoek dat verricht is op dat gebied en welke conclusies de Nederlandse topsport daaruit heeft getrokken.

3.1.1. SPORTS POLICY FACTORS LEADING TO INTERNATIONAL SPORTING SUCCESS

In de afgelopen decennia hebben landen steeds meer financiële middelen geïnvesteerd in topsportprogramma's in de veronderstelling internationaal topsportsucces te bevorderen. Desondanks lijken internationale beleidsmodellen voor de stimulering en ontwikkeling van

topsportsucces relatief veel op elkaar en zijn er slechts enkele daadwerkelijke afwijkingen te vinden in topsportbeleid (De Bosscher e.a., 2007). Hoewel er aangetoond kan worden dat de internationale topsportlanden toenemend elkaar aan het beconcurreren zijn, blijken strategische keuzes op het gebied van topsportfinanciering tot op heden relatief onduidelijk. Dit was aanleiding voor een groep internationale onderzoekers om verkennend onderzoek te doen naar beleidsfactoren die internationaal topsportsucces positief beïnvloeden: Sports Policy Factors Leading To International Sporting Succes (De Bosscher e.a., 2007). De onderzoekers merkten op dat er geen model was voor de vergelijking van de efficiëntie en effectiviteit van topsportinvesteringen en managementsystemen. Op basis van een literatuurstudie zijn de onderzoekers tot negen onderzoekspeilers gekomen: 1) financiële steun, 2) integrale benadering van beleidsontwikkeling, 3) breedtesport/participatie, 4) talentidentificatie- en ontwikkeling, 5) (post)carrière-begeleiding, 6) trainingsfaciliteiten, 7) coaching beschikbaarheid- en ontwikkeling, 8) internationale competitie en 9) wetenschappelijk onderzoek.

Deze pijlers vormen samen met de centrale concepten Input, Throughput en Output het analysekader van het onderzoek. Input en Output refereren aan kwantitatieve indicatoren van investeringen enerzijds en sportieve resultaten anderzijds en zijn daarom relatief makkelijk te meten en inzichtelijk zijn te maken. Juist op het gebied van de Throughput factor wordt het onderzoek kwalitatief van aard en de onderzoekers omschrijven dit ook wel als de “black box” van topsportbeleid omdat het hier gaat over hoe efficiënt en effectief de input wordt gemanaged en wat de behorende output daarbij is (De Bosscher e.a., 2007). De optelsom van alle topsportprestaties uit een bepaald land vormen uiteindelijk samen het bijbehorende topsportsucces.

3.1.2. DE IMPLICATIES VAN EEN “WAPENWEDLOOP” OP SPORTMEDAILLES

Het bleek dat de in de loop van afgelopen decennia het aantal landen dat een medaille heeft gewonnen op de Olympische Spelen en het aantal landen dat meestrijdt om het behalen van een medaille is toegenomen. Gesteld kan dus worden dat de “vraag” naar medailles is toegenomen. Ook valt op dat het marktaandeel van de top 10-landen in absolute getallen is gedaald maar, relatief gezien, dezelfde rangschikking laat zien. Ondanks dat deze landen hun relatieve positie vasthouden, zien SPLISS-onderzoekers dus dat er meer landen zijn met “medaille-capaciteit”; de reële kans om zich op het podium te spelen (De Bosscher e.a., 2007).

Daaruit volgt dat het iedere keer moeilijker en (kapitaal)intensiever wordt om een medaille te bemachtigen. De onderzoekers stellen dan ook vast dat er sprake is van een “global sporting arms race”: een wapenwedloop op het gebied van topsportbeleid. De laatste decennia zijn het aantal disciplines op de Olympische Spelen nagenoeg hetzelfde gebleven; ongeveer 300. Het IOC is voornemens om dit aantal topsportdisciplines ook in de toekomst aan te houden. Het aantal medailles dat daarmee per Olympische Spelen gewonnen kan worden, zal dus eveneens nagenoeg hetzelfde blijven (De Bosscher e.a., 2007).

Er zijn twee belangrijke implicaties voor beleidsmakers in de topsport. Ten eerste, wanneer ervan uitgegaan wordt dat er een wapenwedloop op topsportsucces is en de vraag naar succes toeneemt dan volgt daaruit dat in elk geval het aanhouden van dezelfde positie op de wereldranglijst betekent dat het vermogen om sportprestaties neer te zetten omhoog moet gaan. Dat betekent dat landen hun topsportbeleid continu moeten door ontwikkelen om in elk geval dezelfde, relatieve positie te houden op de ranglijst. Ten tweede, als een land besluit niet mee te gaan in de wedloop en zich niet blijft ontwikkelen dan kan het verwachten dat haar positie op de wereldranglijst daalt.

3.1.3. “MARKTAANDEEL” EN HET METEN VAN TOPSPORTSUCCES

Hoe wordt het topsportsucces internationaal gezien eigenlijk gemeten? De Bosscher et al. geven aan dat daarvoor verschillende indicatoren bestaan. Voor een nadere toelichting over de verschillen tussen de indicatoren verwijzen we hier naar het SPLISS-onderzoek (De Bosscher e.a., 2007). Het volstaat om op te merken dat het “marktaandeel” van het aantal podiumplekken de meest veelzijdige indicator is om sportieve prestaties van een land te meten. Het marktaandeel is een percentage van het aantal podiumplekken dat een land heeft behaald over een bepaalde periode uitgedrukt in het totaal aantal podiumplekken dat is behaald over deze periode.

Op dezelfde manier als verschillende indicatoren van topsportsucces verschillende resultaten kunnen tonen, zo kunnen de verschillende portfolio’s van sporten waarop gemeten wordt ook tot verschillende uitkomsten leiden op de vraag wat nu succesvolle topsportlanden zijn. Ter illustratie, Nederland staat de laatste decennia steeds in de top 10 van de medaillespiegel bij de Olympische Winterspelen maar dat geldt niet voor haar plek op de medaillespiegel van de Zomerspelen.

3.1.4. CONCLUSIE

In deze paragraaf is gebleken dat onderzoek naar kritische, succesfactoren uit topsportbeleid pas recentelijk tot ontwikkeling is gekomen. Naar aanleiding van de ambitie om structureel topsportsucces te behalen op basis van succesvol topsportbeleid is met de uitvoering van het internationale SPLISS-onderzoek het “startschot” gegeven voor verder onderzoek. Een vervolg daaraan is gegeven met de Studie Top 10, het onderzoek dat de wens, om bij de top 10 best presterende topsportlanden van de wereld te horen, heeft geformaliseerd. NOC*NSF Topsport heeft deze wens en kennis gevormd tot het focusbeleid, waarmee de organisatie deze ambitie wenst te realiseren. In de volgende paragraaf wordt de rol van NOC*NSF Topsport in dat speelveld verder belicht, via de conceptualisering van de kennisintensieve organisatie van Weggeman (2007).

3.2. INFORMATIE, KENNIS, STRATEGIE EN BELEID IN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES

De hoge dynamiek van topsport stelt eisen aan de ondersteuning en die stelt op haar beurt eisen aan de medewerkers die bij NOC*NSF Topsport werken. Het gemiddelde opleidingsniveau van de werknemers is dan ook relatief hoog. Wanneer het opleidingsniveau van een werknemer gemiddeld HBO-niveau of hoger is en de werknemer met name kennis-gerelateerde werkzaamheden verricht binnen een organisatie, spreekt Weggeman (2007) van een “kenniswerker”. Wanneer het merendeel van de medewerkers in het primaire proces van de organisatie een kenniswerk is, spreekt hij van een “kennisintensieve organisatie”. NOC*NSF Topsport voldoet aan deze omschrijving. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de rol die kenniswerkers spelen in kennisintensieve organisaties. Het is van belang hier literatuuronderzoek naar te doen omdat NOC*NSF Topsport de kenmerken van een kennisintensieve organisatie bezit. Weggeman beargumenteert dat kennisdeling en –ontwikkeling in kennisintensieve organisaties op specifieke wijze wordt gemanaged. Daarom is het kader van dit onderzoek van belang te weten wat daarover geschreven is. In deze paragraaf is aandacht voor de kennisdefinitie van Weggeman (2007) en zijn analyse van cultuurkenmerken van kennisintensieve organisaties. De cultuurkenmerken die van toepassing zijn op NOC*NSF Topsport, worden toegelicht in het analysekader.

3.2.1. KENNIS EN HET VOORTDUREND WILLEN VERBETEREN VAN DE ORGANISATIE

Kennis dient bij te dragen aan de juiste organisatie en inzet van schaarse bedrijfs en -organisatiemiddelen. Omdat Weggeman (2007) overtuigd is van de contingentietheorie¹ veronderstelt hij dat er geen “beste manier” van organiseren is maar dat er wel voortdurend getracht kan worden om het functioneren van de organisatie te verbeteren. Onder het functioneren verstaat hij: “de manier waarop de organisatie bezig is haar doelen te bereiken”. Van “verbetering” van het functioneren van de organisatie is sprake wanneer de processen waarmee de doelen nagestreefd worden, op een zeker moment beter verlopen dan daarvoor het geval was. Daarbij wordt onder beter verstaan: 1) effectiever (doelgerichter, doeltreffender), 2) efficiënter (sneller, goedkoper, beheerster), 3) flexibeler (makkelijker aanpasbaar aan verwachte en onverwachte, interne en externe veranderingen), 4) plezieriger (meer arbeidstevredenheid genererend).

Weggeman (2007) heeft een integraal organisatiemodel waarbij de volgende stappen te onderscheiden: 1) missie, visie en doelen formuleren, 2) organiseren en 3) realiseren. Bij het

¹ Theorie uit de organisatiewetenschap die stelt dat er geen universele, optimale manier van organiseren bestaat. Lees meer over de contingentietheorie het werk van <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=11>

formuleren van missie, visie en doelstellingen gaat het om het bestaansrecht van een organisatie: waarom moet de organisatie blijven bestaan? De beantwoording van deze vraag is volgens Weggeman antwoord op wat de missie van een organisatie is. Waar deze organisatie wil uitkomen in toekomstperspectief is de vervolgens antwoord op de vraag wat de visie is. De meetbare resultaten die de organisatie wil bereiken noemt hij vervolgens doelen. Hij licht toe: “Referentiekader voor het formuleren van dit soort doelen is de rol die de organisatie in de samenleving wenst te vervullen”. Volgens Weggeman wordt er tegenwoordig steeds meer waarde gehecht aan een expliciet antwoord op de vraag waarom een organisatie bestaat. Ook NOC*NSF Topsport heeft baat bij een expliciet antwoord op deze vraag.

3.2.2.DEFINITIES VAN KENNISWERKERS, KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES COLLECTIEVE AMBITIE

Weggeman (2007) stelt dat door het voortdurend stijgende opleidingsniveau er steeds meer “kenniswerkers” in Nederland bijkomen. Hij omschrijft kenniswerkers als volgt:

Kenniswerkers vormen een deelverzameling van de groep professionals; het zijn professionals met meestal een HBO- of WO-opleiding waarvoor de productiefactor kennis (vooral gelokaliseerd in hun hoofd) belangrijker is dan hun vermogen om fysieke arbeid te verrichten. Kenniswerkers moeten ten opzichte van productiewerkers voortdurend veel leren om hun werk goed te kunnen blijven doen. (Weggeman, 2007, p. 227)

Kenniswerkers kunnen we beschouwen als professionals die bij het doen van hun werk nauwelijks spierkracht of bijzondere handvaardigheden gebruiken maar in eerste instantie ideeën, begrippen, modellen en andere informatie. Volgens Weggeman hebben kenniswerkers de volgende kenmerkende karakteristieken:

- Beschikt over gespecialiseerde kennis
- Streeft naar autonomie
- Is gedreven en is in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van het beroep
- Heeft behoefte aan identificatie met de beroepsgroep en naaste collega's
- Heeft een sterke beroepsethiek
- Hanteert professionele standaarden

Volgens Weggeman hebben professionals de behoefte aan vrijheid en autonomie in de uitoefening van hun functie. Hij concludeert uit eigen ervaring en onderzoek dat professionals door de autonomie die zij genieten gestimuleerd worden om een aantal stereotypingen te voldoen (p. 260). Inzicht daarin is van belang omdat de implicatie van werken met kenniswerkers is, dat kenniswerkers het liefst op een specifieke wijze gemanaged worden, ook in hun werkzaamheden die kennisdeling en –ontwikkeling betreffen.

Steeds meer kenniswerkers betreden de arbeidsmarkt als onderdeel van de nieuwe generatie professionals. Hiermee groeit volgens Weggeman ook het aantal organisaties dat zich “kennisintensief” mag noemen:

Een kennisintensieve organisatie is een organisatie met overwegend kenniswerkers in het primaire proces (of ten minste in de technische staf mits die een dominante invloed heeft op het functioneren van het primaire proces). In een kennisintensieve organisatie zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren teneinde de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten alsmede zichzelf tevreden te stellen. (Weggeman, 2007, p. 227)

Weggeman stelt in zijn boek “Leidinggeven aan professionals? Niet doen!” (2007) dat managers van kenniswerkers er goed aan doen om de kenniswerkers zo min mogelijk lastig te vallen met bureaucratisch coördinatieprocessen. Volgens hem resulteert dat in de meest productieve en kwalitatieve werkomgeving. Uit de analyse van de interviews zal blijken op welke manier medewerkers aangeven tot de meest productieve en kwalitatieve werkomgeving te komen. Weggeman (2007) staat ook stil bij de vraag die in dat geval nog onbeantwoord blijft: hoe wordt in dat geval de coördinatie geregeld? Volgens hem is de sleutel van goede coördinatie in kennisintensieve organisaties gelegen in het bestaan van een collectieve ambitie, waar actief op gestuurd wordt door het management. Met collectieve ambitie wordt de combinatie verstaan van de missie en visie die geldig is op organisatie of onderdeelniveau. Een organisatie heeft dus altijd maar één missie maar kan per organisatieonderdeel een andere collectieve ambitie hebben.

3.2.3.COLLECTIEVE AMBITIE, DOELSTELLINGEN EN STRATEGIE

De hier besproken omschrijvingen, doelen en strategie samen, worden in publieke en andere niet op winst gerichte organisaties vaak “beleid” genoemd: onder beleidsontwikkeling of beleidsvorming kan dan in publieke organisaties hetzelfde worden verstaan als wat met strategieontwikkeling in private organisaties bedoeld wordt, namelijk: een verkorte aanduiding voor het formuleren van doelen met bijbehorende strategieën. Volgens Weggeman (2007) geeft strategie antwoord op de vraag: hoe gaan we het geformuleerde doel realiseren? Het kan hierbij gaan om een impliciete of expliciete beschrijving van de weg die de betreffende organisatie wil behandelen om de doelstelling(en) te bereiken en hoe die in de tijd wordt afgelegd. Volgens Weggeman hebben “mission driven” organisaties per definitie een collectieve ambitie. “Money driven” organisaties kunnen wel een collectieve ambitie hebben, maar kunnen volstaan met doelen en strategieën.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de cultuurkenmerken van kennisintensieve organisaties, zoals Weggeman deze onderscheidt.

3.2.4.CULTUURKENMERKEN VAN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES

Volgens Weggeman is aandacht voor organisatiecultuur sterk toegenomen nadat Waterman (Weggeman, 2007) liet zien dat succesvolle kennisorganisaties zich onder meer onderscheiden door een doelgerichte, krachtige en diep doordringende cultuur. Daarbij viel op dat zowel vrijheid als verbondenheid elementen waren die in de juiste verhouding in die culturen aanwezig was.

Deze organisaties beschikte enerzijds over een set relevante, expliciete waarden en normen die erg belangrijk waren maar anderzijds werd er ook van medewerkers innovatief denken verwacht alsmede het tonen van initiatief en ondernemerschap (Weggeman, 2007). Dit roept dan vervolgens de vraag op of een dergelijke cultuur ook aanwezig is bij NOC*NSF Topsport. In de analyse van de onderzoeksresultaten wordt hierop ingegaan. Op basis van deze literatuur en eigen (veld)onderzoek heeft Weggeman zeven cultuurkenmerken van kennisintensieve organisaties waargenomen en beschreven:

- 1) Er is een gebrek aan gezamenlijke doelgerichtheid; kenniswerkers zijn over het algemeen meer betrokken bij hun vak dan bij hun organisatie.
- 2) Het referentiekader voor (management)beslissingen ligt buiten de eigen organisatie; volgens de professional kan wat “waarheid” is over wat vakmatig gezien juist of onjuist is, niet intern worden gevonden.
- 3) Professionals baseren de onderlinge werkverdeling op persoonlijke voorkeuren; Weggeman betoogt dat professionals de wereld al snel indelen in “good guys” en “bad guys” en dat de werkverdeling zich daarnaar schikt.
- 4) Bij multidisciplinaire samenwerking is het eigen vak belangrijker; kennisintensieve organisaties zijn geneigd om hun eigen kennis af te schermen (dat is immers hun meest waardevolle kapitaal) en hebben daarom ook minder inzicht in het werkproces van andere kennisintensieve organisaties. Dat maakt begrip voor het eigen vakgebied het grootst.
- 5) Veel wordt informeel geregeld; volgens Weggeman zijn professionals bedreven in het “regelen van hun zaakjes” ook als dit tegen protocol ingaat.
- 6) Op de vloer heerst een geringe financieel-economische gevoeligheid; voor professionals is een goed project belangrijk en daar is wat hun betreft altijd geld voor vrij te maken.
- 7) Vooral beta-professionals creëren een sfeer van openheid en naïviteit; Weggeman onderscheidt technici van andere professionals en geeft aan dat zij over het algemeen eerlijk, consistent en to-the-point ofwel niet “gezellig” zijn.

Kennisintensieve organisaties zijn organisaties waarbij werknemers met een relatief hoog opleidingsniveau werken. Zij hebben een grote kennis van hun “professie”, maar in het algemeen minder oog voor de organisatiecontext. Zij zoeken en verwachten veel autonomie in de uitoefening van hun werk: ze zijn goed in het “regelen” van hun zaakjes, ook als dit soms buiten het protocol om gaat. Vakinhoudelijke kennis en bekwaamheid staan voorop. Dit verband is vanuit het perspectief van het onderzoek interessant, omdat dit iets kan zeggen over het vermogen van NOC*NSF Topsport om genoeg oog te houden voor de organisatiecontext. Als elke professional op de werkvloer bezig is met het regelen van “zijn eigen zaakjes”, wie besteedt er dan aandacht aan de lange-termijn-visie van NOC*NSF Topsport?

3.2.5.KENNIS IN DE KENNISINTENSIEVE ORGANISATIE

Voor Weggeman (2007) is kennis “een persoonlijk vermogen” om een bepaalde taak te verrichten: een vermogen dat metaforisch beschouwd kan worden als het product van de

informatie, de ervaring, de vaardigheden en de attitude waarover die persoon op een bepaald moment over beschikt. Kennis is in zijn visie een productiefactor, net als grond, arbeid en kapitaal dat ook zijn. Kennis regelt volgens hem “de besturing van fysiek handelen”. Hij beargumenteert dat kennis de afgelopen eeuw ook steeds belangrijker is geworden als gevolg van het proces van globalisering.

Hij neemt waar dat er sprake is van een “casino society” waarin data, op basis waarvan kennis zich ontwikkelt en beslissingen worden genomen een steeds grotere hoeveelheid betreft en een steeds kortere houdbaarheid. Als gevolg daarvan moeten managers steeds meer vrijheid neer durven leggen bij medewerkers op lagere niveau's die binnen hun domein beslissingsvrijheid mogen hebben en dat leidt op haar beurt tot grotere arbeidstevredenheid onder die medewerkers. Weggeman benadrukt dat een breed gedragen collectieve ambitie en een helder strategisch kader “een doelgerichte convergentie het proces van zelfsturing bevorderen”.

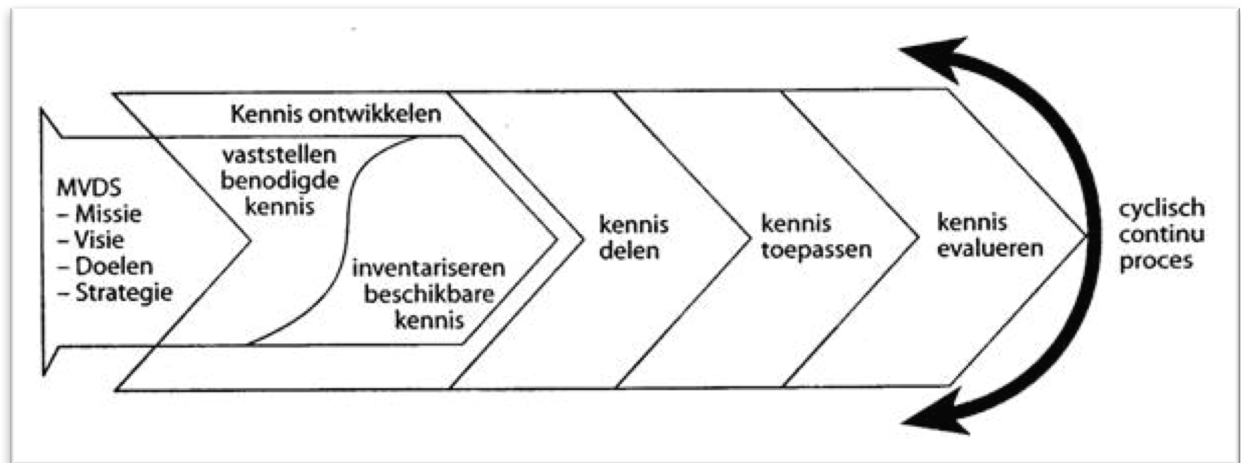
Volgens Weggeman (2007) kan kennis alleen in hoofden van mensen bestaan en is daarom te onderscheiden van data en informatie. Kennis kan wat hem betreft dus niet los gemaakt worden van de bezitter en er kunnen geen kennisvoorraden worden aangelegd kan ook niet geborgd worden want je kunt mensen niet “gevangen houden” in je organisatie. Evenmin kan kennis volgens hem “als pakketje” of “bestand” een-op-een overgedragen worden, noch kan het in machines of databases worden opgeslagen. Kennis verschilt volgens hem van de andere productiefactoren op ten minste drie punten:

- 1) Kennis is moeilijk te vernietigen omdat kennis in een organisatie “in omloop is”; meerdere mensen gebruiken de kennis tegelijkertijd en op verschillende wijzen.
- 2) Kennis is moeilijk te beschermen. Het is als eigendom niet of nauwelijks te patenteren of vast te leggen en verdwijnt wanneer mensen de organisatie besluiten te verlaten.
- 3) De invloed van kennis op de winstgevendheid van de organisatie is moeilijk te kwantificeren.

Weggeman maakt op basis van het werk van Polanyi (in: Weggeman, 2007), nog onderscheid tussen gecodificeerde kennis en tacit knowledge. Gecodificeerde kennis kan direct door de bezitter ervan opgeschreven worden of is al in symbolen (taal, tekeningen, schema's) uitgedrukt. Met tacit knowledge bedoelt hij ontastbare kennis, de in de tijd wisselende configuratie van ervaring, vaardigheden en attitude. Wanneer we praten over kennis in organisaties of corporate knowledge, is dat volgens Weggeman's omschrijving dus niets anders dan de opgetelde kennis in de hoofden van de werknemers van die betreffende organisatie. Een andere omschrijving van kennismanagement is daarom noodzakelijkerwijs: het managen van kenniswerkers. Omdat arbeidskracht het meest kostbare activum van de onderneming zijn is het logisch dat organisaties graag een hoog “rendement” op de productiefactor kennis willen hebben. Het optimaliseren van het rendement van de productiefactor kennis wordt kennismanagement genoemd.

Depassé (2010) geeft aan dat kennismanagement vaak geen vaste plaats in de bedrijfsvoering heeft. Zij vindt dit opmerkelijk omdat de productiefactor kennis – net als alle andere productiefactoren – op strategisch niveau verantwoord moet worden. Weggeman legt uit dat meer in praktische zin kennismanagement kan worden begrepen als “het zodanig inrichten en besturen van de processen in de KennisWaardeKeten (Weggeman, 2007) dat daardoor het

rendement en het plezier van de productiefactor kennis kan worden vergroot. De KennisWaardeKeten is een model van kennisontwikkeling in organisatiecontext en dat hij heeft afgeleid van Porter's waardeketen (Weggeman, 2007). Juist omdat de bijdrage van kennis ook moeilijk te kwantificeren is, kan kennisintensief werk worden uitgevoerd omdat de kenniswerkers zelf plezier hebben in het werk en zich daarmee kunnen identificeren.



Afbeelding 3: de KennisWaardeKeten (Weggeman, 2007, p. 250)

De KennisWaardeKeten bestaat uit zes, elkaar opvolgende stappen:

- 1) Vaststellen welke kennis benodigd is om de strategie van de organisatie te kunnen realiseren
- 2) Inventariseren van de kennis die reeds in de organisatie beschikbaar is (knowledge-in-use)
- 3) Ontwikkelen van nieuwe kennis (benodigde kennis min beschikbare kennis)
- 4) Delen van kennis
- 5) Toepassen van kennis
- 6) Evalueren van kennis

Depassé (2010) geeft aan dat missie, visie, doelstellingen en strategie essentiële uitgangspunten zijn van de KennisWaardeKeten. Zij vindt dan ook dat kennis en leren daarom “daadwerkelijk onderdeel moeten zijn van dagelijks beleid”.

Van belang is om hier ook het cyclische karakter van het kennisontwikkelingsproces en het kennisdelingsproces te benadrukken. Dit legt de nadruk op het terugbrengen van kennis in de keten en evalueren van deze kennis (Depassé, 2010). Dat gebeurt volgens Weggeman tijdens het leren: het doorlopen van een proces waarmee – impliciete of expliciete – kennis gecreëerd wordt. Kennis is daarmee ook te omschrijven als output van dat proces. Dat het leerproces uiteindelijk geen kennis oplevert is volgens Weggeman geen optie. Leren is veelzijdig; het vindt plaats als iemand zoekt naar nieuwe kennis, als iemand bezig is zijn huidige kennis te verrijken, als iemand kennis toetst door toepassing, als iemand kennis aan het internaliseren is of als iemand kennis afleert waarvan hij denkt dat die niet relevant meer is.

Volgens Weggeman kunnen organisaties niet leren omdat organisaties abstracties zijn. Hij beargumenteert dat het de verzamelingen mensen zijn die een gezamenlijk doel nastreven en dan kan er in een organisatie wel geleerd worden; individueel en collectief. Dit is bovendien een noodzakelijk gegeven als een organisatie haar bestaansrecht niet wil verliezen. De verschillen in de resultaten van collectief leren die in dezelfde periode met betrekking tot eenzelfde kennisdomein verkregen kan zijn, kunnen worden verklaard doordat verschillende individuen verschillende niveau's van kennis hebben op het moment dat het collectief leerproces startte. (Weggeman, 2007)

3.2.6. DE LERENDE, KENNISINTENSIEVE ORGANISATIE

NOC*NSF Topsport vindt het belangrijk om een “lerende organisatie” te zijn. Recentelijk is de afdeling daarom gestart met het aannemen van USBO-studenten. Deze studenten studeren Sportbeleid en Sportmanagement en werken op parttime-basis bij NOC*NSF Topsport via een werkervaringsplek. Er is volgens Weggeman sprake van een “lerende organisatie” wanneer binnen die organisatie collectief leren “aan de orde van de dag is”, dat wil zeggen een permanente plek in de bedrijfsvoering heeft verworven en waarbij het leren gericht is op het efficiënter of effectiever realiseren van het doel of ideaal van de organisatie.

Gavin (in: Weggeman, 2007) geeft aan dat een lerende organisatie over vijf competenties beschikt:

- Systematic problem solving; het routinematig bepaalde (kwantitatieve) methoden en technieken toepassen om problemen te modelleren. “Objectivering van het probleem door te meten en data te verzamelen is daarbij van belang en de gebruikte methoden en technieken zijn binnen de organisatie bekend en geaccepteerd”.
- Experimentation with new approaches; kennis moet state-of-the-art zijn en daarom moeten voortdurend nieuwe technologieën en werkwijzen worden getest.
- Learning from own experiences and past history; de organisatie heeft de gewoonte om successen en mislukkingen systematisch te evalueren en breed te communiceren dan wel op een inzichtelijke manier vast te leggen.
- Learning from experiences and best practices from others; de organisatie is in staat te leren van de ervaringen van andere organisaties en van de inzichten van onafhankelijke deskundigen.
- Transferring knowledge over the organization quickly; de organisatie kan nieuwe kennis intern snel en breed delen waardoor leerprocessen, met die nieuwe kennis als input, niet lokaal achterblijven.

In de analyse van de onderzoeksresultaten kan op basis van deze vijf competenties bekeken worden of NOC*NSF Topsport daadwerkelijk een lerende organisatie genoemd kan worden.

3.2.7. CONCLUSIE

In deze paragraaf is stilgestaan bij de rol van kennis en kenniswerkers in kennisintensieve organisaties. Weggeman beargumenteert in zijn werk dat er steeds meer kenniswerkers de arbeidsmarkt betreden en in kennisintensieve organisaties gaan werken. Daarmee is een organisatie niet per definitie een “lerende organisatie”. Van een lerende organisatie is volgens Weggeman sprake als collectief leren aan de orde van de dag is. Er is stil gestaan bij collectieve ambitie, doelstellingen en strategievorming en de onderlinge samenhang van deze begrippen. Het is belangrijk om bij deze begrippen stil te staan omdat deze alle drie aan de orde zijn in de context van NOC*NSF Topsport, de top 10-ambitie en dit onderzoek.

3.3. EEN NADERE VERKENNING VAN HET CONCEPT “STRATEGIE”

Weggeman geeft aan dat hij de combinatie van doelen en strategie gelijkstelt aan wat niet op winst gerichte organisaties als beleid omschrijven. Beleidsvorming is daarmee volgens hem een verkorte aanduiding van de formulering van doelen met bijbehorende strategieën. In deze paragraaf wordt specifiek stilgestaan bij het multidisciplinaire concept van strategie.

3.3.1. PORTER'S BEDRIJFS-ECONOMISCHE BENADERING VAN STRATEGIE

Volgens Porter (1999) kan een onderneming alleen opereren als er een duurzaam concurrentievoordeel wordt ontwikkeld. Dit kan volgens Porter per definitie alleen een verschil ten opzichte van een concurrent zijn. Economisch gezien bestaat er immers geen winst bij een activiteit die een concurrent al uitvoert tegen dezelfde prijs. Porter noemt dit positionering. Porter benadrukt dat operationele doeltreffendheid niet hetzelfde is als strategievorming of strategische positionering. Een concurrentievoordeel behalen kan op twee manieren:

- 1) Er moet een vergelijkbaar nut worden aangeboden tegen een lagere prijs als het nut van de concurrenten of;
- 2) Er moet een groter nut voor de klanten worden geboden.

Porter geeft wel aan dat, hoewel een structurele kosten efficiëntie zeker de basis voor een strategie kan zijn, er een grens zit aan de arbeidsproductiviteit en het verlagen van de kosten per eenheidproduct. Daarom zijn duurzame concurrentievoordelen vaak gelegen in slimme positionering die een groter nut voor klanten bieden. Daarom dient concurrerende strategie volgens Porter per definitie anders zijn dan die van de concurrentie: “Het betekent het doelbewust kiezen van een andere reeks activiteiten teneinde een unieke mix waarden te leveren”.

Positionering alleen is echter niet voldoende. Posities zijn namelijk niet houdbaar tenzij een compromis wordt gesloten en dus zijn compromissen essentieel voor de strategie.

Compromissen dwingen te kiezen en bieden bescherming tegen concurrenten die herpositioneren of hun strategie spreiden. Compromissen ontstaan op een aantal manieren:

- 1) Reputatiecompromis; een onderneming die bekend is geworden met het leveren van een bepaald product of een bepaalde dienst kan geloofwaardigheid verliezen als deze vervolgens een andere soort waarde of onverenigbare waarden aan te gaan bieden.
- 2) Activiteitencompromis; iedere positie in de markt vereist een set op maat gesneden activiteiten en productconfiguratie. Inherent aan de specificaties van alle configuraties die bij deze activiteiten horen is het feit dat daarmee steeds inflexibeler andere wensen en waarden kunnen worden bediend.
- 3) Complexiteitscompromis (of talentcompromis); Dit kan het beste worden uitgelegd aan de hand van een voorbeeld uit Porter's werk zelf: "Bijvoorbeeld: zelfs als een bepaalde verkoper in staat zou zijn om een hoog niveau van assistentie te verlenen aan de ene klant en geen enkele aan een andere klant, dan nog zou het talent van de verkoper (en een deel van zijn of haar kosten) verspild zijn aan de tweede klant". De verkoper dient zich dus, economisch gezien, het beste bezig te houden met die klanten waar hij het beste aan kan verkopen.

Het werk van Porter is relevant in de context van dit onderzoek omdat het de vraag stelt waar NOC*NSF Topsport concurrentievoordeel kan behalen. Als facilitair ondersteuner van de Nederlandse topsport is het een monopolist, maar als strategisch informant is NOC*NSF Topsport zelf ook onderdeel van TeamNL en dus betrokken bij "het spel" rondom de internationale medaillespiegel. Een analyse op basis van het werk van Porter kan inzicht geven in welke sporten en disciplines Nederland het beste kans maakt een duurzaam, strategisch concurrentievoordeel op te bouwen. Het lijkt evident dat NOC*NSF daarbij ook kijkt naar waar het compromissen kan sluiten.

3.3.2. MINTZBERG'S EMERGING STRATEGIES

Mintzberg (in: O'Sullivan & Wright, 2009) wilde van de universele visie (van onder andere Porter) af dat strategie slechts een vooropgezet plan kon zijn en deed onderzoek naar wat hij "emerging strategies", ofwel opkomende strategieën noemde. Volgens hem kon een strategie niet alleen van te voren uitgedachte en vervolgens uitgewerkt worden maar kon strategie ook volgen uit "relevant handelen" en het "herkennen van patronen". Deze patronen kunnen worden omgezet in een strategieconcept van de organisatie; de collective mind. Deze collective mind is te vergelijken met Weggeman's beschouwing van een collectieve ambitie.

In zijn werk "Five P's for Strategy" geeft Mintzberg toelichting op zijn set van verschillende maar samenhangende betekenissen van strategie:

- 1) Plan; in deze definitie voldoet strategie aan twee aspecten: het is een van tevoren uitgedacht scenario met bijbehorende consequenties en ze worden zorgvuldig en bedachtzaam opgesteld.

- 2) Ploy (tactische zet); deze definitie sluit aan bij de vorige maar is incidenteler van aard en richt zich op het “uitspelen” van een concurrent op opponent.
- 3) Pattern (patroon); een stroom van acties die consistent gedrag aanwijzen. Dit is een belangrijke shift in de betekenissen die Mintzberg geeft aan strategie en richt zich op de spontane richting die kan ontstaan in activiteiten en benadrukt dat de basis voor een specificering daarvan in het verleden ligt en niet in de toekomst zoals bij Plan en Tactische zet.
- 4) Position (positie); in deze definitie wordt strategie sec gezien als de juiste plaatsing van eventuele te ondernemen activiteiten in een fit met de externe omgeving. Deze definitie sluit volledig aan bij de omschrijving zoals Porter deze reeds in zijn werk had gegeven.
- 5) Perspective (perspectief); wanneer we niet alleen praten over een in te nemen positie maar ook een volledige visie op de wereld die bij een dergelijke positie hoort kunnen we praten over strategie als perspectief. Bedoeld wordt dan ook het karakter van een organisatie waarbij bepaalde gedragingen en acties ingeweven zitten in de organisatie.

Zodra een emerging strategy voldoende uitgewerkt is, kan een dergelijke strategie gepresenteerd worden aan het management. Mintzberg lichtte toe dat een belangrijk rol vooraf voor het management was weggelegd in het creëren van omgeving waarin “strategic learning” kon plaatsvinden. Hierbij is het volgens hem van belang dat zowel aandacht wordt besteed aan planning & controle als creativiteit. Strategie kan pas succesvol bestaan en ontwikkeld worden als vanuit planning en controle creativiteit wordt geboden om op zoek te gaan naar details.

3.3.3. WEGGEMAN'S “DOMINANTE SELECTIECRITERIUM”

Om tot een gedegen strategie te komen zijn er volgens Weggeman selectiecriteria nodig. De collectieve ambitie, die eerder aan bod is gekomen, kan daarbij dienstdoen als “dominant selectie criterium”. Dat criterium moet ervoor zorgen dat niet alle denkbare strategische acties om eenzelfde doel te bereiken als gelijkwaardig gezien worden. Volgens Weggeman kan de collectieve ambitie als richtinggevend principe een regulerende werking hebben op het bottom-up ontstaansproces van (Mintzberg's) emergent strategies. Weggeman stelt dat de het richtinggevend principe uitkomst kan bieden als op analyse gebaseerde argumenten om te kiezen uit alternatieve opties geen uitweg meer bieden om een bepaalde keuze te maken.

3.4. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk antwoord gezocht op deelvraag 1 van dit onderzoek: *Wat is de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in organisatiecontext volgens wetenschappelijke literatuur?* Het antwoord hierop wordt geformuleerd in het hoofdstuk Conclusie en discussie. De gevonden wetenschappelijke literatuur biedt een interessant perspectief om het analysekader van dit onderzoek mee te formuleren. In dit hoofdstuk zijn de verschillende concepten uit de literatuur los besproken en vanuit rationeel perspectief maar in het analysekader komen zij samen in het werk van Stone (2002) en Schoenberger (1997). Stone en Schoenberger beargumenteren dat deze concepten in organisaties nooit volledig rationeel geanalyseerd kunnen worden

4. ANALYSEKADER

In het vorige hoofdstuk is geschreven over de concepten collectieve ambitie, kennis, strategie en beleidsvorming vanuit rationeel perspectief. In de vorige paragraaf hebben we gezien dat Weggeman aangeeft dat “op analyse gebaseerde” argumenten niet altijd uitkomsten hoeven te bieden tijdens het besluitvormingsproces van organisaties. In dit analysekader komen alle concepten uit de vorige paragrafen tezamen in het werk van Stone (2002) en Schoenberger (1997). Zij gaan kortweg uit van een ambigue, gepolitiseerde context waarin individuen op basis van eigen en culturele interpretaties betekenis proberen te geven aan dat wat zij ervaren binnen een organisatie. Deze interpretaties vormen de basis voor welke strategieën relevant worden geacht voor de beleidsontwikkeling. Kennisdeling en –ontwikkeling egaliseert de invloed van de verschillende gepolitiseerde aspecten van de organisatie maar is daarmee zelf ook altijd onderhevig aan politieke machtsuitoefening.

4.1. WEICK’S SENSEMAKING EN PARKER’S CONTESTED MEANING

Hoe, wat en waarom mensen betekenissen vormen binnen organisaties en welke effecten deze hebben in een organisatie, is volgens Karl Weick (1995) een proces van “sensemaking”, ofwel betekenisgeving. Dit is volgens hem een actief en creatief proces. Bovendien is het voortdurend van aard; betekenisgeving kent geen pauze en houdt nooit op. Volgens Weick worden daarbij niet de betekenissen zelf gedeeld, maar de “ervaringen van de gezamenlijke acties in organisaties” (Weick, 1995, p. 42). Daarmee is Weick’s belangrijkste boodschap dat niet zozeer structuren, maar processen relevant zijn voor betekenisgeving in organisaties. Betekenisgeving is echter niet altijd een even democratisch proces. Parker (2000) beargumenteert dat betekenisgeving in zijn opvatting altijd “bestreden” is. Dat betekent dat macht en invloed belangrijke factoren zijn in dat proces. Omdat macht verdeeld is, kan deze betekenisgeving “onderhandelbaar” zijn. In dit onderzoek wordt er vanuit dat betekenisgeving van medewerkers bij NOC*NSF Topsport net zozeer bestreden en uit onderhandeld is. Betekenisgeving als concept hoeft zelf niet zozeer geanalyseerd te worden, maar wordt dus hier als gegeven verondersteld.

4.2. BELEIDSAMBIGUITEIT IN DE “ARENA” VAN STONE

Volgens Stone (2002) gaat het ontwikkelen van beleid in eerste instantie over het formuleren van zin of -betekenisgeving van doelen en het bereiken van deze doelen, in navolging van de opvattingen van Weick en Parker. Via de creatie van wetten worden de doelen vervolgens gelegitimeerd. Op een afgesproken tijd na het doorvoeren van beleid wordt dan een evaluatie gepland om te kijken of het beleid wel haar doelen heeft bereikt (en betekenisgeving juist). Mocht beleid niet juist zijn geïmplementeerd, dan is het aan de “analist” om zich te buigen over het implementatievraagstuk en met een oplossing te komen. De analist maakt dan een afweging welke “tool” het beste ingezet kan worden om (alsnog) tot succesvol beleid te komen. Stone beargumenteert daarentegen dat juist iedere vorm van een beleidsinstrument een soort sportarena of sportveld is, elke met haar eigen regels, waarin politieke conflicten voortduren. In deze visie is

beleid ambigue en kan geen volledige tevredenheid garanderen omdat partijen aan iedere kant van het conflict zowel voordelen als nadelen ondervinden. In deze visie is het de taak van de analist om de “regels van het spel” zo goed te kennen, dat hij of zij in elk geval een repertoire aan “tegenzetten” heeft (Stone, 2002). Daarmee wordt beleid zelf ook het product van macht en onderhandeling.

Bovendien geeft Stone aan dat in het ideale marktmodel informatie perfect is, wat betekent dat het correct, nauwkeurig en compleet is en beschikbaar voor iedereen. Politiek wordt echter gedreven door hoe mensen informatie interpreteren. Politieke activiteit is dan ook gericht op het controleren van interpretaties. In het polismodel is informatie nooit volledig correct, volledig nauwkeurig en ook nooit gelijkelijk verdeeld voor alle deelnemers en wordt bovendien mogelijk geheimgehouden (Stone, 2002). Aspecten van macht en interpretatie spelen dus een duidelijke rol in betekenisgevingsmodel. Doelen worden vaak als “eindpunt” van beleid omschreven, maar ieder punt kent echter ambiguïteiten en interpretatieproblemen, die ervoor zorgen dat ze onderwerp van politiek debat zijn. Daarmee staan de begrippen in de polis voortdurend onder druk.

Er is een grote keuzevariatie in de interpretatie van de criteria van beleidsanalyse (Stone, 2002). Deze interpretaties verschillen van tijd tot tijd en van plaats tot plaats; daarmee is beleidspolitiek per definitie een tijds- en plaatsgebonden aangelegenheid van het maken van interpretatiekeuzes. Een probleem is dan ook nooit simpelweg een aangelegenheid van het stellen van een doel en het “meten” van de afstand die er naartoe moet worden afgelegd om dat doel te bereiken (Stone, 2002). Daarmee sluit Stone een deterministische visie van strategie uit. Een belangrijk onderdeel van de analyse van de onderzoeksresultaten is dan ook uit te vinden op welke, formele en informele wijze, macht over de collectieve ambitie van NOC*NSF Topsport wordt verkregen en welke implicatie dit heeft voor de volledigheid van de ambitie. Dit heeft op haar beurt, in overeenstemming met de analyse van Weggeman, gevolgen voor de manier waarop NOC*NSF Topsport ruimte kan geven aan emergent strategies en strategic learning en de waarde die daaraan wordt toegekend.

De kern van de analyse van Stone in “Policy Paradox. The Art of Political Decision Making” (2002) is als volgt: indien beleidsmakers niet voorafgaand aan beleidsvorming een heel goed idee hebben van hoe zij doelen gaan definiëren, de te meten waarden en indicatoren over hoe zij die doelen gaan analyseren en bereiken, dan is het zeer moeilijk vast te stellen of beleid daadwerkelijk succesvol is of niet (Stone, 2002).

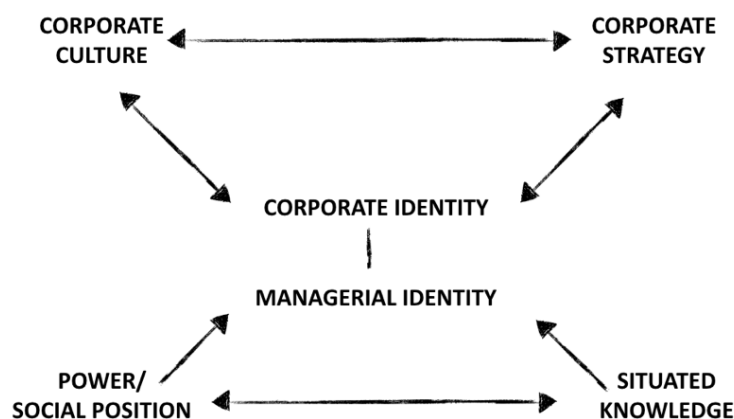
Stone beargumenteert dat beleid vanuit klassiek perspectief gericht is op input en output. In het algemeen worden deze input en output uitgedrukt in financiële middelen. Zo kan een beleidsfunctionaris verklaren dat van de ontvangen 300 miljoen euro er inderdaad 300 miljoen euro is uitgegeven maar dat hoeft in essentie niets te betekenen. Dit geeft niets inhoudelijks aan over hoe dat geld is uitgegeven. Het geeft niets aan over het inhoudelijke doel waarvoor het geld bedoeld is of de subdoelen of indicatoren die dat doel ondervangen en over de veelvoud aan programma’s die uit naam van dat doel ontwikkeld, opgezet en gefinancierd worden en of enige van die programma worden succesvol zijn (Stone, 2002).

4.3. **SCHOENBERGER'S CRISIS VAN BOTSENDE ORGANISATIE-(SUB)CULTUREN**

Schoenberger benadrukt in haar boek *The Cultural Crisis of the Firm* (1997) dat we specifiek iets moeten weten van de verschillende belangen die spelen voor betrokkenen en de betrekkelijke machten die daarbij in het spel zijn en hun invloed hebben op strategische beslissingen. Deze visie sluit aan bij het werk van Stone over ambiguïteit in beleidscontext. Schoenberger wilt laten zien dat bedrijfscultuur tegelijkertijd strategie produceert en gevormd wordt door de geschiedenis en strategische koers die het bedrijf al in het verleden is ingeslagen. Daarbij politiseert zij het begrip “kennis”. Kennis bestaat volgens haar uit de optelsom van zo volledig mogelijke informatie en interpretatie van elementen uit deze informatie waarbij de interpretatie onder invloed staat van identiteiten, commitment, ervaringen en sociale, geografische en historische posities. Individuen die gezamenlijk interpreteren worden beïnvloed door het fenomeen cultuur. (Schoenberger, 1997)

Kennisdeling en –ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport zal daarom ook vanuit dit perspectief geanalyseerd moeten worden. De kennis die de basis vormt voor strategische keuzes, impliceert een gepolitiseerde kijk op strategie, in tegenstelling tot een instrumentele kijk op strategie.

Bedrijfsstrategieën worden over het algemeen instrumenteel bekeken volgens Schoenberger. Het proces om tot een strategie te komen is in dat licht niet moeilijk te begrijpen; relevante informatie uit de context van de organisatie wordt verzameld, vervolgens gefilterd door een bepaalde set van beslisregels en het beslissingsproces vormt vervolgens de strategie die geïmplementeerd moet worden. Dat implementeren op zichzelf een complex proces is onderkent Schoenberger, maar is niet relevant voor deze instrumentele omschrijving van strategieformulering. Haar punt is echter dat voor de uitwerking van een succesvolle implementatie vaak veel culturele veranderingen noodzakelijk zijn, waarvoor onderliggende normen en waarden moeten worden betwist en dus ook het gedrag dat daarmee samenhangt (Schoenberger, 1997).



Afbeelding 1: Corporate culture, strategy en identity in de organisatie (Schoenberger, 1997, p.153)

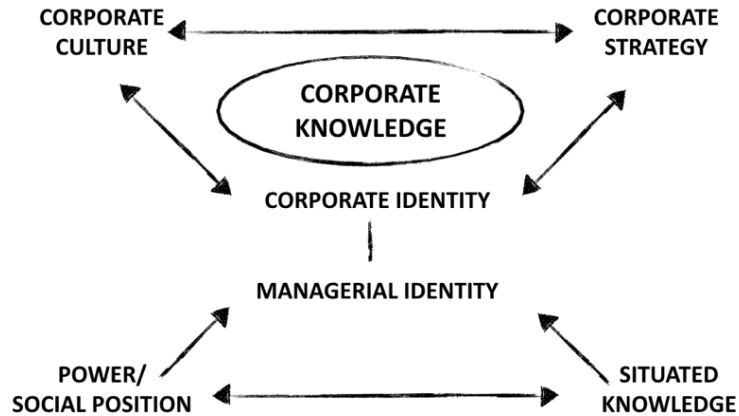
Schoenberger presenteert daarom een andere visie van strategie die volgt uit wat de organisatie denkt te weten en deze kennis reflecteert wat de organisatie denkt over de buitenwereld en de positie die de organisatie daar zelf in heeft, maar ook wat het in de toekomst in zou kunnen en wellicht moeten nemen. Dit betekent onvermijdelijk dat strategie ook gerelateerd is aan cultuur omdat door cultuur interpretaties worden gevormd en daarmee ook de strategie wordt gevormd. Anderzijds omarmt cultuur ook handelingen, relaties en ideeën van de strategie uit het verleden. Dit verband versterkt elkaar wederzijds.

Daarnaast zijn de identiteiten en betrekkingen van topmanagers in deze organisaties volgens Schoenberger nauw verbonden met de identiteiten en betrekkingen van het bedrijf. Dat komt doordat wat het bedrijf is en wat het doet wordt geproduceerd als gevolg van handelingen en interpretaties van de mensen in het bedrijf. Dit betekent dat strategievorming een cultureel geladen betekenisgevingsproces is van groepen medewerkers en managers.

De relatie die verondersteld is continu aan spanning onderhevig omdat de organisatiecontext gepolitiseerd is. De relatie is gevisualiseerd in afbeelding 3. Als er al een bepaalde “sociale orde” ontstaat is dat op basis van evolutie langs een bepaalde as, zegt Schoenberger. Helaas is deze sociale orde onhoudbaar; er vinden immers altijd veranderingen plaats in de buitenwereld en dat heeft invloed op concurrentie. Deze concurrentie is in directe strijd verwikkeld met het bedrijf dus het is noodzakelijk dat uit die strijd weer tegenstrijdigheden en spanningen ontstaan. “Echte” veranderingen kunnen alleen plaatsvinden als uit deze tegenstrijdigheden en spanningen worden opgelost.

4.4. SCHOENBERGER'S MODEL AANGEVULD MET WEGGEMAN'S CORPORATE KNOWLEDGE

Om dit analysekader te besluiten, dient in dit model de plek kennisdeling en –ontwikkeling geplaatst te worden in de organisatie vanuit het perspectief van Stone en Schoenberger. Daarvoor wordt het begrip “corporate knowledge” van Weggeman (2007) beschreven. Weggeman ziet corporate knowledge als de optelsom van kennis in alle hoofden van werknemers binnen een organisatie. Volgens Schoenberger neemt kennis in het hoofd van de manager (situated knowledge) echter een bijzondere plek in binnen de organisatie en staat deze enigszins geïsoleerd van de rest van de organisatie op basis van de macht en sociale positie van de manager. Situated knowledge van een manager wordt in dit onderzoek daarom buiten beschouwing gelaten. Wel wordt uitgegaan van de positionering van corporate knowledge en kennisdeling en –ontwikkeling als centraal onderdeel van kennismanagement en daarmee van de organisatie als geheel.



Afbeelding 4: Corporate culture, identity, strategy en knowledge in uitgebreid model van Schoenberger

In het uitgebreide model is corporate knowledge toegevoegd aan de driehoek corporate culture, corporate strategy en corporate identity. Dit houdt in dat de corporate knowledge een product is van en onder invloed staat van deze drie aspecten van wat een organisatie aan kennis kan voortbrengen. In deze visie is strategie dus per definitie niet slechts een uitkomst van corporate knowledge. Het staat net zo onder invloed van de corporate identity als corporate knowledge zelf. Corporate knowledge kan echter wel gezien worden als het meest tastbare bewijs van de output van de andere organisatieaspecten culture, identity en strategy omdat de output elementen van alle andere hoeken bevat. De uitgebreide versie van het framework van Schoenberger is het uitgangspunt voor de analyse van de onderzoeksresultaten en is gevisualiseerd in afbeelding 4.

In de analyse van dit onderzoek zal ook uitgebreid stilgestaan worden bij de belemmerde en stimulerende factoren in relatie tot succesvolle kennisdeling en -ontwikkeling omdat verondersteld wordt dat juist kennisdeling en -ontwikkeling bij moet dragen aan de meest efficiënte en effectieve realisatie van de ambitie. Hiervoor zal Weggeman's KennisWaardeKeten worden aangehaald de analyse van de onderzoeksresultaten.

5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden besproken aan de hand van documentanalyse van beleidsteksten in de beantwoording van deelvraag 2. Deelvragen 3 en 4 zullen beantwoord worden door empirisch onderzoek in de vorm van afname van interviews.

5.1. TOPSPORTKENNIS IN WOORD EN GESCHRIFT

In deze paragraaf worden de resultaten op bovenstaande vraag beantwoord op basis van de analyse van beleidsteksten van NOC*NSF en de overheid. In deze paragraaf wordt allereerst uitgelegd hoe in de beleidsdocumenten de top 10-ambitie wordt geformuleerd en wat de implicatie daarvan is voor de topsport. Vervolgens wordt kort een introductie gegeven van de Studie Top 10 en wat deze bron aangeeft over kennisdeling en -ontwikkeling. Het blijkt dat beleidsmakers daar een centrale rol voor NOC*NSF Topsport weggelegd zien wat verder wordt toegelicht in de paragraaf. Vervolgens wordt kort stilgestaan in welke pijlers van bestaand topsportbeleid kennisdeling en -ontwikkeling reeds een rol spelen of gaan spelen. Kennismanagement moet een nieuwe, drijvende kracht en pijler in dat beleid worden. Welke factoren invloed hebben op het huidige kennismanagement binnen NOC*NSF Topsport wordt tenslotte als laatste gepresenteerd.

5.1.1. SPORTIEF SUCCES DAT NAAR MEER SMAAKTE

Na het sportieve succes van de Spelen van Nagano (1998) en Sydney (2000), waar Nederland voor het eerst in de sportgeschiedenis een plek in de top 10 best presterende landen van wereld behaalde (NOC*NSF, 2010), ontstond de ambitie om dit sportieve succes voort te zetten. De publieke waardering voor sportprestaties nam toe en werd zelfs voor het eerst door de sport uitgesproken om plannen te maken voor de organisatie van de Olympische Spelen van 2028 (NOC*NSF, 2010). Sportief Nederland beleefde haar hoogtepunt.

Tien jaar na de Olympische Spelen van Sydney was Nederland er echter nog niet in geslaagd het sportieve succes te evenaren. Na zijn aantrede als Technisch Directeur van NOC*NSF gaf Maurits Hendriks dan ook opdracht tot het uitvoeren van de Studie Top 10 (NOC*NSF, 2010) die in kaart moest brengen wat er voor nodig is om een structurele plek bij de top 10 best presterende sportlanden van de wereld te behalen. Dit onderzoek, bestaande uit een literatuuronderzoek, bronnenonderzoek, documentanalyse en interviews met experts uit de sportwereld, stond uitgebreid stil bij de ambities en mogelijkheden van de sportbonden. In de studie spraken zij zich uit over de ambities tot 2020 en specifiek:

- De topsportprestaties op de aankomende wereldkampioenschappen en de Olympische en Paralympische Zomer- en/of Winterspelen, uitgedrukt in mogelijke gouden medailles, podiumplaatsen of top 8-posities; de eigen positie ten opzichte van de internationale concurrentie;
- De voorwaarden voor het waarmaken van topsportambities;

- De strategische keuzes die gemaakt worden of nodig zijn omtrent de organisatie, financiering en inhoud van topsport- programma's, de ondersteuning aan sporters, topsportstaf en talentontwikkeling.

De top 10-ambitie is in deze studie gerechtvaardigd door een drietal maatschappelijke voordelen: nationale trots, topsport als bron van inspiratie voor jeugdige sporten en als aanjager van algemeen (Nederlands) succes(denken) (NOC*NSF, 2010).

Het onderzoek resulteerde in drie speerpunten voor topsportbeleid voor de komende jaren en Sportagenda's (NOC*NSF, 2010):

- Meer focus: om de huidig beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk te benutten, lijkt het noodzakelijk dat – meer dan tot nu toe het geval is geweest – wordt gefocust op de meest succesvolle topsportprogramma's en sporters en op programma's en sporters met de potentie om net zo succesvol te kunnen worden.
- Efficiëntere aansturing en organisatie: naar goed buitenlands voorbeeld kan de Nederlandse topsport baat hebben bij een meer centrale aansturing en een grotere snelheid van handelen. Hierbij passend is een bedrijfsmatige aanpak, waarbij op basis van maatwerk en flexibiliteit wordt geïnvesteerd en afgerekend.
- Kwaliteitsverbetering topsportprogramma's: naast de absolute voorwaarde te blijven investeren in het verbeteren van de kwaliteit van de fulltime topsportprogramma's, is vooral winst te behalen op het gebied van talentontwikkeling, kwaliteitsverbetering van CTO's en NTC's, hoogwaardige wetenschappelijke ondersteuning en de positie van topsporters.

De conclusies van de Studie Top 10 zijn overgenomen door NOC*NSF Topsport in de door opgestelde Sportagenda 2016 (NOC*NSF, 2012). In de Sportagenda's, die eens per vier jaar uitkomen, licht NOC*NSF toe hoe zij haar beleid de volgende Olympische cyclus (iedere vier jaar tussen de Olympische Zomerspelen) eruit zal komen te zien en welke veranderingen er plaats zullen vinden.

In de Sportagenda 2016 wordt het "focusbeleid", het prioriteren van financiering van succesvolle en kansrijke topsportprogramma's, uitgelegd. Het focusbeleid kan daarbij beschouwd worden als het belangrijkste instrument om de top 10-ambitie te realiseren. Er wordt daarbij in het beleid onderscheid gemaakt tussen de fases Erkennen, Focussen en Financieren. Allereerst wordt er in het focusbeleid onderscheid gemaakt tussen Niet Erkende, Internationale Wedstrijd en Topsporttrainingsprogramma's. Hierbij is gekeken naar het aantal landen dat per tak van sport meedoet aan een wereldkampioenschap. De uitgangspunten bij het focussen op topsportprogramma's worden omschreven als:

- Topsport is een vak, dat professioneel en fulltime beoefend dient te worden;
- Prestaties worden beloofd;
- Topsport vraagt commitment en kwaliteit van de bond;

De uiteindelijke financiering van een bepaald topsportprogramma's is onder het nieuwe focusbeleid "nooit een recht". Topsportprogramma's die op basis van de focuscriteria behoren

tot de top-10 programma's behoren weer tot podiumprogramma's of potentialprogramma's of talentprogramma's (NOC*NSF, 2012).

De podiumprogramma's zijn fulltime topsportprogramma's met oog op resultaat op korte, middellange en lange termijn. Potentialprogramma's zijn fulltime topsportprogramma's die binnen vier jaar een reële kans maken op podiumplaatsen tijdens WK's en de Olympische Spelen. Daarmee beogen deze programma's succes te behalen op de middellange en lange termijn. Talentprogramma's zijn fulltimeprogramma's die binnen acht jaar een reële kans hebben op succes. Bij de ondersteuning van en financiering van de wordt een bedrijfsmatige aanpak gehanteerd waarbij maatwerk en flexibiliteit wel mogelijk zijn. Programma's krijgen daarbij altijd financiering voor een periode van vier jaar, maar als een programma niet voldoende vooruitgang boekt, kan de financiering worden ingetrokken. De verschillen tussen topsportprogramma's bepalen dus uiteindelijk de hoogte van de nieuwe, te ontvangen financiering (NOC*NSF, 2012).

5.1.2. “DE SPORT STELT ZELF DOELEN”

In deze paragraaf wordt gekeken naar de implicatie van die maatschappelijke betekenisgeving voor de organisatie volgens actoren in de Nederlandse topsport en andere actoren.

Bart Zijlstra, Directeur Sport op het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, zegt over de rol van de overheid het volgende:

De sport stelt zelf doelen. De top 10-ambitie is niet het doel van de overheid. Je zou kunnen zeggen: alles wat er in de sporthal of op het sportveld gebeurt, is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de sport zelf. (in: NOC*NSF, 2012, p. 74)

De overheid omarmt de top 10-ambitie van de Nederlandse topsport, maar benadrukt dat het geen doel van de overheid is. Sport heeft een voorbeeldfunctie maar de sport is daar zelf verantwoordelijk voor (NOC*NSF, 2012). Kennisdeling en -ontwikkeling is echter belangrijk volgens het kabinet omdat zo de breedtesport kan profiteren van een succesvolle topsport (Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief”, 2011, p. 12)

Er lijkt echter pas van succes gesproken te kunnen worden als er een structurele positie in de top-10 behaald is. Om die te realiseren is “lef” en “daadkracht” nodig en zeker geen vrijblijvend toekomstideaal, maar een grondige analyse (NOC*NSF, 2010, p. 6). Daarom moet naast onder andere materiaal, meetinstrumenten, voeding en kleding ook het niveau van kennis “state of the art” zijn (NOC*NSF, 2010, p. 181).

Door een kennisintensief topsportbeleid te voeren kan een klein land als Nederland zich mondiaal onderscheiden. Door kennisdeling kan Nederland op meer topsportonderdelen succesvol worden. De top 10- en top 25-positie in de toekomst wordt dan minder afhankelijk van het succes in een beperkt aantal takken van sport. (Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief”, 2011, p.12)

De overheid ziet kennisdeling en -ontwikkeling dus als strategisch instrument in de wedloop op internationale medailles en daarmee als belangrijk onderdeel van de realisatie van de top 10-ambitie. Dit geldt ook voor NOC*NSF, dat behoefte heeft aan een “grondige analyse”.

In de volgende paragrafen wordt weergegeven op welke beleidspijlers kennisdeling- en ontwikkeling strategisch kan worden ingezet op basis van de bestudeerde beleidsdocumenten.

5.1.3. STARTSEIN VOOR EEN GRONDIGE ANALYSE

In 2010 heeft NOC*NSF, in opdracht van de nieuwe Technisch Directeur, Maurits Hendriks een verkennend onderzoek naar de realisatie van de top 10-ambitie laten uitvoeren in samenwerking met de sportbonden, als startpunt van de eerdergenoemde “grondige analyse”.

Het doel hiervan is: vaststellen wat ervoor nodig is om de structurele positie in de top 10 te bereiken. Welke investeringen zijn er nodig, wat vergt de ambitie van de sporters, coaches, sportbonden, NOC*NSF, de rijks- en lokale overheden, het bedrijfsleven en alle andere betrokkenen? (NOC*NSF, 2010, p. 6)

Dit onderzoek is gefaseerd uitgevoerd en daarbij is gebruik gemaakt van een literatuurstudie, een internationale benchmark en zijn diverse experts uit de Nederlandse topsport en uit andere werkvelden geïnterviewd. De benchmark is uitgevoerd op basis van bronnenonderzoek waarbij gekeken is naar onderzoeksverslagen, internet en literatuur. Uit het onderzoek zijn de volgende thema's naar voren gekomen:

- Het aanbrengen van focus in het topsportbeleid²
- De organisatie en aansturing van topsport
- Financiering
- Topsportbeleid ten aanzien van de positie van coaches, talentontwikkeling, topsportcentra, inkomensvoorziening van atleten en wetenschappelijke ondersteuning (NOC*NSF, 2010, p. 8)

Uit de literatuurstudie is gebleken dat Nederland op een aantal van deze thema's goed tot steeds beter scoort maar dat er met name op het gebied van talentontwikkeling, organisatie en aansturing van topsport en coaches en de financiering nog verder verbeterd kan worden (NOC*NSF, 2010, p. 16). Hiermee volgt het onderzoek de conclusies van het SPLISS-onderzoek.

In de volgende paragrafen zal duidelijk worden dat kennisdeling en -ontwikkeling in de bovengenoemde onderzoeksthema's een centrale rol speelt.

² Zie Hoofdstuk Literatuurstudie voor een uitgebreide toelichting van het focusbeleid.

5.1.4. BEHOEFTE AAN CENTRALE AANSTURING

De topsport is gebaat bij centrale aansturing door middel van een aanspreekpunt en heldere communicatie bij de verdeling van topsportgelden in Nederland. Centrale aansturing stimuleert kennisuitwisseling en op die manier kan expertise door meerdere sporten worden benut. Beleidsmakers en experts zien deze rol weggelegd voor NOC*NSF (NOC*NSF, 2010, p.33).

Belangrijk in de formulering van deze verantwoordelijkheid is de scheiding tussen enerzijds NOC*NSF en anderzijds de sportbonden. De sportbonden blijven uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de prestaties van de Nederlandse topsport

Uit deze Studie komt naar voren dat NOC*NSF die centrale rol op zich zou moeten nemen, waarbij de sportkoepel zorgt voor partnerships tussen sport, overheid en bedrijfsleven, met de top 10-ambitie als gemeenschappelijk uitgangspunt. Belangrijk hierbij is een goede balans tussen de centrale aansturing vanuit NOC*NSF en de taak die de sportbonden hebben ten aanzien van hun topsportprogramma's; In dit model wordt de topsport aangestuurd op basis van sporttechnische expertise, zowel binnen sportbonden als bij NOC*NSF; Juist vanwege deze behoefte aan een centrale aansturing van de topsport is het van extra groot belang dat de structuur in de georganiseerde sport wordt hervormd, waarbij de verschillende rollen van NOC*NSF (adviseren, governance, beoordelen, verdelen, controleren en afrekenen) worden gescheiden. (NOC*NSF, 2010, p. 34)

Om deze rol op zich te nemen, zal NOC*NSF moeten werken aan haar eigen ontwikkeling en effectiviteit en daar speelt kennisontwikkeling een belangrijke rol in. Zo moet NOC*NSF in elk geval aandacht besteden aan het “organisatorische huis”: minimale kwaliteitseisen en de strategische cyclus van de periodes tussen de Olympische Spelen, de ontwikkelingsrichting van de organisatie op basis van de visie, het HR-beleid, netwerkontwikkeling en “gestructureerd datamanagement, kennisontwikkeling en toepassing” (NOC*NSF, 2012, p. 106). Als ondersteuner van sportbonden heeft NOC*NSF daarnaast nog een aantal specifieke taken:

- de opbouw van sporttak overstijgende kennis over organisatieontwikkeling;
- het geven van individueel advies en collectieve voorlichting aan sportbonden over organisatieontwikkeling;
- het faciliteren van kennisdeling;
- het onderhouden en ontwikkelen van het netwerk van experts op het gebied van organisatieontwikkeling (SportAssist);
- (samen met grotere sportbonden) het bieden van collectieve diensten, zoals het talentprogramma, de introductie in de sport voor nieuwe vrijwilligers en medewerkers van sportbonden, en ondersteunende HR-diensten.

(NOC*NSF, 2012, p. 106)

Wat opvalt is dat bestuur bij de bonden en NOC*NSF op basis van “sporttechnische kennis” moet gaan plaatvinden. Dit lijkt op gespannen voet te staan met de ontwikkeling van sporttak overstijgende kennis die juist door NOC*NSF geïnitieerd kan worden. Aan dit aspect zal aandacht aan besteed worden in de analyse van de resultaten van deze thesis.

Samenvattend kan vastgesteld worden dat NOC*NSF Topsport de centrale aansturing van de Nederlandse topsport verder moet ontwikkelen. Hiervoor zal wel de structuur van aansturing (met scheiding van machten) moeten worden hervormd. Hoe dat concreet moet gebeuren wordt niet expliciet genoemd. Om kennisdeling en -ontwikkeling te bevorderen zal NOC*NSF Topsport in elk geval ook zelf moeten door ontwikkelen op organisatorisch gebied.

5.1.5. MEER GRIP OP GELD

Kennisdeling en -ontwikkeling speelt reeds in de financiering van de topsport op twee vlakken een rol. In deze paragraaf wordt kort ingegaan op welke manier dat naar voren komt: 1) als criterium voor inkomsten via toewijzing van de (totale) topsportgelden en 2) als onderdeel van een scherpere monitoring op budgetten, begrotingen en toewijzingen.

Hoewel topsport een prachtig medium is voor het uitdragen van waarden en normen die het Rijk belangrijk vindt, wil en kan het zich niet inhoudelijk bemoeien met inhoudelijke aansturing van de topsport. Deze taak ligt bij NOC*NSF Topsport. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gaat wel kennisdeling en -ontwikkeling als criterium hanteren bij de toewijzing van topsportgelden (Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief”, 2011, p. 12). Op welke manier dit zou moeten gaan gebeuren is niet duidelijk geworden uit de documentanalyse. Wel hebben de ondervraagde experts uit de Studie Top 10 zich uitgesproken als voorstander van deze visie:

NOC*NSF zou meer moeten functioneren als een bedrijfsmatig instituut. De oriëntatie moet op succes liggen. Werk met incentives bij presteren en reken jaarlijks af. Draai niet meteen de kraan dicht bij tegenvallende prestaties, maar maak wel scherpe afspraken en stuur bij. In plaats van de incestueuze relatie tussen NOC*NSF en de bonden, gebaseerd op goede relaties, moet er een duidelijkere relatie komen tussen de financiering en de prestaties. (Toon Gerbrands, in: NOC*NSF, 2010)

NOC*NSF wil scherper kunnen bijsturen in de toewijzing van financiën op basis van een betere monitoring van de begroting(en) van topsportprogramma's in relatie tot de geleverde prestaties. Zelf geven beleidsmakers van NOC*NSF echter aan dat de reden waarom topsportbonden nog geen slag gemaakt hebben op het gebied van kennisdeling en -ontwikkeling en wetenschappelijke ondersteuning ligt in het feit dat de middelen daarvoor veelal achterblijven (NOC*NSF, 2012, p. 86).

5.1.6. EEN KENNISINJECTIE AAN WETENSCHAPPELIJK ONDERSTEUNING

NOC*NSF Topsport heeft de afgelopen tien jaar gewerkt aan een “kennisinjectie” op onderzoeksthema's zoals voeding, training en mentale begeleiding. Deze vorm van ondersteuning richt zich per definitie op kennisontwikkeling en probeert deze zo goed mogelijk te delen. Er is een expertnetwerk opgericht dat beschikbaar is voor alle topsportbonden en er is een fulltime

coördinator wetenschappelijke ondersteuning (NOC*NSF, 2010, pp. 179, 181). Beleidsmakers van NOC*NSF geven verder aan dat investeringen moeten worden doorgezet en dat een samenwerkingsverband tussen overheid, sport en bedrijfsleven voor meer innovatie en betere aansluiting tussen wetenschap en de sportpraktijk moet opleveren (NOC*NSF, 2010, p. 32). In de volgende paragraaf komt deze sportpraktijk aan bod.

5.1.7. COACHES ZIJN ONBEKEND MET WETENSCHAPPELIJKE KENNIS

Om tot succesvolle coaching (en succesvolle sportresultaten) te komen vertrouwt de coach op professionele ondersteuning en aansturing (NOC*NSF, 2010, p. 171). Daarbij vertrouwt de coach voor de uitvoering van zijn eigen werk met name op de eigen sport-specifieke kennis, maar onderschat daarbij het belang van innovatie, zo blijkt:

Topsporters, topcoaches en technisch directeurs onderschatten het belang van innovatie; deze pijler kan een belangrijke bijdrage leveren aan de top 10-ambitie. (Van Bottenburg, in: NOC*NSF, 2010, p. 182)

Ook is de coach vaak onbekend hoe wetenschappelijke kennis succesvol kan worden ingezet bij de uitvoering van zijn eigen werkzaamheden. Om te bepalen wat relevant is, heeft de coach op zijn beurt weer ondersteuning nodig (NOC*NSF, 2012, p. 86). Ondersteuning is nodig om tot betere coaching te komen. Hierdoor ontstaat een “gat” in de vraag naar kennis want vaak ontbreekt het de coach aan deze ondersteuning. NOC*NSF wil daarom nog meer aandacht besteden aan kennismanagement in de topsport.

5.1.8. KENNISMANAGEMENT ALS NIEUWE BELEIDSPIJLER

De concurrentie analyseert en verbetert zich iedere dag en om op hetzelfde niveau te blijven met TeamNL is continue kennisverbetering in een optimaal leer en -innovatieklimaat belangrijk (NOC*NSF, 2010, p. 181; NOC*NSF, 2012, p.75). Alleen als de internationale benchmark door middel van actuele kennis up-to-date is, kan een bedrijfsmatig beleid met afrekencultuur slagen. Eigen verantwoordelijkheid nemen om het beter te doen, wordt daarbij niet zo zeer gecontroleerd, als wel verwacht:

Waar in de vorige beleidsperiode (2009-2012) de nadruk nog lag op het opleggen van verplichtingen en een focus op een selecte groep bonden, is beleid nu eerder inspirerend, breed en gebaseerd op eigen verantwoordelijkheid. Van zowel bonden als NOC*NSF wordt verwacht dat ze zelf werken aan hun eigen ontwikkeling en effectiviteit. (NOC*NSF, 2012, p.98)

NOC*NSF heeft naast de verbetering van de thema's uit de paragraaf 5.1.2 zich daarnaast ten doel gesteld om kennismanagement als nieuwe beleidspijler op te nemen.

Kennis is voor sportbonden en NOC*NSF van cruciaal belang. Alleen met unieke kennis kunnen zij zich ontwikkelen tot dé autoriteit in hun tak van sport. Als het gaat om het verzamelen en beheren van kennis is er bij veel bonden en NOC*NSF nog ruimte voor verbetering. (NOC*NSF, 2012, p. 106)

Hiermee moet voor het eerst ook sporttak overstijgende kennis gecreëerd worden. Als aanzet hiertoe heeft NOC*NSF een kennisplatform Kennismanagement en een platform Thematische kennisontwikkeling en -deling opgezet (NOC*NSF, 2012, pp. 99, 106).

Het is van belang om data zo te managen dat steeds sneller en toegankelijker unieke kennis over input, output en de onderlinge samenhang van topsportprogramma's is te genereren. Daarvoor zet NOC*NSF in op nieuwe kennisystemen voor het verzamelen, verrijken en ontsluiten van informatie (NOC*NSF, 2012, p.106).

De topsport en haar coaching hanteert een strak schema. Het is dan ook van belang dat vragen van de topsport snel beantwoord kunnen worden. Hiervoor willen beleidsmakers een topsportloket en databank installeren die zorg kan dragen voor een effectieve toepassing en uitwisseling van kennis (*Beleidsbrief sport "Sport en Bewegen in Olympisch perspectief"*, 2011). Kennismanagement is een belangrijk onderdeel van een "optimaal leer en –innovatieklimaat". Verschillende initiatieven zijn reeds in het leven geroepen om dit klimaat te realiseren.

5.1.9. SPORT INTELLIGENCE; NIEUWE EXPERTISE

Een mogelijke vorm waarin deze unieke kennis, topsportloket en databank tot uitdrukking kunnen komen is via de inspanning Sport Intelligence. De inspanning Sport Intelligence is al vanaf 2012 belast met de taak om deze informatie te verzamelen, te verrijken en te ontsluiten en met andere landen te vergelijken (Volkskrant, 2012). Sport Intelligence moet dan ook vormgeven aan een nieuwe expertise op het gebied van topsportondersteuning en krijgt daarmee een belangrijke rol in de pijler kennismanagement (NOC*NSF, 2012, p. 83).

Het uiteindelijke doel is echte sport intelligence: gedetailleerde kennis over de input (expertise, financiën, training, faciliteiten e.d.) en output (sportresultaten) en hun onderlinge samenhang. (NOC*NSF, 2012, p. 85)

5.1.10. CONCLUSIE

Na bestudering van de bronnen ter beantwoording van deelvraag 2 is er geconstateerd dat de implicatie van de top 10-ambitie volgens beleidsmakers inhoudt dat er een grondige analyse wordt gedaan om te achterhalen wat er nodig is om de top 10-ambitie te realiseren. Omdat dit een proces is dat continu plaatsvindt, komt in de beleidsdocumenten dan ook naar voren dat kennisdeling en -ontwikkeling zowel bij topsportbonden als NOC*NSF de aandacht verdient. Effectief kennismanagement speelt nu al een rol in de verschillende thema's die de internationale benchmark heeft vastgesteld: financiering, monitoring en (thematische) wetenschappelijke ondersteuning. NOC*NSF en de overheid benadrukken in hun beleidsdocumenten echter ook de

importantie van het genereren van “unieke” kennis die concurrentievoordeel gaan opleveren op het sportveld.

Hiervoor zullen de topsportbonden en NOC*NSF aan hun eigen organisatie moeten werken en investeren in projecten die kennisdeling en -ontwikkeling bevorderen en tegelijkertijd de vraag naar deze kennis bij coaches in de topsport stimuleren. Op dit moment weten coaches onvoldoende wat zij winnen bij wetenschappelijke ondersteuning en evenmin hoe ze die ondersteuning moeten organiseren. Hier ligt een centrale en coördinerende rol voor NOC*NSF Topsport die hier hoofdzakelijk in wil voorzien door de invoering van een topsportloket en databank. Feitelijk is er met de aankondiging van Sport Intelligence als nieuw expertisegebied daar een eerste aanzet mee gedaan. In de volgende paragraaf wordt duidelijk in welk perspectief medewerkers van NOC*NSF Topsport deze ontwikkelingen zien.

5.2. RESPONDENTEN AAN HET WOORD

In deze paragraaf wordt gekeken naar de behoefte aan kennis in de organisatie van NOC*NSF Topsport en hoe deze op dit moment aanwezig is. Er wordt gekeken naar waar kennisvragen vandaan komen en hoe medewerkers kennis gebruiken bij het uitoefenen van hun functie. Eerst wordt stilgestaan bij het SPLISS-onderzoek (De Bosscher, 2007) en hoe medewerkers de inhoud daarvan zien in de context van hun dagelijkse werk. Medewerkers geven aan dat vragen uit de topsport leidend zijn voor welke kennis zij zoeken. Toch blijken werkzaamheden in de praktijk veel gestuurd en beïnvloed door de actualiteit. Daarnaast komen kennisvraagstukken naar voren door eigen analyses van medewerkers. Deze ontstaan door veelvuldig overleg en afstemming onder collega's, waarbij informele gesprekken minstens net zo belangrijk zijn als formele gesprekken. Deze analyses kunnen op hun beurt ook impliciet of meer expliciet besproken worden. Sommige respondenten geven aan dat zij “patroonherkenning” nastreven want uit deze patroonherkenning kunnen zij relevante vragen en antwoorden vinden.

5.2.1. BEHOEFTE EN ONTSTAANSWIJZE VAN KENNIS BIJ NOC*NSF TOPSPORT

In deze paragraaf komt naar voren dat de kennisvraagstukken die beantwoord moeten worden tevens op verschillende niveau's en vanuit verschillende perspectieven beantwoord zullen moeten worden. Allereerst blijkt het topsportbeleid zelf op een belangrijke kennisbron te zijn gebaseerd. Daarnaast zijn vragen uit de topsport leidend, maar kunnen deze vragen op de korte termijn beïnvloed worden door externe actualiteiten en de interne “waan van de dag”. Daarnaast geven de respondenten aan zelf regelmatig te overleggen en te analyseren om antwoorden te vinden op vraagstukken die hen bezighouden. Allereerst wordt stilgestaan bij het internationale SPLISS-onderzoek.

SPLISS-ONDERZOEK ALS BASIS VOOR TOPSPORTBELEID

In de inleiding en literatuurstudie is reeds besproken dat het SPLISS-onderzoek (De Bosscher e.a., 2007) het onderzoek is naar topsportbeleid en het succes daarvan. Een werkervaringsplek-

medewerker geeft aan dat het Nederlandse topsportbeleid op basis van dit onderzoek en de uitkomsten daarvan is opgezet; een (internationaal) kennisproject als basis voor het Nederlandse topsportbeleid en daarmee de inhoudelijke pijlers van de werkzaamheden van NOC*NSF Topsport.

[Na Athene] Zijn er teleurstellende prestaties geweest, toen hebben we met zijn alle gedacht van: na, hoe moeten we het topsportklimaat beter inrichten? Nou, onder andere de SPLISS-studie zag dat wij best wel weinig deden aan talentontwikkeling en talentherkenningsprogramma's. Dus hebben we, volgens mij, op verzoek van VWS, ingezet op die pijler omdat andere landen die wel goed presteerden dat niet deden, wij als Nederland daar misschien een voorsprong zouden kunnen behalen, omdat talentontwikkeling en -talentherkenningsystemen misschien zorgen voor een meer structurele... het structureler behalen van de top 10-ambitie. (Werkervaringsplek-medewerker 1)

Ook de onderzoeker heeft op basis van persoonlijke communicatie vernomen dat Nederland sinds het verschijnen van het SPLISS-rapport inderdaad talentherkenning en -ontwikkeling meer is gaan ontwikkelen. Een voorbeeld in dat kader is de invoering van de NOC*NSF Talentdagen.

VRAGEN UIT DE TOPSPORT ZIJN LEIDEND EN SPECIFIEK

De werkervaringsplek-medewerker geeft ook aan dat zij ziet dat medewerkers in het algemeen bezig zijn met vragen die spelen bij topsportondersteuning van bonden en coaches:

Wat speelt er in het veld en als we dan hebben bepaald, daar willen we komen, welke logische stappen moeten we dan maken om daar te komen? (Werkervaringsplek-medewerker 1)

Om te weten wat er precies in het veld speelt, moeten door alle lagen van de organisatie heen medewerkers up-to-date blijven met relevante ontwikkelingen uit de sportpraktijk. Prestatiemanager 3 geeft daarbij aan dat de "attitude" van belang is. Medewerkers moeten elkaar onderling op de hoogte brengen en houden: "We lezen artikelen, boekjes, spelen dingen aan elkaar door". Daarnaast geeft hij aan dat het Nationaal Coach Platform een bron is voor kennisvragen.

Een ander concreet voorbeeld waarbij de sporters en coaches "aankloppen" bij NOC*NSF Topsport is bij de wetenschappelijke ondersteuning (zoals deze nu is ingericht op verschillende thema's zoals voeding, fysiologie et cetera). "Topsport Topics" is bijvoorbeeld bondige informatie die online beschikbaar is voor de topsport in de vorm van verschillende fact-sheets en "embedded scientists" zijn wetenschappelijke vakspecialisten die op aanvraag voor vraagstukken kunnen worden ingezet bij topsportbonden en -programma's, zo licht prestatimanager 3 toe. Hoewel deze vragen extern gericht zijn, namelijk op de topsportprogramma's van bonden, zijn zij leidend voor de kennisvragen die intern moeten georganiseerd en vervolgens moeten worden beantwoord.

“BUITEN DE FORMELE AGENDA VINDT CONSTANT KENNISONTWIKKELING PLAATS”

Bij NOC*NSF Topsport wordt kennis met name ontwikkeld door face-to-face contact in de vorm van (formele en informele) gesprekken en bijeenkomsten. Projectleider 5 licht toe: “Kennisoverdracht vindt gewoon plaats door mensen die met elkaar aan tafel zitten. (...) Dat is voor mij de meest effectieve en misschien meest efficiënte manier om dat te doen”.

Bijna alle respondenten geven dit aan. Hoewel respondenten bijna allemaal concrete voorbeelden geven van formele bijeenkomsten en overlegmomenten vinden zij het lastiger te duiden wanneer nu exact kennis wordt ontwikkeld. Prestatiemanager 1 geeft hiervoor een heldere verklaring:

Dat gaat op een hele organische manier. Daar zitten niet allerlei formele interventies in. Dat gaat vrij organisch. (...) Ik zit in een vrij grote omgeving, met veel coaches, veel Technisch Directeuren, dus ik heb met veel mensen contact. Daar zit mijn belangrijkste kennisbron. Daarnaast binnen de Unit, wij komen elkaar maandelijks tegen in een één of twee-daagse top. Dat gaat binnen en buiten de formele agenda om, vindt daar constant kennisontwikkeling plaats. (Prestatiemanager 1)

In deze gesprekken worden bijvoorbeeld “toekomstscenario’s” geschetst en “gedachtenexperimenten” gedaan, geeft prestatiemanager 2 aan. Uit deze gesprekken worden vervolgens actiepunten geformuleerd.

Soms is dat impliciet en soms heel expliciet. (...) Soms zelf, in je hoofd, een soort automatisme. Hoe complexer het is... dan ga je het misschien expliciet benoemen: we hebben deze kennis nodig, wie kan helpen? Dan denk je veel bewuster na over waar je die kennis vandaan kunt halen en wie dat dan gaat doen. (Projectleider 4)

Impliciet of expliciet benoemen hangt met name ook af volgens prestatiemanager 2 in welke tak van sport de analyse gedaan moet worden. Voor de meeste topsportprogramma’s zijn de verbeterpunten “evident” en richten deze zich met name op “effectiever” en “efficiënter”.

Dat ligt echt anders voor de programma’s die op het hoogste niveau acteren, die frontrunner zijn, die moeten echt, echt innoveren. Die moeten terreinen ontginnen, die nog nooit ontgonnen zijn. Dan krijg je een heel andere uitdaging over waar... Waar gaan we het verschil maken? (Prestatiemanager 2)

Medewerkers hebben daarbij in de loop van de tijd een beeld gekregen met welke collega over een bepaald onderwerp moet worden gepraat.

Je leert op een gegeven moment de kennis en expertise van mensen kennen. Dus ik weet dat ik niet met Pietje een uur over talentontwikkeling moet gaan lullen want dat gaat mij hoogstwaarschijnlijk niet verder helpen. Als ik over talentontwikkeling wil lullen, ga ik met Jantje zitten. (Projectleider 5)

NOC*NSF Topsport is in drie groepen medewerkers te onderscheiden waarbij iedere groep een eigen dynamiek en cultuur kent (projectleider 5). Er zijn experts op thema’s zoals voeding en fysiologie, die zich daar bijna uitsluitend in verdiepen. Zij zijn bezig met hun rol naar de bonden.

Er zijn beleidsmedewerkers die op een aantal terreinen inhoudelijk expert zijn en op een aantal terreinen voornamelijk organisatorisch expert. Zij houden zich met name bezig met of “alle poppetjes op de juiste plekken staan, alle gezichten dezelfde kant op staan, zodat iedereen optimaal kan functioneren”. Tenslotte is er de groep van de inspanning Uitzendingen die zich eigenlijk weer puur richt op uitzenden en geen of weinig betrokkenheid toont voor wat Topsport nog meer doet. Projectleider 5 licht verder toe dat deze betrokkenheid niet zozeer met de mensen te maken heeft, maar met het werk wat zij uitvoeren.

Uit de gesprekken en bijeenkomsten formuleren medewerkers zelf concrete en relevante vragen waar zij graag antwoord op zouden willen hebben. De complexiteit van het vraagstuk bepaalt waar je informatie kan halen, met wie of bij wie en hoe dat geëvalueerd dient te worden (projectleider 4). Over het algemeen worden antwoorden op kennisvraagstukken getoetst bij collega's. Prestatiemanager 2 noemt dit het overbrengen van “tacit knowledge” (ontastbare kennis). Dat daarbij relatief veel vrijheid voor de medewerkers bestaat, blijkt uit onderstaand citaat:

Als je het over leiderschap hebt, dan heb ik wel eens gehoord... je kunt zeggen, dit en dit moet worden opgeleverd, dan en dan moet het af zijn, ga maar aan de slag. Het vertrouwen bestaat dan dat ik dat binnen bepaalde kaders kan opleveren en ermee aan de slag kan, zodat er wat goeds wordt opgeleverd. Het wordt dus deels uit handen gegeven, de uitvoerder mag beslissingen maken. (Projectleider 1)

Projectleider 5 zegt dat in de loop van de jaren “muurtjes zijn afgebroken” rondom de Technische Staf en de leidinggevenden richting projectleiders en medewerkers “en als het gaat om de topsportstrategie en -doelstellingen, de projectleiders en Technische Staf gewoon altijd bij elkaar zitten, om daar over te brainstormen”.

“EEN BEETJE EEN CONCURRENTIESTRIJD”

Een projectleider en een prestatiemanager geven aan dat de werkomgeving van NOC*NSF zeer dynamisch is en dat datgene wat belangrijk wordt geacht en waar kennis voor ontwikkeld moet worden kan worden ingehaald door de actualiteit. Dit maakt het lastig om overeenstemming te krijgen over welke kennis relevant wordt geacht en gezocht moet worden. Met name media-aandacht voor een bepaalde ontwikkeling kan betekenen dat tijd, energie en kennis naar een nieuwe zaak moet.

Als je naar de monitoring en de toekenning van de Sportagenda of Topsportbeleid kijkt, dan hebben we daar wel een bepaald systeem in. Dat we met prestatieafspraken werken en KPI's³. Dat je ook de begroting bekijkt, et cetera. Daar zit wel een bepaald systeem in. Voor doping is het erg afhankelijk van de vraag die langs komt, of de ontwikkelingen. Als er morgen een dopingzaak langskomt, dan moet er data worden verzameld voor die specifieke zaak. Dat is erg afhankelijk van actualiteit. (...) De evaluatie van Sotsji is daar een goed voorbeeld van. Het verschilde wel van persoon tot persoon wat relevant werd

³ Afkorting voor Key Performance Indicator.

geacht. Maar dat kon zelfs met de tijd veranderen. Twee weken later werd het dan alweer ingehaald door de actualiteit. Lastig om daar overeenstemming over te krijgen, wat de belangrijkste stukken informatie waren. (Projectleider 1)

Projectmedewerker 2 noemt dit “een beetje een concurrentiestrijd” tussen collega’s. Er heerst een grote vrijheid bij medewerkers om zelf met analyses te komen waardoor bij overleg is er geen gebrek aan verschillende invalshoeken.

Het zijn soms meer de grillen van bepaalde mensen die dan ineens weer wat anders hebben bedacht. Dan denk je, ik ben goed bezig maar dan willen ze het ineens anders. Maar dat heeft niet zo zeer met vertrouwen te maken, maar meer met de wanen van de dag, dat er dus niet een superduidelijke koers ligt over wat er allemaal moet gebeuren. (Projectleider 1)

Projectleider 5 vindt daarbij ook van belang dat er een “diverse groep” bestaat, “die elkaar aan kan vullen”. De analyses van medewerkers moeten samen antwoord geven op strategische vraagstukken. De strategie moet op haar beurt antwoord geven op de behoefte. Deze behoefte kan zeer snel veranderen bij de afdeling Topsport want “dingen vallen mee of dingen vallen tegen, we gaan bezuinigen of we gaan niet bezuinigen, we hebben een blessure of we hebben geen blessure”. Dit pas in het beeld dat “topsport gewoon 24/7 en 365 dagen in het jaar is” (Prestatiemanager 1). Prestatiemanager 4 vat samen dat het werkveld van de organisatie op meerdere niveau’s zo dynamisch is dat wat relevant geacht wordt zelfs “per uur kan verschillen”.

Respondenten geven in het algemeen aan samen op zoek te gaan naar “welke volgende stap gezet moet worden”, hoe de “hoofdlijnen scherp” gekregen kunnen worden en hoe daar “invulling” aan gegeven kan worden. Projectleider 1 vat samen: “samen spreek je dan af, wat je gaat zoeken”. Projectleider 4 geeft duidelijk aan hoe dit in de praktijk vorm krijgt:

Nee, de verantwoordelijkheid om het aan te leveren lag bij mij. Maar ik wil proberen een zo volledig mogelijk beeld neer te leggen. Ik weet dan dat er bij hem meer kennis en expertise zit dan bij mij. Dan toets je dat nog even, extra aanvulling. Als wij tweeën denken dat het compleet is, dan kan ik ervan uit gaan dat het een aardig beeld geeft. (Projectleider 4)

Enkele respondenten geven aan op zoek te zijn naar herhalingen in hun informatie en bronnen. Projectleider 5 noemt dit “patroonherkenning”.

Daar komen ruwe antwoorden uit. Die ga je proberen te verwerken, kijken of er een patroon in zit, kijken hoe vaak er ja en nee wordt gezegd bij een bepaald antwoord. Als je dan ziet dat iedereen iets belachelijk vindt, of dat er te weinig geldt naar topsporters gaat, dan is dat op een gegeven moment informatie waar je iets mee kunt. Dan is er dus een patroon. Uiteindelijk kun je daar dan misschien strategische keuzes aan verbinden, bijvoorbeeld dat er anders gefinancierd moet worden. (Projectleider 1)

Dat er veel vergaderd, overlegd en informeel bijgepraat wordt niet altijd even prettig ervaren: “Dan zit ik in mezelf te praten, van: we zijn wel heel veel aan het lullen met elkaar (...) Een negatief beeld, denk ik”. In de grote vrijheid van medewerkers, blijven besluiten van het (top)management nog achter. Zo licht projectleider 2 toe:

Ik denk dat daar ook het probleem [ligt] binnen deze organisatie. Er wordt heel veel gepraat, maar weinig besloten. Er zijn heel wat luchtkastelen gebouwd, maar daadwerkelijk gebeurt er weinig. (Projectleider 2)

Projectleider 5 geeft daarbij aan dat het grotere plaatje nog wel eens uit het zicht raakt en dat niet alle medewerkers een even goed beeld hebben van hoe alle “kokers” bijdragen aan de totale ambitie. Kokers kunnen opgevat worden als afdelingen of inspanningen.

De belangrijkste formele momenten voor het High Performance Team zijn de maandelijkse bijeenkomsten die verplicht zijn. Hier wordt bijna alles gedeeld en met name prestatie managers die verschillende programma’s doorlopen komen aan het woord. “Alles wat actueel en relevant is, komt voorbij”, geeft prestatie manager 3 aan.

5.2.2. CONCLUSIE

Samenvattend kan gesteld worden dat NOC*NSF Topsport de Nederlandse topsport in kaart probeert te brengen en probeert te modelleren op basis van het Sports Policy Factors Leading to International Sporting Succes-onderzoek (De Bosscher, 2007) . Dit internationale kennisproject dwingt projectleiders en medewerkers van NOC*NSF Topsport vanuit een kennisperspectief na te denken over hun werk. Alleen al het bijhouden, begrijpen en delen van dit onderzoek dat zo nu en dan wordt bijgewerkt vergt kennisontwikkeling van de organisatie. Hieruit volgt dat kenniswerk voor NOC*NSF Topsport dagelijkse kost is. Vragen uit de topsport zijn hierbij leidend maar de actualiteit dwingt de organisatie tot grote flexibiliteit. Media-aandacht voor actualiteiten kan veel aandacht opslokken van lopende bezigheden. Via veelvuldig overleg, zowel formeel als informeel, en ingeplande en ongeplande bijeenkomsten proberen de medewerkers hun werk af te stemmen en analyses te verrichten op hun werk. Hieruit worden door de relatief grote vrijheid en verantwoordelijkheid van werknemers ook zelf relevante vragen opgesteld en gedachtenexperimenten uitgevoerd. Een respondent weet daarbij te benoemen dat voor hem de essentie is om op zoek te gaan naar patronen. Op basis van deze patronen kunnen strategische keuzes worden voorbereid.

5.2.3. HET BELANG VAN KENNISDELING EN -ONTWIKKELING BIJ NOC*NSF TOPSPORT

Op welke manieren komen kennisvraagstukken tot uiting in de organisatie en welk belang heeft de organisatie bij het oplossen van deze vraagstukken, antwoord projectleider 4 het volgende:

In dit traject zie ik verschillende rollen. Expertise delen, kennis vermenigvuldigen. Maar ook meer de monitoringsrol. Liggen we nog op schema, kunnen we bijsturen? Maar ook de accountability, dus gewoon informatie aanleveren en verantwoording afleggen daarover en daar eventueel op afgerekend worden. Met name die accountability zal met name steeds belangrijker worden, denk ik. (Projectleider 4)

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de basis van kennisdeling: het informeren van collega's over werkzaamheden en projecten. Daarnaast wordt gepresenteerd welk belang werknemers hechten aan kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot hun werkzaamheden en wat zij van belang achten bij het realiseren van de top 10-ambitie: het (direct) ondersteunen van topsporters en coaches, het creëren van inzicht in topsportprestaties en werkprocessen van programma's, bonden en NOC*NSF Topsport zelf, het behoud en continueren van kennis voor de organisatie, het legitimeren van topsportbeleid naar collega's, NOC*NSF en de publieke opinie, het ontwikkelen van (kennis)competenties en het overtuigen van medewerkers en collega's.

“INFORMATIEVOORZIENING ZOU ZWAAR MOETEN ZIJN”

Verschillende groepen werknemers zijn op verschillende tijden aanwezig op kantoor. Niet iedere werknemer is volledig op de hoogte van het werk dat zijn of haar collega's op dat moment doen. Veranderingen volgen elkaar in snel tempo op. Respondenten geven dan ook aan dat elkaar informeren over bezigheden en onderwerpen de basis is voor kennisdeling- en ontwikkeling. Projectmedewerker 1 vindt zelfs dat informeren zo helder zou moeten zijn, dat het voor “leken” begrijpelijk is wat NOC*NSF Topsport doet en hoe dit de Nederlandse topsport helpt. Hij vindt dat de “toegankelijkheid” en “gebruiksvriendelijkheid” van informatie hoog moet zijn, maar dat de “informatievoorziening zwaar zou moeten zijn” en “dat dit voor iedere inspanning zou moeten gebeuren”. Naast het informeren van externe partijen waar mee (intern) wordt samengewerkt, staan respondenten ook stil bij het intern informeren van collega's, geeft werkervaringsplek-medewerker 1 aan:

Maar de overtuiging is er wel dat we meer moeten delen want soms kunnen mensen het idee hebben van: wat doet Topsport nou precies? Terwijl er echt heel veel gebeurt. Alleen is dat niet voor iedereen zichtbaar. (Werkervaringsplek-medewerker 1)

Zo kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat dubbel werk wordt gedaan of contact met externe partijen wordt opgenomen achter de rug om van een collega die dat al heeft gedaan. Projectleider 3 noemt in dat kader informeren het “verbreden” van kennis en nuanceert dat dit niet altijd “inhoudelijk” bijdraagt.

Informeren is een onderdeel van kennis ontwikkelen. (...) Maar soms is dat ook gewoon het uitwisselen van bepaalde standaardinformatie. Daar zit niet altijd meteen een inhoudelijke component aan vast. (Projectleider 3)

Daarbij moet worden opgepast voor het fenomeen “information overload”, waarbij de zender van informatie de ontvanger opzadelt met een informatie waar hij geen of nauwelijks voordeel uit haalt of waarbij de ontvanger te veel informatie ontvangt om het overzicht te houden.

Als ik het aangeleverd krijg doe ik er niks mee want dan heb ik hem op dat moment niet nodig. Wat een teleurstelling is voor anderen, want die zeggen: ik heb het je toch gemaaild? Maar ik kan niet alles lezen. Dus als mensen informatief... kennis delen, neem ik daar geen tijd voor. (Prestatiemanager 4)

“HET GAAT NIET ZOZEER OM DE WETENSCHAP, HET GAAT MEER OM DE SPORT”

De feitelijke ondersteuning van de topsportbonden en hun programma's betreft diverse zaken. Het is dan ook lastig te vatten voor medewerkers hoe deze zaken precies de top 10-ambitie helpen te realiseren:

Ja, ik denk dat de ondersteunende rol ook bijdraagt aan de top 10-ambitie maar weet je, soms is het niet altijd één op één te zeggen van: ok, ik heb nu in kaart gebracht waar de RTC's zitten, dus ik heb bijgedragen aan de top 10-ambitie. Het is wel zo: ik heb dit in kaart gebracht, o, nu ziet de gemeente Haarlem dat ze best wel veel topsportprogramma's hebben waar ze niet eens van afwisten en nu denken ze in een keer dat ze topsportgemeente kunnen gaan worden en gaan ze investeren waardoor de programma's meer geld krijgen waardoor sporters beter kunnen trainen waardoor er misschien wel een top 10-ambitie gehaald kan worden. (Werkervaringsplek-medewerker 1)

De kennis of wetenschap die daarvoor nodig is kan dus ook divers zijn. Dit kan op gespannen voet staan met de directe ondersteuning of facilitering die NOC*NSF graag wenst. Het zijn met name de experts op de verschillende thema's als voeding en fysiologie die topsportcoaches direct kunnen ondersteunen bij het realiseren van de nieuwste trainingsschema's

Naja, want kijk, het gaat bij NOC*NSF niet zozeer om de wetenschap, het gaat meer om de sport. En de doelstelling van het programma is dat met dingen die je doet, coaches en sporters ondersteunt. Eigenlijk dingen aanreikt. (...) Want coaches zijn geen wetenschappers. Het moet faciliterend zijn en dat geldt voor alle collega's. Om wetenschap bij te laten dragen aan sportprestaties. (Prestatie manager 3)

Daarbij benadrukt deze prestatie manager de rol die “innovatie” daarin speelt. Hij geeft aan dat alle “vernieuwing” welkom is zolang deze maar bij kan dragen aan sportprestaties. Prestatie manager 4 ziet daarbij indirect een rol voor kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot statistiek en trendanalyse:

Ja, dus als een programma zegt: joh, we willen dit en dit doen en een prestatie manager zegt: nou, we hebben ernaar gekeken, maar als we wereldwijd kijken, zien we eigenlijk dat dit de ontwikkeling is... Ja, dan kan kennis direct bijdragen aan de ondersteuning van de programma's. (Prestatie manager 4)

INZICHT IN TOPSPORTPRESTATIES IS BELANGRIJK: “DAN MAAK JE DIE KEUZE NIET”

Daarbij gaat het volgens hem om het feitelijk inzicht in de topsportprestaties. De laatste kennis op het gebied van topsportprestaties is essentieel, geven respondenten aan. Er wordt geconcurrereerd met een groot aantal landen op de details en deze details maken het verschil:

Ik denk dat het delen van kennis ook essentieel is voor de topsportprestaties. Stel er is in een bepaalde sport een ontwikkeling gaande. Stel dat er een trainingsschema is, dat hartstikke goed bevalt en veel resultaat heeft, we halen medailles binnen. Misschien is dat schema voor een andere sport ook wel interessant. (...) Hetzelfde geldt voor

voedingsschema's of bepaalde technieken die met hardlopen worden gedaan, of met materiaal. Die kennis wil je bij meerdere sporten delen, breder. Dat draagt wel bij tot een hoger niveau. Dan komen er misschien wel meer medailles, dus kennisdeling is wel essentieel. (Werkervaringsplek-medewerker 2)

Dat maakt het behalen van medailles kennisintensieve processen. Kennis op dit gebied kan direct impact hebben op topsportprestaties:

Ja, boksen... is een jury sport. Waar kijkt die jury nou naar? De ene vindt aanvallen mooi, de andere vindt verdedigen mooi, de andere vindt doorzettingsvermogen mooi, maar kun je daarin een trend ontdekken? Wat wordt nu gezien of hoog gewaardeerd binnen jurering? Is het hoe hard je slaat of het aantal treffers dat je maakt? Dus ja, in die zin kan kennis... is kennis heel belangrijk. (Prestatiemanager 4)

Het inzichtelijk maken van trends blijkt dus de feitelijke bijdrage te zijn aan de ondersteuning van de topsportprogramma's, waar vervolgens met name prestatimanagers goed naar moeten kijken. Op basis van hun sportinhoudelijke kennis wordt een advies naar een topsportprogramma uitgebracht. Op de vraag of de strategische keuzes ook zonder trendanalyse mogelijk zijn, is prestatimanager 4 heel duidelijk: "Nee, want dan maak je die keuze niet".

Strategische keuzes tellen voor de Nederlandse topsporters relatief gezien zwaarder, geeft prestatimanager 2 aan. Omdat Nederland een kleinere groep potentiële topsporters heeft door een relatief klein aantal inwoners "lopen wij veel meer afbreukrisico's". NOC*NSF Topsport wil daarom bijvoorbeeld "handiger" worden in blessure en -ziektepreventie vlak voor en tijdens afvaardiging van topsporters naar de Olympische Spelen, geeft hij aan. Op deze manier is het potentieel of het rendement van het aantal "medaillekansen" te maximaliseren. Daarnaast geeft Projectleider 5 met een ander voorbeeld aan waarom hij belang hecht aan goed inzicht in topsportprestaties:

Soms denk ik wel eens van: als wij sporters en van alles en nog wat, afrekenen op resultaten, dan moeten wij dat ook. En als we dan dan ook harder gaan afrekenen op resultaten, dan moeten we wel weten, wat zijn dan resultaten? Dan moeten we daar ook wat meer op gaan sturen. (Projectleider 5)

Deze sturingswens bestaat samen met toegenomen verantwoordingsdruk die de respondenten in het algemeen ervaren. Zoals in het eerste hoofdstuk is toegelicht hangt de toegenomen verantwoordingsdruk samen met algemene (politieke) bezuinigingen en behoudende verwachtingen ten aanzien van de hoogte van de topsportbegrotingen van de aankomende jaren.

OVERTUIGEN VERSNELT HET IMPLEMENTATIEPROCES

Hoewel NOC*NSF een faciliterende rol heeft wil zij graag overkoepelend beleid vormen. Daarvoor moet het een overtuigende, gezaghebbende partij zijn. Kennis is daarbij macht, geven respondenten aan:

Kennis is macht. Als je weet hoe processen lopen, hoe gegevens en informatie te verkrijgen zijn en daarmee belangrijke sturing kan krijgen in het je organisatie of proces, dan loop je

vooruit op anderen. En dat is volgens mij een bepaalde manier van macht. Als je kennis voor jezelf houdt, kun je niets bereiken. (Projectleider 2)

Overtuiging bereiken kan betekenen dat processen versneld worden geïmplementeerd. Prestatiemanager 2 geeft daarbij aan niet dat hij niet zozeer op zoek naar “bewijs”, maar wel een overtuigende onderbouwing van vermoeden.

Naja, bewijs was niet per se nodig... Het was eigenlijk een bevestiging en versterking van ons idee dat daar niet alleen in theorie te halen was, maar het toonde ook aan het daadwerkelijk een voordeel is. Dus dat sterkte ons in... we moeten doorpakken. (...) Ja, en dat kreeg ook meteen een hoge prioriteit dus dat accelereert wel de implementatie. (Prestatiemanager 2)

Als ideeën door data-analyse en fact-finding onderbouwd kunnen worden versneld dat het besluitvormingsproces. Prestatiemanager 2 geeft aan dat een vermoeden waarschijnlijker is met dan zonder overtuigende onderbouwing. Projectleider 2 benadrukt in onderstaande uitspraak daarbij het belang van gedrag.

Nogmaals, het komt neer op gedrag... Kun je ze overtuigen dat het helpt? Dat het werkdruk weghaalt, dat het voor henzelf makkelijk is en dat je er zoveel meer informatie uit haalt? Dan haal je winst. (Projectleider 2)

Dit komt terug in de volgende paragraaf over voorwaarden voor succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling binnen NOC*NSF Topsport. Daarnaast geeft projectmedewerker 2 aan dat het visueel maken van data daarbij het overtuigen van mensen makkelijker kan maken. Hij kan dit moeilijk onderbouwen omdat het gebaseerd is op een gevoel. Hij is de enige die dit heeft genoemd.

INZICHT IN PROGRAMMA'S IS BELANGRIJK: “IS ER GEEN VERKLARING VOOR ..., DAN STOPPEN WE”

De top 10-ambitie is een complex proces gericht op de langere termijn. Permanente monitoring en feedback moet deze ambitie opdelen in kleinere, meetbare processen en onderdelen. De essentie van het focusbeleid is dat programma's, die zich zelfstandig ontwikkelen, kunnen rekenen op een latere ondersteuning van NOC*NSF Topsport. Daarvoor is inzicht in voortgang van topsportprogramma's noodzakelijk. Op basis van deze kennis kan worden besloten dat bepaald geld wel of niet wordt toebedeeld.

Als wij een programma willen afrekenen, dan kun je kijken... Gaat heel goed, prima, zij we heel tevreden mee, we halen de doelen. Dan gaan we door. Maar het kan ook dat bij een bepaald programma al die thema's op rood staan, dan kijk je of daar een verklaring voor is, is die er, dan laat je het doorgaan. Is er geen verklaring... het wil niet lukken, allerlei knelpunten, dan stoppen we met de financiering van zo'n programma. (Projectleider 2)

Daarnaast merken respondenten op dat de maatschappelijke tendens om beleid en geld te verantwoorden ook verwacht wordt van NOC*NSF. Dat geldt zowel voor de interne

organisatieontwikkeling als de ontwikkeling van de verschillende topsportprogramma's. Dit brengt een extra administratieve druk mee.

KENNISBEHOUD OF KENNISVERLIES: "JAREN AAN KENNIS EN ERVARING LOOPT DAN IN EEN KEER WEG"

Respondenten geven aan dat het niet zo kan en mag zijn dat iemand binnen de organisatie van NOC*NSF Topsport onvervangbaar is, geven respondenten aan. Daarom moeten risico's verkleind worden dat kennis voor de organisatie verloren gaat. Het is daarom per definitie van belang om kennis met collega's te delen (Stagiair 2; Projectmedewerker 1; Projectleider 2; Projectleider 5). Projectleider 5 noemde in het interview een voorbeeld over kennisverlies bij de Technische Staf een aantal jaar geleden en licht toe:

Dus dat clubje was, tot voor kort, heel kwetsbaar want dat had heel veel kennis, heel veel ervaring, heel veel expertise, en dat meen ik ook echt oprecht. Maar als er twee of drie mensen zouden zeggen... "We stoppen ermee. Ik ga naar een bond of ergens anders"... Ja, dan ligt NOC*NSF... jaren aan kennis en ervaring loopt in een keer weg. Want dat is niet makkelijk overgedragen of gedeeld met anderen. (Projectleider 5)

Respondenten geven aan dat het borgen van kennis samenhangt met het kunnen terugvinden van informatie en kennis op een centrale plek. Of dit nu voor werknemers op de kantoorvloer is of aan de andere kant van de wereld; als het niet voor een deel is vastgelegd in procedures of projecten dan is er sprake van kennisverlies.

Bij NOC*NSF Topsport gaat veel van deze uitwisseling onbewust en informeel, meestal via gesprekken. Dit levert spanning op met betrekking tot centrale opslag, maar is voor bijna alle medewerkers wel het meest effectief en efficiënt. Alleen prestatie manager 4 ziet dat kennis nu alleen reactief is: "Kennis wordt alleen gebruikt als het noodzakelijk is". Zijn mening wijkt hiermee wel als enige af van de andere respondenten.

"ALS ORGANISATIE HEB JE EEN UITSTRALING NAAR DE GEMEENSCHAP"

Vanwege de afspraken die NOC*NSF maakt met topsportbonden in het kader van focusbeleid bestaat de behoefte om meer inzicht te krijgen in de budgetten. Om deze te vergelijken in termen van effectiviteit en efficiëntie is op de lange termijn een toename in bedrijfsmatige aanpak gewenst; er bestaat behoefte om te kijken wat de return on investment is, geeft projectleider 4 aan.

Bovendien moeten topsportprogramma's en NOC*NSF Topsport afgerekend worden en verantwoording afleggen. Het niveau van accountability is toegenomen op een aantal gebieden. Ten eerste op het gebied van geld, ten tweede op het gebied van de rol die NOC*NSF inneemt ten opzichte van de bonden en ten derde ten aanzien van de publieke opinie en de media. NOC*NSF Topsport ervaart dat zij kwaliteit, succes, effectiviteit en efficiëntie moeten leveren, geeft prestatie manager 2 aan. Deze attitude moet, volgens projectleider 5, ook consequenties hebben voor NOC*NSF Topsport zelf:

Ik vind, als organisatie, dat als jij een uitstraling hebt naar de gemeenschap: wij staan voor topsport en wij staan voor topprestaties en alles wat met het maximale uit mensen te maken heeft, kan het niet zo zijn dat hier allerlei mensen rondlopen die lopen te fliefluiten zonder daarop afgerekend te worden, zonder resultaten te halen, zonder daar ook beter gecoached in te worden. (Projectleider 5)

Kennis en prestatiegerichtheid (binnen en buiten NOC*NSF Topsport) is dus een aspect van HRM dat aandacht verdient volgens projectleider 5.

HRM SLUIT NOG NIET AAN BIJ DE DYNAMIEK VAN HET WERKVELD

Er zijn op dit moment goede opleidingsfaciliteiten bij NOC*NSF Topsport om competenties te ontwikkelen en daar is ook budget voor, geeft prestatie manager 2 aan. Kennis draagt bij aan deze competentie-ontwikkeling van werknemers. Andersom worden er eisen gesteld aan de competenties van de werknemers in relatie tot kennisontwikkeling voor de organisatie:

Kijk, als jouw taak Operational Excellence is, wordt je daarop gewaardeerd of je competent bent. Als jouw taak is, geniale ideeën bedenken... Nou, dan moet je er vijftig per jaar verzinnen en als je er maar een hebt, en de concurrenten hebben zo'n gozer zitten die er honderd doet... Ja, dan ben je niet competent genoeg. (Prestatiemanager 2)

Prestatiemanager 4 en prestatie manager 1 noemen daarbij het belang van het “doorgronden” van kennis; het relateren van kennisvraagstukken aan een relevant sportprobleem. Het stellen en beantwoorden van de “waarom”-vraag: “begrijpen hoe dat past in het geheel van de ambitie die je nastreeft. (...) Waarom is die kennis belangrijk om iemand op het podium te krijgen?” Prestatiemanager 4 noemt dit het “conceptueel vermogen” van een medewerker. De medewerkers van NOC*NSF Topsport zien in het algemeen dat kennis te onderscheiden valt in twee belangrijke componenten: conceptueel vermogen en ervaring.

Ik zie ervaring niet per definitie als iets positiefs want het heeft ook een negatieve connotatie, want met ervaring impliceer je dat je een oplossing voor een probleem hebt omdat we het eerder hebben meegemaakt, terwijl een probleem, an sich, altijd uniek is. (Prestatiemanager 4)

Aan de andere kant vindt hij onderschat, wat hij noemt “jong enthousiasme”, als de tegenhanger van ervaring omdat jonge mensen die niet uit hun ervaring kunnen putten en daarom “nieuwe oplossingen moeten zoeken voor bestaande problemen”. Volgens hem zijn jonge mensen gewend om op een nieuwe manier te werken waarbij zij zelf ook op zoek blijven gaan naar nieuwe oplossingen voor een probleem. Volgens hem werkt ervaring binnen organisaties op eenzelfde wijze:

En wat doen mensen met ervaring? (...) Die beschermen zichzelf door minder kennis te gaan delen, omdat al die kennis al beschikbaar is. En als je dat niet begrijpt, kun je daar ook geen gebruik van maken. (Prestatiemanager 4)

Daarbij is het van belang dat kennis in stelling kan worden gebracht. Volgens prestatie manager 1 kan dit door het inzetten van de juiste “skills”.

Competentie of bekwaamheid bestaat uit meer dan kennis, want als je er vervolgens niets mee kan... Je moet ook skills hebben om die kennis in te zetten. Je moet ook een bepaalde houding hebben dat dat wat je inzet niet... Want, het is niet zo relevant dat ik tegen jou aan lul over hoe Topsport in elkaar zit als het bij jou niet binnenkomt. (Prestatiemanager 1)

Prestatiemanager 4 noemt het verder helpen van een collega “het ontwikkelen van de routes waarop hij of zij zich kan ontwikkelen”. Kennisontwikkeling is voor hem het creëren van de behoefte “ik wil kennis hebben” in tegenstelling tot het daadwerkelijk aanreiken van kennis.

Human Resource Management (HRM) bij NOC*NSF Topsport sluit nog niet perfect aan bij het werkveld, geeft prestatie manager 2 aan. Dit werkveld vereist de best opgeleide en bijvoorbeeld buitenlandse experts die relatief veel betaald moeten worden. HRM moet hier nog verbeterlagen maken:

Dat begint met een Hoofd Personeelszaken aantrekken die uit die wereld komt, die zegt: buitenlander? Ok, dan gaan we nu Skype en op zoek naar een sollicitatiebureau en een headhunter en we hebben op het vliegveld in Parijs een sollicitatiegesprek. Terwijl we nu mensen wellicht hebben zitten, die denken: we laten ze naar Papendal komen. (...) Ja, als we mensen met dat referentiekader binnenhalen, dan gaan die processen binnen een week anders. En anders moeten we mensen meenemen in deze ontwikkeling. (Prestatiemanager 2)

Het valt respondenten ook op, wanneer er in termen van kennisniveau's over mensen wordt gesproken, dat medewerkers niet altijd op hetzelfde kennisniveau zitten. Als medewerkers elkaar informatie sturen, wordt er soms ten onrechte vanuit gegaan dat men op hetzelfde kennisniveau wat betreft een bepaald onderwerp.

5.2.4. CONCLUSIE

In deze paragraaf is gepresenteerd dat werknemers op verschillende niveaus het nut inzien van kennisdeling en -ontwikkeling. Enerzijds dient kennisdeling ten uitvoer van de dagelijkse werkzaamheden en versoepelt dat proces. Het is noodzakelijk om met fact-finding deel te nemen in besluitvormingsprocessen. Een bijzondere rol speelt hier het aspect van overtuiging in; kennis in de vorm van overtuigend bewijs versnelt het implementatieproces van bepaalde ideeën of processen in de organisatie en is hiermee een machtsbron. Anderzijds geven respondenten aan dat zij inhoudelijke voordelen zien in de vorm van inzicht in topsportprestaties, die de organisatie in staat stelt te begrijpen wat er op het sportveld gebeurt in termen van trends en ontwikkelingen, en inzicht in werkprocessen, die de organisatie in staat stelt haar eigen dienstverleningsproces te begrijpen en daarmee te optimaliseren.

Deze inzichten zijn nodig bij de verantwoording van de gevoerde bedrijfsvoering en communicatiestrategie. Er bestaat een trend om meer vanuit een bedrijfsmatige aanpak te kijken naar het dienstverleningsproces door toegenomen accountability op het niveau van financiën, rollen en publieke opinie. Dat maakt dat NOC*NSF Topsport ervaart dat het niet alleen medailles moet halen, maar dat moet doen met kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie.

Kennis voor de organisatie dient gedeeld, behouden en ontwikkeld te worden. Als kennis in procedures of hoofden van mensen blijft zitten, is dat geen kennis voor de organisatie. Daarom dient er aandacht besteed te worden aan de centralisering van de opslag van kennis, waar kennis momenteel zowel formeel als informeel gedeeld wordt via mondeling overleg. Dit wordt door respondenten overigens het meest effectief bevonden.

Hoewel er aandacht is voor de ontwikkeling van competenties van werknemers in relatie tot kennisontwikkeling en daar ook budget voor wordt vrijgemaakt, blijkt het HRM nog niet volledig aangesloten op de dynamiek van het werkveld.

5.2.5. VOORWAARDEN VOOR KENNISDELING EN -ONTWIKKELING BIJ NOC*NSF TOPSPORT

In deze paragraaf worden voorwaarden voor succesvolle kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport besproken. Een optimaal kennisklimaat ontstaat niet zomaar. Allereerst bestaat de wens bij NOC*NSF Topsport om de topsport in Nederland verder te centraliseren. Dit heeft een belangrijke reden; door het bundelen van kennis en expertise in een organisatie die voor alle bonden toegankelijk is kunnen zoveel mogelijk topsportprogramma's profiteren van deze kennis. Daarnaast geven respondenten aan dat het van belang is stil te staan bij de organisatorische structuur van NOC*NSF. Het oplossen van kennisintensieve vraagstukken is een proces van overleggen en afstemmen waarbij de wensen van zoveel mogelijk betrokkenen gehoord moeten worden. Dit proces kan moeilijk versneld worden. Tenslotte geven respondenten aan dat er stil moet worden gestaan bij de cultuur rondom het delen van kennis; betrokkenheid en overtuiging moeten resulteren in gedrag dat op haar beurt moet resulteren in vanzelfsprekendheid.

CENTRALISERING: VOORSPRONG DOOR SLIM TE ORGANISEREN

NOC*NSF Topsport wil graag kennis en expertise bundelen. Op deze manier kan zij hogere kwaliteit en efficiëntie in haar organisatie bereiken. Zo kunnen meer programma's en bonden profiteren van experts. Daarmee zijn ook de taken en de macht van het High Performance Team, het team waarin deze experts met elkaar overleggen, toegenomen, zo stelt projectleider 4.

Je ziet wel dat de afgelopen jaren het High Performance Team veel groter geworden is. Vanuit NOC*NSF centraal opgepakt. (...) We hebben een focusbeleid ingezet, vanuit de gedachte van... willen we kunnen concurreren met andere landen waar veel meer geld in om gaat, dan moeten wij slimmer ons geld inzetten. Een manier om dat te doen is kennis en expertise bundelen. Bijvoorbeeld door een persoon op meerdere programma's in te zetten, als je daar slim in organiseert, dan kun je misschien daar een voorsprong halen ten opzichte van andere landen. Dat is wat je ziet gebeuren. (Projectleider 4)

Wat precies binnen het High Performance Team en de Technische Staf wordt besproken, wordt niet publiekelijk gedeeld en is dus niet bekend, omdat veel van deze informatie vertrouwelijk is.

STAPSGEWIJZE KENNISONTWIKKELING: “MEERJARENPLANNEN BESTAAN NIET MEER”

Projectleider 5 geeft aan dat kennisdeling en -ontwikkeling in overeenstemming met stapsgewijze doorontwikkeling van projecten en initiatieven moet gaan. Er moet worden uitgedacht, uitgeschreven en uiteindelijk moet de commitment van het topmanagement worden bereikt. Daarbij moeten alle wensen worden meegenomen.

Toen wilden we dit proces in een keer gaan realiseren. Dat bleek financieel niet haalbaar. Daarom nu alles stap voor stap. Stap één was ons focussen op een kwantitatieve monitor. Nu al zo ver dat we mogen gaan denken aan iets kwalitatiefs. Daarna zijn wellicht nog meer winstpunten te behalen. (Projectleider 2)

Het telkens met elkaar overleggen over “Wat is de volgende stap?” is daarbij noodzakelijk. Op deze manier wordt een steeds scherper beeld gekregen van het werkelijke probleem dat wordt onderzocht. Prestatiemanager 5 noemt ook dat “meerjarenplannen niet meer bestaan”. Daarvoor is relatief veel afstemming nodig met collega’s. Echter, Projectleider 5 geeft ook aan dat er behoefte is aan een overzichtelijk beeld van hoe alle inspanningen of “kokers” samenwerken om tot het eindresultaat te komen. Hij is de enige die dit noemt:

De doelstelling is gewoon bij de beste landen van de sportwereld te behoren. Dus alles wat wij doen moet bijdragen aan het feit dat wij structureel een X aantal medailles behalen bij de WK’s en de Olympische Spelen. (...) Iedereen kent zijn koker en iedereen bekijkt het van daar uit en dat is ook prima maar dat is... (...) Niet alles hoeft op 100 procent te staan om uiteindelijk optimale ontwikkeling te krijgen van personen of organisaties. Misschien moet de ene op 60 procent staan en de andere op 100 procent. (Projectleider 5)

Dit roept de vraag op hoe een dergelijke visie ontwikkeld kan worden. Aangezien het merendeel van de respondenten aangeeft dat “de strategie van NOC*NSF Topsport” niet bestaat, blijkt dat met name de overtuiging om op een bepaalde manier aan de slag te gaan met verschillende inspanningen noodzakelijk is. Dit komt aan bod in volgende paragraaf.

“KRIJG JE MENSEN MEE, DAN ZIJN ZE OOK ENTHOUSAST, DAN GAAN ZE HET GEBRUIKEN”

Betrokkenheid begint met een duidelijke visie en commitment op de vraag: wat willen we weten? Kunnen mensen overtuigd worden datgene dat wat onderzocht wordt ook daadwerkelijk helpt.

Heb je dat goed uitgeschreven en bedacht, dan zul je commitment moeten gaan krijgen van het topsportmanagement, die de beleidsmanagers aansturen. Vragen of ze zich kunnen vinden in het plan en dan dingen gaan uitwerken in overleg met elkaar. Zodat ieders wensen er in worden betrokken. Het draait om gedrag en als je iedereen meekrijgt, dan zijn ze ook enthousiast. Dan gaan ze het ook gebruiken. (Projectleider 2)

Projectleider 5 vindt het ook belangrijk dat leidinggevendenden dit gedrag pro-actief uitdragen onder de noemer “goed voorbeeld, doet goed volgen”. Respondenten geven aan dat kennisdelen een aspect is, maar zorgen dat kennis overkomt een tweede aspect. Medewerkers die deze

betrokkenheid hebben, dragen hun kennis dan ook beter uit via hun gedrag (werkervaringsplek-medewerker 1; projectleider 2).

Respondenten geven aan dat zij het idee hebben dat NOC*NSF Topsport moet “groeien” in de overtuiging om aandacht te besteden aan kennisdeling en –ontwikkeling. Dit is nog niet vanzelfsprekend omdat dit ook tijd kost (werkervaringsplek-medewerker 1). Als het onderdeel wordt van een (nieuwe) werkrountine, dan zal dit makkelijk door nieuwe medewerkers worden opgepikt.

5.2.6.SPANNINGSVELDEN VAN KENNISDELING EN -ONTWIKKELING BIJ NOC*NSF TOPSPORT

In deze paragraaf worden verschillende spanningsvelden besproken die van toepassing zijn op kennisdeling en –ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport. Daarom zal er worden ingezoomd op die aspecten die volgens respondenten specifiek bij NOC*NSF Topsport op gespannen voet staan met kennisdeling en –ontwikkeling en op welke manier. Efficiëntie richt zich op het zo goed mogelijk renderen van de ingezette middelen om tot een gewenst eindresultaat te komen. Tijdgebrek en “information overload” zorgen voor een langdurige druk op de werkzaamheden die reeds moeten worden uitgevoerd en waarvan de uitkomst ingeschat kan worden. Daarnaast bestaan de formele procedures en aspecten van de uitvoering van activiteiten op het gebied van kennisdeling en -ontwikkeling en deze botsen met de (informele) flow van de werkzaamheden. Ook bestaat verwarring over de top 10-ambitie zelf. Met name het begrip ambitie en doelstelling worden veelvuldig door elkaar gebruikt.

WAAR BLIJFT DE WAAROM-VRAAG EN DE DREIGING VAN INFORMATION OVERLOAD

Hoewel overleg gemeengoed is bij NOC*NSF Topsport, is het bijpraten van collega’s niet altijd even efficiënt (Projectmedewerker 2). Mensen werken vanuit hun kracht en talent, maar hebben niet altijd oog voor “the bigger picture”. Daarom gaat er relatief vaak werk verloren (Projectleider 1).

Er wordt heel erg gekeken naar wat kunnen mensen goed zonder dat er een hoger gelegen doel aan vast hangt. Dat is eigenlijk wel een lack in efficiency en een lack in zaken die worden gedaan, maar waar vervolgens niets meer mee wordt gedaan. (...) De waarom-vraag wordt niet gesteld, of is te breed of niet duidelijk genoeg of er komt iets anders voorbij. Dat is wel zonde van je tijd en energie, vind ik. (Projectleider 1)

Bovendien ligt het gevaar van information overload op de loer. Information overload is overvloed aan relevante en minder relevante informatie, waaruit dient te worden geselecteerd.

Kijk, ik kan de informatie vrij snel vinden, alleen om echt te komen tot kennis... Voor doping is dat niet zo’n heel erg probleem, maar bijvoorbeeld bij informatie over prestaties en financiën, daar is zo veel informatie die je kan opzoeken, om daar nou uit te filteren wat

je echt nodig hebt... Er is oneindig veel, dat hebben we met Sotsji ook gezien... Wat is nu belangrijk, wat wil je weten? (Projectleider 1)

Onderlinge afspraken tussen medewerkers zijn daarom van groot belang. Daarom valt er grote betrouwbaarheidswinst te halen als naast de stroom e-mails kennisdeling centraal is terug te vinden (Projectleider 1). The bigger picture kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van permanente monitoring waarbij gefocust op de verschillende pijlers (ofwel “kokers”) waarmee NOC*NSF werkt. Iedere werknemer heeft een idee van deze ontwikkeling en wil daarom kennis halen en brengen maar dat is niet altijd even efficiënt (projectleider 5; prestatie manager 4).

AMBITIE EN DOELSTELLING ZORGEN VOOR VERWARRING

Er bestaat momenteel verwarring in de organisatie over het begrip “ambitie” en het begrip “doelstelling”, geeft projectleider 3 aan. Hij vindt dat de organisatie baat zou hebben bij overeenstemming over de betekenis van de doelstelling(en) in relatie tot de ambitie. Zonder deze overeenstemming geeft iedere werknemer vanuit zijn of haar “kennis en ervaring betekenis aan” de begrippen. Dit gebrek aan samenhang en overeenstemming over de doelstelling en de ambitie komt ook tot uitdrukking in verschillende uitspraken over de precieze uitwerking van het focusbeleid en welke voorwaarden daarbij horen.

Ze zijn nu wel aan het kijken, los van de overkoepelende doelstelling, welke doelstellingen hebben we nog meer bij een uitzending? Dat kan hem ook zitten in media-aandacht die je krijgt voor TeamNL, hoeveel takken van sport, hoe groot het team is, de diversiteit... dat wordt nu uitgewerkt zodat je dat kader aan de voorkant helder hebt. (Projectleider 4)

Om dat te kunnen doen heb je een idee nodig, een visie. En die visie omvat wat mij betreft de waardes waarop je die ambitie weet te verwezenlijken. Bijvoorbeeld, dat je op tijd durft te beslissen waar je mee stopt, dat je flexibel genoeg bent om te investeren in kansen, dat je programma's groter maakt als sporters... (Prestatiemanager 4)

De top 10-ambitie zal strak omschreven moeten worden. Er ligt geen overkoepelende, duidelijke koers (Projectleider 1). Iedere afdeling vat de ambitie op en geeft hier een eigen invulling aan. De termijn daarbij is in het algemeen van “Spelen tot Spelen” (periode van vier jaar) (Projectleider 1). Projectleider 1 geeft aan dat er meer info nodig is om concretere invulling te kunnen geven aan de ambitie. Hoe werkzaamheden binnen NOC*NSF Topsport bijdragen aan de top 10-ambitie is niet geheel duidelijk. Bovendien is niet duidelijk op welke manier aan de top 10-ambitie voldaan dient te worden. Werkervaringsplek-medewerker 1 licht toe:

Als je het werkelijk over doelstellingen hebt, dan moet je toch wel heel strak hebben staan wat dan die top 10-ambitie precies inhoudt, op welke wedstrijden dat wordt gebaseerd. Is dat top 10-ambitie met gouden medailles, is dat top 10-ambitie met totaalaantal medailles... Is het alleen Olympische Spelen of zijn het ook WK's en trek je bijvoorbeeld ook korfbal erbij? Volgens mij moet dat heel duidelijk zijn, dan pas kan je zeggen: ik heb aan de doelstelling voldaan. Want anders kan je het altijd zo maken dat je het wel haalt. Volgens mij probeert [naam] ook honderdduizend manieren om te zien waar we precies als Nederland staan. (werkervaringsplek-medewerker 1)

Anderzijds geven een aantal ervaren prestatie managers aan dat het werkveld zo dynamisch is, dat lange termijnplanningen zeer beperkt werken en is de top 10-ambitie een label om een proces in gang te brengen, maar dat deze niet concreter omschreven hoeft te worden dan: we willen iedere dag beter worden.

Kijk, top 10 is eigenlijk een soort slogan die gekomen is, daar gaat eigenlijk een ding aan vooraf en dat heeft te maken met de rol en positie van NOC ten opzichte van de bonden. (Prestatiemanager 2)

Er blijkt dus nog relatief veel variatie bestaan in de betekenissen die medewerkers van NOC*NSF Topsport toekennen aan de top 10-ambitie en de uitwerking daarvan.

EEN FORMELE ... OF INFORMELE IDENTITEIT?

NOC*NSF Topsport is door het IOC erkent als enige organisatie met het recht om atleten naar de Olympische Spelen af te vaardigen NOC*NSF (Prestatiemanager 1). Vanuit deze statutaire rol om atleten te selecteren voor TeamNL houdt NOC*NSF Topsport zich, sinds de fusie met de Nederlandse Sport Federatie, zich bezig met “de meerwaarde” die zij kan neerzetten voor TeamNL: goede prestaties, een goede cultuur met een goede reputatie (Projectleider 1). Het moet op zoek naar kritische succesfactoren en daarbij een adviserende rol innemen. In die rol laat NOC*NSF Topsport periodiek een “topsportklimaat-onderzoek” uitvoeren. Projectleider 5 licht toe:

Wij zitten niet in de programma's, wij kijken alleen naar de programma's en zeggen bijvoorbeeld: ok, wij hebben de expertise om die mensen te helpen. Soms kan je hem ook wel vergelijken met de zakelijke of commerciële wereld... Dan zijn wij een soort consultancybureau die je moet inhuren zodat mensen weer eens van buitenaf naar programma's te kijken. (Projectleider 5)

Toch geven respondenten aan dat zij een veranderende rol voor NOC zien: van koepelrol naar een toenemende expertrol waarbij NOC denkt een betere organisatie of kwaliteit te kunnen leveren. Projectleider 1 geeft aan dat verhoudingen vloeibaarder zijn en vat op topsportprogramma's groter is. Volgens projectleider 5 heeft dat te maken met het feit dat NOC*NSF Topsport naast adviseur ook “financiële sturing” uitvoert voor alle Nederlandse topsportprogramma's. Dat komt volgens prestatie manager 2 omdat na de Olympische Spelen van Atlanta (1996) is de gedachte ontstaan medeverantwoordelijkheid en medezeggenschap op te pakken voor de ontwikkeling van de topsportprogramma's. Deze verantwoordelijkheid heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van ondersteunend/faciliterend naar, in sommige topsportprogramma's, de primaire verantwoordelijkheid hebben voor veel zaken die bonden moeten regelen. Bonden zijn daarmee afhankelijker geworden van de output van de organisatie van NOC*NSF Topsport en dat roept de vraag op (bij projectleider 1) hoever deze ontwikkeling doorzet in de toekomst: “Gaan de bonden echt verdwijnen op een gegeven moment?”

5.2.7. CONCLUSIE

In deze paragraaf werd een antwoord gezocht op de deelvraag: *Welke betekenis geven medewerkers aan kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport in relatie tot de beleidsuitgangspunten van de top 10-ambitie?* Het blijkt dat het Nederlandse topsportbeleid hoofdzakelijk gebaseerd is op een belangrijke kennisbron: het SPLISS-onderzoek. In de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, zijn vragen uit de topsportpraktijk leidend. Een voorbeeld van waar deze kennisvragen uit voort kunnen komen is het Nationaal Coach Platform.

Kennis wordt met name gedeeld en ontwikkeld door veelzijdig, formeel en informeel face-to-face contact. Bijna alle respondenten geven aan dat, hoewel deze manier van kennisdeling en –ontwikkeling niet perfect is, dit de “meest efficiënte manier is om dit te doen”. Hoewel er relatief veel vrijheid bestaat in de uitoefening van hun werkzaamheden, wordt de gang van zaken veelal gestuurd door de actualiteiten. Het is een onderlinge zoektocht en strijd die bepaalt welke kennis relevant wordt geacht om uit te diepen.

Respondenten geven aan dat kennis van belang is voor vele doeleinden: om medewerkers te informeren, om coaches te ondersteunen en van onafhankelijk advies te voorzien, inzicht in topsportprestaties te genereren, evenals overtuiging en commitment, inzicht in werkprocessen, continuering en behoud van kennis in de organisatie, legitimering en geloofwaardigheid aantonen en competenties te ontwikkelen. Voorwaarden voor succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling in de toekomst zijn centralisering, stapsgewijze doorontwikkeling, vanzelfsprekendheid, overtuiging en gedrag. Spanningsvelden zijn efficiëntie en information overload, structuur, macht en beïnvloeding, ambitie versus doelstelling en formele identiteit versus ambitieuze identiteit. De spanningsvelden zullen zo concreet mogelijk moeten worden aangepakt om tot meer succesvolle kennisdeling en -ontwikkeling te komen en daarvoor worden in het hoofdstuk Discussie en aanbevelingen suggesties voor gedaan.

5.3. SPORT INTELLIGENCE: DIGITAAL SPIONEREN OP HET SPORTVELD

In deze paragraaf wordt gekeken naar Sport Intelligence. Deze inspanning, aangekondigd in 2012, zou een belangrijke rol gaan spelen in de doorontwikkeling van kennis binnen de organisatie. Respondenten geven aan dat deze kennis met name van belang was voor het opdoen van nieuwe, unieke kennis. Deze unieke kennis kan topsportprogramma's voorzien van bijvoorbeeld succesvolle talentprofielen. Daarnaast wil het management aan de hand van de analyses van Sport Intelligence meer regie op de budgetten van topsportbonden en eerder in kunnen grijpen als topsportprogramma's niet presteren. Respondenten geven aan dat het werken met Podium, het data-platform waar NOC*NSF Topsport nu mee werkt, de kennisbehoefte prikkelt. Ook zeggen zij dat het werken met visualisaties en grafieken hun gevoelswaarde aanspreekt en meer vragen en interactie uitlokt. Dit zijn achterliggende gevoelens die passen bij het belang van een Sport Intelligence-inspanning. Er wordt gekeken naar de aanzet, de status quo en de toekomst van de inspanning. Een kort overzicht zal worden gegeven van de huidige werkzaamheden die door de

medewerkers worden uitgevoerd. Tenslotte worden verschillende spanningen gepresenteerd die Sports Intelligence op dit moment hinderen om maximaal te presteren en wordt gekeken naar de eisen en voorwaarden die van toepassing zijn, volgens respondenten, voor succesvolle Sport Intelligence.

HET BELANG VAN EEN SPORT INTELLIGENCE-INSpanNING

NOC*NSF Topsport moet meer gegevens boven water zien te krijgen (Projectleider 2). Enerzijds om te kunnen “monitoren”; eerder in te grijpen om de budgettering van topsportprogramma’s te verantwoorden (Projectleider 5) en anderzijds om “terreinen te ontginnen die nog nooit ontgonnen zijn” (Prestatiemanager 2). Volgens prestatie manager 1 is de druk om unieke kennis te ontwikkelen hoog omdat algemeen geaccepteerde en gangbare kennis van vandaag voor iedereen beschikbaar is. Daarmee kan het doorslaggevende verschil op het sportveld dus niet meer gemaakt worden. Zowel de verantwoordingstaak als de ontginningstaak van deze inspanning dienen vervolgens om de beleidskeuzes van NOC*NSF Topsport te onderbouwen:

Maar in de Unit wil je het wel kunnen uitleggen, zo van: we sturen het schip een beetje die kant op, dus dat betekent dat we daar misschien wel afscheid nemen, want daar valt winst te behalen... Ja, dan moet je dat uit kunnen leggen (...) Dus Sport Intelligence gaat daarbij een belangrijke tool worden. (Prestatiemanager 3)

Met Sport Intelligence als inspanning werd een start gemaakt met het verzamelen en analyseren van data om betere bondsprogramma’s te ontwikkelen en naar de samenleving te verantwoorden. Naast het huidige focusbeleid, waarbij geld wordt uitgegeven op basis van prestaties, is er behoefte aan de identificatie van kansrijke en talentrijke topsportprogramma’s. Projectleider 2 licht toe: “We blijven ook al jaren dezelfde acht sporten zien, die medailles halen”. Er is dus meer inzicht nodig in hoe sportprogramma’s die nu geen medailles behalen dat in de toekomst wel kunnen gaan doen.

Respondenten geven aan dat de rationele en formele wens voor de ontwikkeling van een Sport Intelligence-inspanning samengaat met meer gevoelsmatige aspecten. Op basis van Sport Intelligence-data is bijvoorbeeld makkelijker een gesprek aan te knopen met een bond.

Als je dan zo’n verantwoording binnen hebt en je ziet: o, nee, er wordt ook op de senioren... dan zou je dat heel makkelijk in een gesprek met de bond moeten kunnen laten zien en zeggen, van: na, we hebben jullie gegevens eens bekeken en het ziet er zo uit en dan kan je in een oogopslag zien, van: he, senioren, junioren, wat is de verhouding... en ja, je kan daar gelijk een gesprek aan vastknopen. (Projectmedewerker 1)

Daarnaast is het van belang om aandacht en zorg te besteden aan de presentatie van data om iets moois te maken; “Grafieken zijn leuker” en lokken meer vragen uit. Over een gesprek met vertegenwoordigers van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport herinnert projectmedewerker 1 zich:

Soms denkt zo’n VWS dan, van: huh, dat is gek, minder dan de vorige keer... hoe kan dat? Dat zie je veel duidelijker in zo’n grafiekje dan bijvoorbeeld op papier in zo’n Excelletje. Ja,

ik pleit dan voor zo'n grafiek. Dat vind ik veel... Ik vind dat veel leuker. Dat is een gevoel, he... dat is verder niet onderbouwd. (Projectmedewerker 1)

Bezig zijn met Infostrada (Podium) prikkelt de kennisbehoefte (Prestatiemanager 4). Daarbij heeft alleen maar of veel praten een negatief beeld (Projectleider 5). Deze wijze van actief data-beheer, ontwikkeling en deling bevordert het kennisontwikkelingsproces.

AANZET VAN SPORT INTELLIGENCE EN STAND VAN ZAKEN

Nadat eenmaal de eerste contouren voor de opzet van Sport Intelligence waren afgerond, werden met de afname van sportdata van Infostrada eerste externe prestatiedata verzameld. Daarnaast waren er veel andere, interne inputstromen en bestond er een overtal aan Excel-sheets. De vraag ontstond; wat moeten wij precies met deze data? De kennis om diepgaande analyses te maken uit deze data was er niet of "daar lag de prioriteit niet", geeft projectleider 2. Projectleider 2 herinnert zich dat er aanvankelijk ook helemaal geen "datastructuur" aanwezig was. In gesprek met dataleverancier Infostrada is een eerste aanzet daarmee gegeven in de vorm van Podium: een databank met grote hoeveelheid aan historisch sportdata waarmee (relatief simpele) statistieken en overzichten zijn te vormen. Maar met de afname van dit product bestond nog geen volledige inspanning. Bovendien wenste het management van de Unit Topsport verdere analyses te doen op basis van meer inputstromen. Het werd dan ook een voorname taak van de inspanning om te kijken aan welke eisen een dergelijk systeem moest voldoen om vervolgens dat systeem te ontwikkelen.

Respondenten geven aan dat in het algemeen de inspanning op dit moment "zoekende" is (Prestatiemanager 3; Projectleider 5). De inspanning en de werkzaamheden die daarbij horen zijn daarmee ook nog in ontwikkeling. Er wordt met Infostrada gewerkt aan diepere analyses maar dit proces gaat langzaam. Het monitoringssysteem is nooit echt van de grond gekomen:

Ja, dus waarin eigenlijk aan het einde van 2014 toch ook wel een... Ja, we moeten toch wat als we meer regie willen hebben. Toen kwam er ook wat meer druk vanuit het management, dat het wel wat moest opleveren... Zo van: kom maar met iets. (Projectleider 2)

Met de afdeling ICT heeft Sport Intelligence gekeken naar een nieuwe schets van een permanent monitorings en -feedbacksysteem. Dit concretere voorstel met bijbehorende begroting is afgekeurd.

Er wordt op dit moment gewerkt aan de kwantificering van praktische problemen uit de sport, vaak in opdracht van een prestatiemanager (Projectmedewerker 1). Echter, er is te weinig personeel om de activiteiten te stroomlijnen en te voldoen aan de wensen en de visie van het management.

Als we zes man meer hadden lopen, hadden we alvast drie man op het volgende project kunnen zetten. (...) Versnellen zit er gewoon niet in. (Projectleider 2)

Bovendien geven respondenten aan dat andere beleidsvelden op dit moment prioriteit hebben. Er wordt veel moeite gestoken in concept-analyses, waar in de praktijk relatief weinig naar wordt gekeken (Projectleider 1).

EEN OVERZICHT VAN DE HUIDIGE WERKZAAMHEDEN

De inspanning Sport Intelligence dient concurrentie in kaart te brengen en “prestatiedata” te verzamelen in overleg met ander inspanningen (Projectleider 1). Dit doet zij door concurrentieanalyses te maken door algemene sportprestaties te vergelijken (vaak in relatie tot geïnvesteerde middelen) en Performance Funnels te ontwikkelen (Projectmedewerker 2). Daarnaast wordt er gekeken naar snelle analyses die gevraagd worden op basis van actualiteiten. Omdat NOC*NSF Topsport deze analyses niet (volledig) zelfstandig kan maken, wordt de hulp ingeschakeld van externe partijen. Een belangrijke subtaak van Sport Intelligence is dan ook het koppelen van deze partijen via gezamenlijke projecten en gesprekken (Projectleider 2).

SPANNINGEN BIJ SPORT INTELLIGENCE

Een van de meest voorname problemen die opspelt sinds de start van de Sport Intelligence-inspanning is het verschil in de gewenste mate van analyse die de inspanning Sport Intelligence zou moeten leveren. Deze spanning komt terug in de wens tot “gerichte vraagformulering” door een groep medewerkers tegenover het “alomvattend systeemdenken” van de andere groep medewerkers. Dit houdt in dat enerzijds bij medewerkers binnen de organisatie de wens bestaat om scherpe vragen te formuleren en daar gerichte data-analyses op te doen. De vragen zijn daarbij altijd uitgangspunt voor verdere analyse en welke kennis daarvoor nodig is. Een andere groep medewerkers denkt echter juist dat de focus moet komen te liggen op het systeem waarmee de data moet worden beheerd en de analyses mee moeten worden gemaakt. Daarbij moet een goed werkend systeem makkelijker relevante vraagstukken kenbaar maken om vervolgens daarop in te zoomen en analyses van te kunnen maken. Dit “systeem-denken” gaat relatief ver betoogt projectmedewerker 1: “Ja, ze waren wel op zoek naar een dergelijk systeem maar hadden nog niet echt het idee om er een hele inspanning van te maken. Of afdeling”. In dit geval was “het systeem” er dus eerder dan de inspanning.

Mijn belangrijkste bevinding was: we kunnen een systeem opzetten maar vooraleer je dat doet moet je natuurlijk eerst goed weten welke vraag je wilt beantwoorden. En dat komt eigenlijk telkens wel terug want een dergelijk systeem is pas implementeerbaar als je weet... ja, welke kant je op wilt. En bij de ene prestatimanager was het linksaf en bij de andere was het rechtsaf. (Projectmedewerker 1)

Er bestaat dus geen uniformiteit in de visies achter de inspanning. Alleen projectleider 2 geeft echter aan dat bij het uitvoeren van interviews onder het management voor de (vervolg)schets van een permanent feedback en -monitoringsysteem er een grote overlap in wensen bleek. Volgens hem verschilden de meningen op basis van waar extra accent gelegd zou moeten worden. Hij geeft wel aan dat het lastig is prioriteiten te stellen binnen deze organisatie of dat deze moeizaam worden gesteld door het topmanagement.

VOORWAARDEN EN EISEN VOOR SUCCESVOLLE SPORT INTELLIGENCE

De afdeling Topsport kent in elk geval een afdeling met enerzijds een groep medewerkers die gericht is op structuur en planning en anderzijds een groep medewerkers die bezig is met actualiteit in een zeer dynamisch omgeving, geeft prestatie-manager 4 aan. Op dit moment moeten alle werknemers nadenken over welke kennis relevant is om te delen met collega's maar er wordt ook door bijna iedereen kennis gebracht terwijl niet iedereen evenveel kennis kan hebben (Prestatiemanager 4).

Medewerkers geven aan dat in een ideale wereld er in het kader van kennisdeling en -ontwikkeling sprake zou moeten zijn van kennis “zenden” en “halen” (Prestatiemanager 4). De focus ligt daarbij op het sturen van gerichte, op-maat-gemaakte informatie door Sport Intelligence.

Moet een wisselwerking zijn, dat kennis naar je toekomt en dat je het kan halen, maar dat wat naar je toekomt, moet specifiek zijn. En wat je kan halen, dat kan heel generiek zijn. (Prestatiemanager 4)

Het zijn de prestatie-managers die vaak deze kennis moet gaan overbrengen aan externen en snappen dan ook het best aan welke eisen en verwachtingen deze analyses moeten voldoen. Daarnaast hebben ook de meningen van de projectleiders zeggingskracht. Zij zijn degene die de uitkomsten van de resultaten moeten gaan wegzetten in projecten. Tenslotte wordt nog een partnerorganisatie genoemd voor de inrichting van een “intelligente organisatie”.

Maar daar hebben we nu ook een partner voor gevonden die ons daarbij mogelijk kan helpen, dat is de intelligente organisatie om meer eenduidigheid te creëren, met name rondom het begrip KPI's. (Projectleider 3)

5.4. CONCLUSIE

De reden voor aanzet tot een Sport Intelligence-inspanning is enerzijds de concrete behoefte om meer, maar vooral beter, te kunnen monitoren. Anderzijds moet Sport Intelligence een grote rol spelen in het ontwikkelen van unieke kennis die van doorslaggevend belang kan zijn op het sportveld. Achterliggende gevoelens voor de oprichting van een Sport Intelligence-inspanning (of afdeling) zijn de aanknopingspunten met bonden voor gesprekken op basis van Sport Intelligence-data. Sport Intelligence-data, zoals grafieken en visuele weergaven van data lokken volgens een respondent meer “plezier” uit en meerdere respondenten geven aan dat zij vinden dat dit “meer interesse” en “vragen” uitlokt.

Een van de voorname taken van Sport Intelligence is om inzichtelijk te maken hoe het beste met de verschillende datastromen binnen NOC*NSF (Topsport) gewerkt zou moeten worden en hoeveel dit zou moeten kosten. Een voorstel hierover van een ingestelde commissie is afgeslagen door het management, omdat het project en bijbehorend systeem te kostbaar was. Daarom is de afdeling op dit moment “zoekende” en “in ontwikkeling”, geven respondenten aan. Er lijkt te weinig personeel om de activiteiten te stroomlijnen en dit proces lijkt niet te versnellen op dit moment.

Sport Intelligence produceert nu met name doorlopende prestatieanalyses (voor de internationale benchmark) en “snelle” analyses op basis van actualiteiten. Een belangrijke subtaak is het koppelen van kennispartijen die kennis(vaardigheden) in huis hebben die NOC*NSF Topsport zelf niet heeft.

Spanning binnen de afdeling Sport Intelligence zit in de patstelling tussen “gerichte vraag”-denken versus “systeem-denken”. De verwachting leeft bij een groep respondenten dat gerichte vragen gerichte antwoorden opleveren die de organisatie verder helpen. Een andere groep respondenten ziet voornamelijk een grote rol weggelegd voor een permanent feedback en – monitoringssysteem dat relevante vraagstukken oproept en beantwoordt.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten geanalyseerd worden aan de hand van het besproken analysekader. Voor verdieping zullen de resultaten ook besproken worden vanuit het perspectief van de literatuurstudie. Op basis van de resultaten zal gekeken worden naar hoe kennisdeling en -ontwikkeling in de beleidsdocumenten en organisatie zich voordoet en te begrijpen is vanuit de geschetste context. Dit gebeurt aan de hand van de begrippen die Schoenberger koppelt in haar model van invloedaspecten in de organisatie: cultuur, strategie en identiteit. Daarbij wordt ook gekeken naar auteurs uit de literatuurstudie, die indirect het werk van Schoenberger (1997) ondersteunen. Cultuur binnen NOC*NSF Topsport wordt besproken aan de hand van Weggeman's omschrijving (2007) van kennisintensieve organisaties. Strategie en de vorming daarvan, dat resulteert in beleid, wordt besproken aan de hand van Schoenberger's eigen analyse en Stone's beleidsambigüiteit (2002). Identiteit wordt besproken aan de hand van Schoenberger en corporate knowledge via het werk van Weggeman.

6.1. KLARE TAAL OP HOOFDLIJNEN MAAR ONDUIDELIJKHEID OVER SPECIFIEKE INVULLING

In de bespreking van de resultaten bij deelvraag 1 is gebleken dat de formulering in deze teksten niet makkelijk meerduidig is uit te leggen. Uit de documenten blijkt dat beleidsmakers grote verwachtingen hebben bij kennisdeling en –ontwikkeling op verschillende terreinen en dit “geen vrijblijvend toekomstideaal” vinden en dat deze verwachtingen ook enige jaren geleden al aanwezig waren. Dat kan relatief eenvoudig verklaard worden omdat de technische voorzieningen om hiermee aan de slag te gaan er toen ook al waren. Wat echter uit de huidige onderzoeksresultaten blijkt, is dat menselijke vaardigheden bijzonder lang achterblijven bij deze technische mogelijkheden. Refererend aan Gavin (in: Weggeman, 2007) die spreekt over state-of-the-art kennis en technologie als een van de voorwaarden voor het “leren” van een organisatie, blijkt dat in de beleidsdocumenten niet concreet is gesproken over hoe de bonden en NOC*NSF aan de vaardigheidseisen van een nieuw expertisegebied als data-analyse dienen te voldoen.

Ook wordt niet duidelijk op welke termijn de top 10-ambitie gerealiseerd zou moeten worden. Dat maakt dat alle geschreven tekst over de strekking en voornemens wat betreft de ambitie vaag en ambigue, in navolging van Stone (2002). Het blijkt dat aan de voorkant niet helder is beschreven op welke manier de top 10-ambitie en bijbehorend focusbeleid geëvalueerd gaat worden wat het kwetsbaar maakt voor beïnvloeding. Wel blijkt uit de beleidsdocumenten dat de afgelopen jaren een topsportbeleid is neergezet dat de basis heeft gelegd voor verdere ontwikkeling van kennisdeling en –ontwikkeling, bijvoorbeeld mede door de inzet van een Coördinator Wetenschappelijke Ondersteuning en de ontwikkeling van expertgebieden bij NOC*NSF Topsport.

6.2. MEDEWERKERS WETEN “HOE DE ZAAKJES TE REGELEN”

Respondenten hebben duidelijk aangegeven dat de informele werkzaamheden en gesprekken minstens net zo belangrijk zijn voor het succes van de uitvoering van taken als de formele (ingeplande) werkzaamheden. Er is sprake van een zeer hoge werkdynamiek (“sport is 24/7, 365 dagen in het jaar”) die veelal gestuurd wordt door de actualiteit. Bovendien is er sprake van een platte organisatie die weinig hiërarchie kent. Taken zijn zo verdeeld dat de eindverantwoordelijkheid niet bij een persoon rust en dat maakt het lastig voor NOC*NSF Topsport als bedrijfsmatig instituut te werken. De “vergadercultuur”, die hoofdzakelijk positieve associaties heeft onder respondenten, zorgt ervoor dat de kenniswerkers op de werkvloer weten hoe zij “hun zaakjes moeten regelen” door veelvuldige onderlinge afstemming. Kennisdeling en –ontwikkeling vindt op deze wijze ook hoofdzakelijk informeel plaats. Toch verschilt dit per groep werknemers en per individu. De aard van de werkzaamheden noopt tot een bepaalde manier van omgang met elkaar, zo gaven respondenten aan.

Bij de analyse van kennisvraagstukken voeren collega’s dan ook een soort “concurrentiestrijd” met elkaar waarbij de eigen vakkennis voorrang lijkt te hebben. Information overload en gebrek aan overzicht zijn frustratiepunten. Bovendien geven respondenten aan dat er verschillende kennisniveau’s onder de verschillende medewerkers bestaan. Dit is een logisch gevolg van het werken met verschillende generaties medewerkers die kunnen variëren van een nieuwe lichter werkervaringsplek-medewerkers tot ervaren (oud)-topsporters tot zeer specifiek geschoolde wetenschappers. De verschillende werkzaamheden bepalen bovendien het werkschema van de verschillende groepen medewerkers. Prestatiemanagers zijn bijvoorbeeld relatief vaak afwezig op het kantoor in Papendal omdat zij ter ondersteuning veldwerk moeten doen bij de grote sportevenementen terwijl medewerkers van Sport Intelligence voor hun deskresearch vrijwel nooit hun bureau hoeven te verlaten. Dit maakt het lastig voor de verschillende groepen om op uitsluitend een formele manier kennis te delen en te ontwikkelen en werkt een informele aanpak van dit proces in de hand.

De medewerkers van NOC*NSF Topsport voldoen in grote mate aan het archetype van de kenniswerker, zoals Weggeman (2007) die omschrijft. Respondenten geven duidelijk aan dat er sprake is van de beschikking over gespecialiseerde kennis, de behoefte aan autonomie en vrijheid om zelfstandig opdrachten uit te voeren en de vrijheid die door het management aan de medewerkers wordt gegeven. Daarnaast is ook de gedrevenheid en persoonlijke betrokkenheid aanwezig waar Weggeman over spreekt, die tot uiting komt in het gezamenlijk volgen van sportprestaties onder werktijd en de identificatie met de beroepsgroep en naaste collega’s. Vanuit dit perspectief is het ook logisch dat veel oud-topporters werken in de organisatie.

Op basis daarvan kan gesteld worden dat NOC*NSF Topsport in hoge mate voldoet aan de omschrijving van Weggeman’s kennisintensieve organisatie. Er sprake is van een diepgewortelde cultuur waarin de professionele werksfeer ten alle tijden gehandhaafd moet worden. De informaliteit is onlosmakelijk een onderdeel van deze cultuur en komt voort uit de hoge werkdynamiek van medewerkers. Succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling binnen NOC*NSF

Topsport zal dan ook aangepast moeten zijn op de autonomie van deze medewerkers, zoals Weggeman (2007) omschrijft.

6.3. VAN BELANGENBEHARTIGER NAAR CONSULTANCYBUREAU

Respondenten hebben aangegeven dat NOC*NSF Topsport een identiteitsverandering doormaakt. Statutair is de organisatie de belangenbehartiger van de topsport en kan het geen grote besluiten nemen zonder de topsportbonden in dat proces te raadplegen. Na het sportieve succes ten tijde van het millennium ontstond echter de ambitie om structureel tot de top 10 best presterende landen te behoren. Daarmee ontstond ook noodzaak voor NOC*NSF Topsport om zich aan te passen aan deze moderne topsportbeleving, waarbij een groot beroep werd gedaan op een meer gecentraliseerde wijze van topsportondersteuning met een focus op sporttak overstijgende kenniscreatie. Ook het Stipendium, de vergoeding van een basisinkomen voor door NOC*NSF erkende status-sporters werd in deze tijd ingevoerd.

Door een respondent werd deze nieuwe vorm van advisering vergeleken met die van consultancybedrijven uit de commerciële wereld en een projectleider gaf aan dat verhoudingen “vloeibaarder” zijn geworden. Het verschil daarbij is dat NOC*NSF Topsport tevens financiën verstrekt en dat is waar de vergelijking misgaat en een pijnpunt zit volgens de beleidsdocumenten en respondenten. NOC*NSF moet af van een “incestueuze relatie” met de topsportbonden en veel meer als een bedrijfsmatiger (kennis)instituut functioneren. Deze bedrijfsmatige visie past ook bij een grote rol voor technologische innovatie en Big Data wordt uitgesproken, zoals in de inleiding is aangegeven (van Wijnen, 2014).

Bij het formuleren van missie, visie en doelstellingen gaat het volgens Weggeman (2007) om de vraag: wat is het bestaansrecht van een organisatie? Deze vraag is volgens Schoenberger (1997) weer inherent aan welke identiteit een organisatie heeft. Een organisatie-identiteit kan geformuleerd worden door een antwoord te vinden op de vraag welke plek een organisatie in wenst te nemen in haar omgeving en de wereld. Uit de onderzoeksresultaten volgt dat de identiteit van NOC*NSF Topsport voortkomt uit de realisatie van (kortstondig) topsportsucces in een zeer concurrerende omgeving en de wens om zichzelf daarmee te identificeren. Deze wens schept verwachtingen naar de toekomst en de organisatie en beïnvloedt de ambitie die daarbij hoort.

6.4. TOP 10-AMBITIE: SLOGAN, LABEL OF... DOELSTELLING?

Uit de literatuurstudie is gebleken dat een collectieve ambitie functioneert als een dominant selectie criterium als het gaat om het reguleren van emerging strategies (Weggeman, 2007). Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de begrippen ambitie, doelstelling en strategie relatief vaak door elkaar worden gebruikt en er verschillend invulling aan wordt gegeven. Dit is in overeenstemming met Weggeman's waarnemingen binnen kennisintensieve organisaties.

Alle respondenten zijn bekend met de inhoud van de top 10-ambitie, zoals deze naar aanleiding van de Studie Top 10 en de Sportagenda 2016 is geformuleerd. Projectmedewerkers geven in het algemeen aan dat zij zich het beste kunnen vinden in een vrij strikte omschrijving en hantering van de top 10-ambitie. De top-10 ambitie geeft volgens hen in dat geval aan dat Nederland zich zou moeten focussen op het bereiken van een plek in de top 10, ongeacht welke sporten of sportdisciplines dat zouden voortbrengen. Volgens hen zou de top 10-ambitie dus ook veel meer gespecificeerd en concreet moeten worden uitgelegd. Op dit moment is daar nog te makkelijk een invulling aan te geven waarmee de uitkomsten van de sportieve resultaten van grote sportevenementen altijd in een goed daglicht zijn te plaatsen. Het wordt niet duidelijk over welke periode het marktaandeel uitsluitend gemeten zou moeten worden. Daarom past ook de vermelding van een termijn waarin de ambitie gerealiseerd zou moeten worden, geven sommige respondenten aan. Sommige hebben hier geen concrete mening over.

Vanuit het perspectief van Stone (2002) is daarmee de top 10-ambitie en het bijbehorende focusbeleid niet zozeer het eindpunt van beleid, maar des te meer een mix van andere vormen van betekenisgeving zoals legitimering (“investeren in tafeltennis is in het kader van de top 10-ambitie weggegooid geld), standaard (“In Sochi hebben we de top 10-ambitie toch al gehaald?”) en uitdrukking van algemene normen en waarden (“De top 10-ambitie betekent gewoon elke dag beter worden”). De top 10-ambitie moet dan ook, in navolging van de redenering van Stone, volgens dit onderzoek het startsein tot een politiek debat zijn over concretere invulling van de criteria van de beleidsanalyse.

Projectleiders geven aan dat de top 10-ambitie een meervoudige ambitie is die ook andere disciplines uit het portfolio van NOC*NSF betreft, zoals Sportparticipatie en Marketing en PR. Het lastige aspect van deze opvatting is dat het moeilijk concreet meetbaar te maken is op welke manier voldaan kan worden aan de ambitie en op welke manier deze te concretiseren is voor de dagelijkse werkzaamheden van de verschillende medewerkers op de werkvloer bij NOC*NSF Topsport. Een projectleider geeft daarbij aan dat de organisatie kennis moet inzetten om iedere dag “stappen” te kunnen zetten. Deze stappen kunnen worden uitgelegd in overeenstemming met de visie van Weggeman dat organisaties kennis inzetten om iedere dag “beter”, “goedkoper”, “efficiënter” en “effectiever” willen werken (en daar kennisdeling en –ontwikkeling voor inzetten).

Tenslotte geven de projectleiders aan dat de top 10-ambitie in eerste instantie uitgelegd zou moeten worden als de wil van de organisatie “om iedere dag beter” te worden. Prestatiemanagers vinden dat het uitgangspunt niet is om de top 10 te behalen, maar om simpelweg “de beste te willen zijn”. De focus moet daarbij niet liggen op uitkomsten van het resultaat want dat is niet een relevante bezigheid als men streeft naar de eerste plek. De focus zou wel moeten liggen op het zo concreet mogelijk verbeteren en ontwikkelen van alle aspecten van het trainings en -ontwikkelingsprogramma van de topsporter en het topsportprogramma, waarin die deelneemt.

De verschillen in opvattingen passen in de omschrijving van Weggeman (2007) die aangeeft dat in kennisintensieve organisaties vaak de gezamenlijk gedeelde visie over strategie en ambitie ontbreekt. Volgens Weggeman hebben kennisintensieve organisaties wel een zeer duidelijke collectieve ambitie die sturing geeft aan werkzaamheden en emerging strategies. Het punt is echter dat wanneer de collectieve ambitie zelf gebaseerd is op concrete (sub)indicatoren, de

implicatie van die ambitie voor meerdere interpretaties en verwachtingen over invullingen en realisatietermijnen vatbaar is. Er kan dus gesteld worden dat er in dit geval wel sprake is van een dominant selectie criterium maar doordat deze onvoldoende concreet is uitgewerkt in veel gevallen geen richting kan geven. De verschillende opvattingen hebben in dit onderzoek een concrete paradox opgeleverd die een spanning blootlegt op het gebied van visie, ambitie en termijn, die de basis vormt voor een richtinggevend kader van succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling.

PARADOX 1; MEER MEDAILLES IN MEER TOPSPORTPROGRAMMA'S MET MINDER GELD NAAR MINDER TOPSPORTPROGRAMMA'S?

Een aantal respondenten heeft aangegeven dat de top 10-ambitie een onderdeel is van de ambitie en het streven om sport nog aanwezig en krachtiger te maken in Nederland. Daarbij is de ultieme wens wat betreft NOC*NSF *meer* medailles in *meer* topsportprogramma's. De vanzelfsprekendheid in deze omschrijvingen viel op, ondanks het feit dat de informatie die op dit moment beschikbaar was onder respondenten niet wees op mogelijkheden voor een dergelijke ambitie. Immers, in de inleiding is reeds beschreven dat de Nederlandse topsport zich zorgen maakt om haar totale budget en de bereidheid van de politiek en beleidsmakers om hierin te investeren. Dat betekent concreet dat NOC*NSF Topsport haar reserves voor het eerst in jaren moest aanspreken om de afgesproken budgettering met de topsportbonden (en programma's) rond te krijgen. De trend voor de komende jaren zou niet anders zijn. Op basis daarvan is immers ook het focusbeleid in werking getreden waarbij niet zonder meer financiering beschikbaar wordt gesteld aan topsportprogramma's: via verantwoording naar prestaties naar beloning. De tendens die hiermee is ingezet is dat goed presterende topsportprogramma's (met relatief veel prestaties en medailles) grote delen van het totale topsportbudget ontvangen en het moeilijker is voor niet-presterende topsportprogramma's om aan te haken. Er wordt in een dergelijk geval een beroep gedaan op de zelfredzaamheid en innovatiekracht van een dergelijk topsportprogramma, ook al wordt in de beleidsdocumenten omschreven dat potentiële podiumprogramma's altijd in de gaten worden gehouden voor extra (talent)financiering.

Het punt is echter dat deze visie weliswaar standhoudt wanneer de focus ligt op het zo snel mogelijk maximaliseren van het aanwezige medaillepotentieel (de kans om kansrijke medailles te halen wordt immers vergroot) maar het medaillepotentieel van TeamNL kan echter alleen maar worden vergroot door risico-investeringen te doen in topsportprogramma's die op de lange termijn kansrijk kunnen worden. Een introductie van nieuwe medaillekansen zou immers net zo bij kunnen dragen aan toekomstig topsportsucces als de maximalisering van bestaande medaillekansen. Deze kansrijke mix van medaillekansen, oud of nieuw, is wat Porter (1997) ziet als het opbouwen van werkelijk concurrentievoordeel.

Bovenstaande paradox is volgens Stone (2002) een illustratie van de misvatting die bestaat bij beleidsmakers over financiële input, output en onderlinge samenhang. De tegenstrijdigheid valt bovenal op doordat maximalisering van bestaand medaillepotentieel via het focusbeleid strategisch niet verantwoord lijkt te zijn in termen van de omschreven ambitie (structureel bij de top 10 horen in plaats van tijdelijk) maar uitbreiding van het medaillepotentieel wel (doorlopend op zoek gaan naar structureel concurrentievoordeel via Sport Intelligence-activiteiten).

6.5. CORPORATE KNOWLEDGE BINNEN NOC*NSF TOPSPORT

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd met betrekking tot het concept corporate knowledge aan de hand van de KennisWaardeKeten van Weggeman (2007). In de literatuurstudie is beschreven dat zijn KennisWaardeKeten (als uitwerking van Porter's WaardeKeten) gefaseerd verloopt in zes stappen. Weggeman betoogt dat de waarde van kennis steeds groter wordt naarmate de stappen in de keten worden doorlopen. Door het cyclische proces is het inrichten van een "lerende organisatie" sleutel tot het blijven toevoegen van waarde aan de productiefactor kennis in deze keten.

Uit de literatuurstudie is ook het essentiële belang gebleken van een heldere missie, visie, doelstelling en strategie bij het analyseren van een KennisWaardeKeten in organisatiecontext (Depassé, 2010). In de vorige paragraaf is gebleken dat hierover veel verwarring bestaat bij medewerkers en dat berust onder andere op de ambiguïteit van de beleidsambitie. De vraag is hoe deze verwarring en ambiguïteit de KennisWaardeKeten bij NOC*NSF Topsport beïnvloedt.

Uitingen en voornemens in het kader van kennisdeling en -ontwikkeling in de beleidsteksten zijn grotendeels allemaal positief van aard en in algemene bewoordingen uitgedrukt. Er wordt in de beleidsteksten dan ook niet gesproken over de voornemens op het moment dat deze (door externe ontwikkelingen) onder druk komen te staan. Daardoor weten we niets over de prioriteiten die worden gesteld in het beleid en voornemens worden daardoor ambigue. Wat niet ambigue valt uit te leggen is dat kennisdeling en -ontwikkeling als nieuwe beleidspeiler een plek in de organisatie van NOC*NSF Topsport dient te krijgen, zo blijkt uit de beleidsdocumenten. In het resultatenhoofdstuk is stilgestaan op welke deelgebieden kennisdeling en -ontwikkeling van toepassing is en waar concrete maatregelen en projecten zijn afgekondigd.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er de laatste jaren meer aandacht is geweest voor de wetenschappelijke ontwikkeling van kennis op onderzoeksthema's als training, voeding en fysiologie. Ook het beschikbaar stellen van embedded scientists is de koppeling van sportpraktijk en wetenschap ten goede gekomen en heeft concreet bijgedragen aan de ontwikkeling van topsportprogramma's en kennisdeling en -ontwikkeling in het algemeen. In de beleidsdocumenten wordt wel gesproken over de onderschatting van coaches en beleidsmakers van het belang van innovatie in de topsport: 1) door onbekendheid met de wetenschappelijke formulering van praktische topsportproblemen en 2) door het gebrek aan ondersteuning bij het formuleren van de vertaling van deze praktische sportproblemen naar de sportpraktijk.

Verdergaande ondersteuning van wetenschappelijke deelgebieden zorgt wel voor de bijdrage aan een optimaal leer en -innovatieklimaat, zoals omschreven in de beleidsteksten van de Studie Top 10 en de Sportagenda 2016, maar is niet hetzelfde als de ontwikkeling van organisatie-brede kennisdeling en -ontwikkeling. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat hiernaar wel verkennend onderzoek naar is gedaan, maar nooit concrete invulling aan is gegeven vanuit het Gavin's perspectief op een lerende organisatie en Mintzberg's omschrijving van strategic learning in organisaties. Het managen van corporate knowledge of kennismanagement heeft dan ook geen vaste plek in de bedrijfsvoering, in navolging van de waarneming van Depassé (2010). Omdat de

organisatiecultuur en structuur van NOC*NSF Topsport versnipperd is en verdeeld in projectgroepen wordt niet duidelijk waar strategic learning plaatsvindt. In de beleidsdocumenten en in uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de inrichting van een kennisplatform hier voorloper in moest worden. Dit voornemen heeft geleid tot de inrichting van de inspanning Sport Intelligence. Het lijkt aannemelijk om Sport Intelligence dan ook als het centrum van de lerende organisatie te zien. In de volgende paragraaf wordt dat nader beschouwd.

Vanuit Weggeman's perspectief en zijn KennisWaardeKeten blijkt NOC*NSF Topsport vast te lopen in de aanzet tot succesvolle kennisontwikkeling en –deling. Omdat de missie, visie, doelstellingen en strategie onvoldoende geconcretiseerd zijn kunnen deze door elkaar worden gebruikt en bieden zij geen richtinggevend kader voor de medewerkers om een juiste inventarisatie te maken van welke kennis benodigd is en welke kennis beschikbaar is. Het startpunt is immers ambigue. Daarnaast hebben respondenten duidelijk aangegeven dat, net als Weggeman betoogt, kennis in hoofden van mensen geen kennis voor de organisatie betreft. Kennis is daardoor ook binnen NOC*NSF Topsport lastig te beschermen vergroot het risico op een lager rendementen op (actief) kennismanagement. Dat maakt het extra lastig om de invloed van kennis op de resultaten van de organisatie te kwantificeren.

De geschetste context resulteert in een kennisintensieve organisatie waar het zelfstandig vermogen van de medewerkers zeer hoog is, maar waar het langetermijnperspectief onderbelicht blijft.

6.6. SPORT INTELLIGENCE: GEVANGEN IN PARADOX?

Uit de interviews blijkt dat er wel degelijk gedachtenexperimenten gedaan worden, toekomstscenario's worden ontwikkeld en met kennispartners wordt samengewerkt om verbeterde data-analyse in de organisatie toe te passen. Medewerkers van Sport Intelligence geven echter aan dat de "commitment", zowel op gedragsmatig als financieel niveau, op dit moment ontbreekt om Sport Intelligence als kennisinspanning te ontwikkelen. Dit blijkt het meest duidelijk uit het voorbeeld dat geen enkele medewerker op het moment van onderzoek fulltime was belast met een Sport Intelligence-functie.

Wel valt op dat medewerkers bezig zijn met patronen en de herkenning daarvan. Dit wordt door Mintzberg gezien als de basis voor strategic learning en het ontstaan van emerging strategies. Om emerging strategies echter te laten renderen, moet het management een plek geven voor de presentatie hiervan. Het valt af te leiden uit de onderzoeksresultaten dat op dit moment deze emerging strategies niet serieus genoeg worden genomen door het management. Zo noemen respondenten bijvoorbeeld dat zij op eigen initiatief analyses ontwikkelen waar vervolgens weinig mee gedaan wordt.

Ook valt op dat een enkele respondent het belang van data-visualisatie heeft genoemd. Hij betoogt dat het grafisch aantrekkelijk opmaken van onderzoeksgegevens het plezier in kennisvraagstukken doet toenemen en dat hij ziet dat dit meer inhoudelijke vragen uitlokt bij de interactie met de data-presentatie en kennisvraagstukken. Dit is in overeenstemming met de bevinding van Weggeman dat het rendement op kennismanagement voor een groot deel in termen van “plezier” van de kenniswerker valt te duiden en belangrijk is voor het beter “functioneren” van de organisatie. Vervolgonderzoek op dit gebied is echter nodig.

PARADOX 2; SPORT INTELLIGENCE ZOU GERICHTE ANTWOORDEN MOETEN FORMULEREN OP GERICHTE VRAGEN TERWIJL UNIEKE KENNIS VRIJWEL ALTIJD ONGERICHTE ANTWOORDEN OP ONGERICHTE VRAGEN BETREFT.

Het is in dit onderzoek niet duidelijk geworden of Sport Intelligence nu een afdeling is of een inspanning. Dit scheidt verwarring over de status van het project en zou onderwerp van discussie moeten zijn.

Ook Sport Intelligence is onderdeel van het gepolitiseerde beleid dat zich moet verantwoorden over financiën en verantwoordelijkheid. Dit betekent dat Sport Intelligence net zo onder een vergrootglas ligt als de budgettering voor de topsport zelf. Hiermee is a) de toewijzing voor bedragen voor grote projecten voor doorontwikkeling van de afdeling (zoals de realisatie van een permanent monitorings- en feedbacksysteem) niet doorgegaan en 2) ligt de focus op het zo efficiënt (en goedkoop) mogelijk runnen van de bedrijfsvoering van Sport Intelligence. In dat kader ligt het voor de hand dat medewerkers aangeven dat Sport Intelligence in ieder geval een vraagbaak zou moeten zijn die gerichte antwoorden zou moeten formuleren op gerichte vragen, uit het oogpunt van efficiëntie. Daarnaast is uit de onderzoeksresultaten gebleken dat dit kracht wordt bijgezet door het gevaar van information overload.

Echter, in de onderzoeksresultaten blijkt ook dat, wanneer dieper gekeken wordt naar de antwoorden en voorbeelden die respondenten geven over de situaties waarin kennisvraagstukken resulteerden in concreet topsportsucces, deze altijd in de marge van de normale werkzaamheden vallen. Topsport, zo geven respondenten aan, wordt in grote mate bepaald door details en die bevinden zich aan de randen van de reguliere werkzaamheden. Er kan dus gesteld worden dat de “unieke kennis” waarover wordt gesproken in de beleidsdocumenten gezocht moet worden in die marge en daarom zijn Sport Intelligence-werkzaamheden die zich richten op het delen en ontwikkelen van kennis op dat gebied per definitie inefficiënt en onverantwoord. Deze werkzaamheden kunnen slechts verantwoord zijn wanneer zij concreet topsportsucces opleveren maar met iedere innovatie, iedere succesvolle bijdrage aan effectief topsportbeleid moeten in theorie ook zinloze, tevergeefs pogingen staan van kennisdeling en –ontwikkeling.

Een aantal respondenten noemt dat de inspanning “zoekende” is en volop “in ontwikkeling”. De vraag is echter of dit een terecht waardeoordeel of beschrijving is drie jaar na oprichting van de inspanning; het uitgesproken gebrek aan commitment lijkt voort te komen uit het vooruitschuiven van de belangrijke te nemen beslissingen met betrekking tot de doorontwikkeling van de afdeling of inspanning.

Het valt op dat Sport Intelligence volgens Gavin’s omschrijving van een lerende organisatie (2007) zeker de potentie heeft om de spil van de lerende organisatie van NOC*NSF Topsport te worden maar dat nog niet is. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat aan te weinig criteria voldaan wordt. Hoewel het wel de bedoeling is van Sport Intelligence om routinematig kwantitatieve methoden en technieken toe te passen om problemen te modeleren, ontbreekt het medewerkers aan de “state-of-the-art” kennis om hiermee concreet aan de slag te gaan. De medewerkers zijn bijvoorbeeld niet geschoold om statistische analyses te maken en werken met Excel in plaats van uitgebreide statistische software. Bovendien geven respondenten aan dat eigen ervaringen te weinig worden geëvalueerd en dat te veel initiatieven een stille dood sterven. Wel wordt er toenemend samengewerkt met kennispartners waardoor Sport Intelligence kan leren van best practices van andere organisaties. Tenslotte geven prestatie managers in het bijzonder aan dat kennis hen niet snel genoeg en effectief bereikt. Kennis blijft relatief vaak lokaal achter.

7. CONCLUSIE

Dit onderzoek heeft zich ten doel gesteld om inzicht te verkrijgen in op welke manier kennisdeling en –ontwikkeling een rol speelt binnen de context van modern topsportbeleid. Enerzijds is gekeken naar het belang dat wordt gehecht aan kennisdeling en –ontwikkeling in relatie tot beleidsambities en anderzijds is gekeken naar de praktische uitwerking daarvan in de context van een (non-profit) topsportorgaan. In deze conclusie wordt eerst antwoord gegeven op de vier deelvragen uit het onderzoek en vervolgens wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag.

7.1. DEELCONCLUSIES

- Deelvraag 1: *Wat is de rol van kennisdeling en -ontwikkeling in organisatiecontext volgens wetenschappelijke literatuur?*

Uit bestudering van de wetenschappelijke literatuur blijkt dat topsportbeleid is relatief lang een “black box” geweest van input (financiën) en output (sportieve resultaten). De kennis over kritische succesfactoren en de deling en ontwikkeling daarvan staat daarom nog in de de steigers. In de topsport kunnen details het verschil maken en daarom is de belangstelling voor dit onderzoek groot; het SPLISS-onderzoek is een inspiratiebron voor het Nederlandse topsportbeleid blijkt uit het onderzoek. Echter, er zijn nog geen “best practices” en er is nog geen eenduidig antwoord op hoe sportsucces nu gemeten moet worden.

Efficiëntere kennisdeling en –ontwikkeling moet daarbij op tal van fronten voor verbetering zorgen, maar in elk geval: efficiëntere aansturing en organisatie van de topsportprogramma’s evenals de kwalitatieve verbetering daarvan. Daartoe heeft NOC*NSF Topsport het focusbeleid ontwikkelt waarin bedrijfsmatig afrekenen het uitgangspunt is. Topsportprogramma’s die presteren worden beloond, bij topsportprogramma’s die niet presteren zal de financiering worden teruggeschroefd.

NOC*NSF Topsport heeft door de aard van topsport te maken met een hoge dynamiek en dat vereist competente professionals, die goed met kennisvraagstukken kunnen omgaan. Volgens definities van Weggeman (2007) kan gesteld worden dat NOC*NSF Topsport een kennisintensieve organisatie is met overwegend kenniswerkers in het primaire proces. Zij proberen middels kennisdeling en –ontwikkeling effectiever, efficiënter en plezieriger te werken.

Echter, kenniswerkers hebben specifiek behoefte aan vrijheid en autonomie in de uitoefening van hen werk. Verschillende cultuurkenmerken typeren de kennisintensieve organisatie, waarvan de belangrijkste de autonomie van de kenniswerker is. Weggeman (2007) geeft aan dat kennis een steeds kortere houdbaarheid en doorlooptijd heeft in organisaties. Als gevolg daarvan moeten managers steeds meer vrijheid bij werknemers op lagere niveau’s leggen en hiermee wordt de arbeidstevredenheid verhoogt. Een breed gedragen collectieve ambitie en helder strategisch kader bevorderen hierbij het proces van zelfsturing.

Omdat kennis alleen in hoofden van mensen kan bestaan, is kennismanagement volgens Weggeman dan ook het managen van kenniswerkers. Daarmee is kennis een van de duurste productiefactoren en dat maakt het logisch dat organisaties het rendement op die productiefactor willen verhogen. Volgens Weggeman is dat mogelijk door het optimaliseren van de KennisWaardeKeten. Het evalueren van de KennisWaardeKeten moet het “leren” van een organisatie helpen. Een lerende organisatie volgens Gavin (Weggeman, 2007) stelt collectief leren aan de orde van de dag.

Porter ziet positionering als basis voor een gedegen concurrentiestrategie. Daarbij zijn compromissen onvermijdelijk om tot een sluitend concurrerend topsportportfolio te komen. Mintzberg ziet dat anders; een strategie is een uitkomst van een lange-termijn analyse die vaak bottom-up ontstaat. Als NOC*NSF Topsport deze vorm van strategieontwikkeling wil erkennen, zal zij hier haar organisatie voor in moeten richten. Daarbij is “strategic learning” van belang en dat heeft momenteel nog geen vaste plek in de organisatie. Op basis van de gelezen literatuur biedt Sport Intelligence kans om uit te groeien tot een plek voor strategic learning.

Om tot een gedegen strategie te komen die de basis vormt voor beleidsontwikkeling is er volgens Weggeman een “dominant selectie criterium” nodig. Dit dominante selectie criterium wordt gevormd door de collectieve ambitie, die impliciet sturing moet geven aan welke strategiemodellen wel relevant zijn en welke niet. Dit richtinggevende principe moet uitwerking geven als op analyse gebaseerde bottom-up, emergent strategies geen uitweg meer bieden om een bepaalde keuze te maken. De volledigheid van de collectieve ambitie is daarbij dus van doorslaggevend belang.

- Deelvraag 2; *Wat schrijven beleidsmakers bij NOC*NSF en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in beleidsdocumenten over kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot de top 10-ambitie?*

Na bestudering van de bronnen ter beantwoording van deelvraag 2 is er geconstateerd dat de implicatie van de top 10-ambitie volgens beleidsmakers inhoudt dat er een grondige analyse wordt gedaan om te achterhalen wat er nodig is om de top 10-ambitie te realiseren. Omdat dit een proces is dat continu plaatsvindt, komt in de beleidsdocumenten dan ook naar voren dat kennisdeling en -ontwikkeling zowel bij topsportbonden als NOC*NSF de aandacht verdient. Effectief kennismanagement speelt nu al een rol in de verschillende thema's die de internationale benchmark heeft vastgesteld: financiering, monitoring en (thematische) wetenschappelijke ondersteuning. NOC*NSF en de overheid benadrukken in hun beleidsdocumenten echter de importantie van het genereren van “unieke” kennis die concurrentievoordeel gaan opleveren op het sportveld.

Hiervoor zullen de topsportbonden en NOC*NSF aan hun eigen organisatie moeten werken en investeren in projecten die kennisdeling en -ontwikkeling bevorderen en tegelijkertijd de vraag naar deze kennis bij coaches in de topsport stimuleren. Op dit moment weten coaches onvoldoende wat zij winnen bij wetenschappelijke ondersteuning en evenmin hoe ze die ondersteuning moeten organiseren. Hier ligt een centrale en coördinerende rol voor NOC*NSF Topsport die hier hoofdzakelijk in wil voorzien door de invoering van een topsportloket en -

databank. Feitelijk is er met de aankondiging van Sport Intelligence als nieuw expertisegebied daar een eerste aanzet mee gedaan.

Toch is de top 10-ambitie niet volledig omschreven en dat maakt het beleid in termen van Stone's analyse ambigue. Zo wordt in de beleidsdocumenten bijvoorbeeld geen termijn vastgesteld wanneer voldaan zou moeten zijn aan de top 10-ambitie. Ook wordt er niets concreets gezegd over de wijze waarop kennismanagement op het niveau van medewerkers ondersteund zal worden. Zo is er uit niets gebleken dat medewerkers bijgeschoold worden om bijvoorbeeld statistische analyses te verrichten bij de inspanning Sport Intelligence.

- Deelvraag 3: *Welke betekenissen kennen medewerkers toe aan kennisdeling en -ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport in relatie tot deze beleidsuitgangspunten?*

Allereerst moet worden vastgesteld dat de top 10-ambitie, haar subdoelstellingen en bijbehorende strategie(en) door de medewerkers van NOC*NSF Topsport door elkaar heen worden gebruikt en daaraan verschillende waarden worden toegekend. Zo blijkt de ambitie strikt opgevat te kunnen worden als de ambitie om zo snel mogelijk tot de beste 10 presterende topsportlanden te horen op basis van een portfolio aan topsportdisciplines dat de beste kans geeft op toekomstig topsportsucces. Een andere groep respondenten uit dit onderzoek vindt dat de ambitie veel breder uitgelegd zou moeten worden vanuit de wens om meer mensen aan het sporten te krijgen. In dat licht past de wens om meer topsportmedailles in meer disciplines te bevorderen. Tenslotte geeft de groep respondenten van prestatie-managers aan dat de ambitie slechts een label is dat staat voor de wens en ambitie om “iedere dag beter te worden”, met als ultieme (en enig mogelijke) doelstelling: de allerbeste zijn.

Wat opvalt in deze beschrijving is dat iedereen het erover eens om “de beste kans” op sportmedailles zodanig te vergroten dat de top 10-ambitie gerealiseerd kan worden. De omschrijving “beste kans” is echter onderwerp van debat en zorgt nu telkens juist voor de afwijkende implicatie van deze uitleg. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de respondenten zich kunnen vinden in de aannames van het focusbeleid. Dit onderzoek heeft in de analyse echter vraagtekens gesteld bij deze aannames op basis van het werk van Porter (1997) die schrijft over het behalen van concurrentievoordeel. De opvatting die in dit onderzoek wordt gepresenteerd is dat het maximaliseren van bestaand medaillepotentieel niet hetzelfde is als het nastreven van maximaal concurrentievoordeel. Hiervoor is een grondige analyse nodig op basis van Porter's theorie.

Dat heeft zijn weerslag op hoe medewerkers betekenis geven aan het proces van kennisdeling en -ontwikkeling. Kennis wordt hoofdzakelijk informeel gedeeld en ontwikkeld. Daarbij zien de respondenten het belang in van kennisdeling en -ontwikkeling op een tweetal terreinen. Enerzijds kan kennisdeling en -ontwikkeling dienen om steeds beter het bestaande topsportbeleid te verantwoorden en anderzijds zou kennisdeling en -ontwikkeling een rol kunnen spelen bij het vinden van nieuwe, unieke kennis die de doorslag kan geven op weg naar het podium. Specifiek kan kennisdeling en -ontwikkeling daarbij bewijslast vormen voor bepaalde gedachtenexperimenten en zo de implementatie van strategische keuzes versnellen.

Deze innovatie dient bereikt te worden door een cultuuromslag die niet per definitie ingrijpend hoeft te zijn. Het gaat volgens de respondenten uit dit onderzoek met name om commitment en gedrag. Commitment geeft daarbij het geloof van de organisatie om op een bepaalde manier vraagstukken te gaan analyseren en de stappen te ondernemen die daarbij horen. Nadenken over de rol en de commitment die Sport Intelligence daarin krijgt staat centraal. Gedrag draait om de bereidheid van alle medewerkers om vast te houden aan een bepaalde manier van werken, ook als dat betekent dat professionals niet per definitie het heil van deze werkzaamheden inzien.

- Deelvraag 4: *Wat leert de casus in Sport Intelligence over de rol die kennisdeling en –ontwikkeling vervult in het realiseren van de top 10-ambitie op basis van deze beleidsuitgangspunten en betekenissen?*

De geschetste ontwikkelingen in de beantwoording van de vorige deelvragen komen tezamen in de casus Sport Intelligence. In de inleiding is reeds vastgesteld dat ondanks de aankondiging in 2012 en de grote verwachtingen in beleidsteksten en documenten de inspanning zelf nog in de steigers staat en dat op dit moment niet duidelijk is wat de status van Sport Intelligence is (inspanning of afdeling). De organisatie lijkt vast te lopen op een patstelling tussen enerzijds de wens tot de “gerichte beantwoording van gerichte vragen” en het besef dat unieke kennis vaak voortkomt uit “ongerichte beantwoording van ongerichte vragen”. Bovendien is er een groep die heil ziet in de ontwikkeling van het grootst mogelijke monitoringssysteem waar zoveel mogelijk datastromen aan gekoppeld kunnen worden. De verwachting is dat uit de analyse-mogelijkheden van dit platform interessante vraagstukken en antwoorden kunnen voortkomen. Respondenten geven echter aan dat het ook hier juist draait om een cultuurverandering middels de aanwezigheid van commitment en gedrag om op een gekozen manier aan de slag te gaan.

In de analyse van de onderzoeksresultaten is gebleken dat Sport Intelligence in potentie kan voldoen aan Gavin’s criteria voor de typering van een lerende organisatie en Mintzberg’s plek voor strategic learning. Een lerende organisatie kan op haar beurt meer waarde toevoegen aan de KennisWaardeKeten van Weggeman (2007) en dus beter renderen op de productiefactor kennis. Op dit moment voldoet Sport Intelligence nog niet aan deze criteria en mag zich dus ook nog geen lerende organisatie noemen. In het kader van Unit-brede kennisdeling en –ontwikkeling zou Sport Intelligence echter voorloper kunnen zijn. Daarbij zou Sport Intelligence moeten letten op het in de juiste mate “zenden” en “halen” van kennis naar medewerkers van de Unit bleek uit het onderzoek en met name de wensen van de prestatie-managers, die op eigen wijze kennis opvragen, goed in kaart moeten brengen.

7.2. ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt omschreven:

- *Wat schrijven NOC*NSF en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over kennisdeling en -ontwikkeling in relatie tot de beleidsuitgangspunten van de top 10-ambitie en welke betekenissen kennen medewerkers van de Unit Topsport van NOC*NSF hieraan toe?*

Uit dit onderzoek blijkt uit de beleidsvoornemens van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, NOC*NSF en de afdeling Topsport van NOC*NSF in het bijzonder de wil en intentie om het proces kennisdeling en –ontwikkeling de komende jaren kracht bij te zetten. Uit de beleidsteksten blijkt zelfs dat het moet worden opgevat en ingezet als “beleidspijler”. Daarmee is het een speerpunt van het Nederlandse topsportbeleid van de komende jaren.

Echter, uit de onderzoeksresultaten van het veldwerk van dit onderzoek blijkt dat er sprake is van de aanwezigheid van zowel stimulerende als belemmerende factoren met betrekking tot succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling bij onderzoeksorganisatie NOC*NSF Topsport. Deze belemmerende factoren resulteren in twee concrete (beleids)paradoxen die de medewerkers van NOC*NSF Topsport tegenhouden om succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling te implementeren. In de analyse van de onderzoeksresultaten is gebleken dat verwarring en ambiguïteit bestaat over de top 10-ambitie en de implicatie hiervan voor de Missie, Visie, Doelstellingen en Strategie. Hierdoor is er geen sprake van een richtinggevend kader (of dominant selectie criterium) voor succesvolle doorloop van de KennisWaardeKeten bij NOC*NSF Topsport. Er is sprake van een voldoende niveau van kennisdeling en -ontwikkeling wanneer dit geanalyseerd wordt vanuit het perspectief van de dagelijkse werkzaamheden. Dit onderzoek heeft echter beargumenteerd dat focusbeleid niet per definitie de kans op de langere termijn vergroot. Sport Intelligence kan daarbij spel worden van de lerende organisatie. Het kan in potentie voldoen aan Gavin's (in: Weggeman, 2007) criteria maar doet dat op dit moment nog niet. Ook daarvoor is commitment en gedrag van medewerkers en topmanagement voor nodig.

Wanneer erkent wordt dat kennisdeling en -ontwikkeling of de ontwikkeling van corporate knowledge zelf onderdeel is van de gepolitiseerde orde dan volgt uit deze redenering dat tegenstrijdigheden en spanningen dienen om een organisatie vooruit te helpen. Dat kennis daarbij macht is, bevestigen ook de respondenten uit dit onderzoek. Het slotakkoord van deze thesis is dan ook dat succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling bij NOC*NSF Topsport kan bijdragen aan de concretere invulling van de top 10-ambitie en de Missie, Visie, Doelstellingen en Strategie waardoor een succesvolle start en implementatie van de KennisWaardeKeten mogelijk is. Hierdoor kunnen medewerkers met plezier aan kennisvraagstukken waarin strategic learning aan de orde van de dag is en kennis toegestaan wordt door het management en de medewerkers het besluitvormingsproces te egaliseren. NOC*NSF Topsport moet dan ook een cultuur en -gedragsverandering doormaken, waarbij commitment en consistent gedrag zullen moeten worden getoond om te focussen op langetermijnsucces.

8. DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk wordt gekeken naar de waarde van de onderzoeksbevindingen. Uit de probleemstelling volgt dat hoe de “gouden data” bij elkaar gebracht worden door medewerkers van NOC*NSF Topsport de uitkomst is van het specifieke kennisdeling en -ontwikkelingsproces binnen de organisatie en hoe deze georganiseerd wordt.

Er worden concrete aanbevelingen gedaan voor de verbetering van succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling en er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Voor de (kracht en) beperkingen van dit onderzoek wordt hier verwezen naar de methodologie in paragraaf 2.5.

Uit de analyse blijkt dat daden bij woorden achterblijven in termen van scholing en training van medewerkers die met kennisvraagstukken bezig zijn. Met name op het gebied van data-analyse blijkt intern niet of nauwelijks kennis te zijn; dit wordt op het moment “ingekocht” bij bijvoorbeeld Infostrada. De vraag is echter of er op deze manier geen “kennisgap” ontstaat tussen de vrager en de ontvanger van de informatie. Op het moment dat gespecialiseerde, statistische kennis niet behandeld en in lichte mate gemanipuleerd kan worden door medewerkers van NOC*NSF Topsport zelf zal zij richting de toekomst steeds afhankelijker worden van de welwillendheid van partners als Infostrada om met relevante analyses te komen. Een van de conclusies van dit onderzoek is dan ook een deel van de wenselijke commitment en uitingen van corresponderend gedrag dan ook moet zijn dat medewerkers beter geschoold zouden moeten zijn. Dit roept de vraag op aan welke eisen deze scholing moet voldoen en in welke mate medewerkers getraind moeten worden. Een nadere inventarisatie is hiervoor nodig.

Tot slot volgen hier een paar interessante noties uit dit onderzoek die basis bieden voor vervolgonderzoek. Allereerst viel op dat “plezier” in combinatie met “visualisatie” genoemd is door een van de respondenten uit dit onderzoek in de beantwoording van de vraag wat de relevantie van kennisdeling en –ontwikkeling is. Ook werd door verschillende respondenten aangegeven dat dit nieuwsgierigheid prikkelt en meer vragen oproept bij diegene die bezig is met de gevisualiseerde data. Dit roept de vraag op of visualisering van data de werkzaamheden rondom het oplossen van kennisvraagstukken plezieriger maakt. Hiervoor is dan ook verder onderzoek wenselijk. Belangrijke deelvragen in dat kader zijn wellicht: waarom en in welke hoedanigheid?

De analyse van de onderzoeksresultaten en deze onderzoeksdiscussie leiden tenslotte tot een aantal (concrete) onderzoeksaanbevelingen:

1. Erken de verwarring en ambiguïteit die bestaat over de top 10-ambitie.
2. Voer een exploratieve, verkennende studie uit naar het concept concurrentievoordeel (Porter, 1997) in relatie tot medaillepotentieel van TeamNL.
3. Voer op basis hiervan een grondige analyse uit die gericht is op het behalen van maximaal concurrentievoordeel. Het uitgangspunt is daarbij niet het maximaliseren van bestaand medaillepotentieel maar het uitbreiden van het medaillepotentieel als dat het concurrentievoordeel maximaliseert.

4. Informeer medewerkers over de wens om de top 10-ambitie te concretiseren in het kader van succesvolle kennisdeling en –ontwikkeling en deel de uitkomsten van de concurrentievoordeel-analyse hierin. Debatteer over de uitkomsten, de concretere invulling van de top 10-ambitie en de implicaties hiervan voor de Missie, Visie, Doelstellingen en Strategie en de lange termijn.
5. Faseer een actieplan om Sport Intelligence in te richten als lerende organisatie naar aanleiding van Gavin's (in: Weggeman, 2007) criteria en evalueer periodiek de voortgang.
6. Aanvullend onderzoek is gewenst met betrekking tot commitment en gedrag bij management en medewerkers. Dit onderzoek zou zicht moeten richten op praktische suggesties; bijvoorbeeld hoeveel medewerkers fulltime bezig zouden moeten zijn met Sport Intelligence om commitment en gedrag uit te dragen en de mate van scholing van medewerkers van Sport Intelligence met betrekking tot het uitvoeren van statistische analyses.
7. Voer een exploratieve, verkennende studie uit naar het concept van data-visualisatie en het veronderstelde belang hiervan voor arbeidstevredenheid en prikkeling van nieuwsgierigheid.
8. Wees bewust bij de verdere inrichting van Sport Intelligence van de speciale positie van prestatie managers in de organisatie en probeer hen op specifieke wijze te ondersteunen met gerichte data-analyses.

9. LITERATUUR

- Beleidsbrief sport “Sport en Bewegen in Olympisch perspectief” (2011). Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/30234/kst-30234-37?resultIndex=2&sorttype=1&sortorder=4>
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Onderwijs. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=duNrhjYZXfoC>
- Christensen, C. M. (1997). How Can Great Firms Fail? Insights from the Hard Disk Drive Industry. In *The Innovator’s Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (pp. 1–14). Boston: Harvard Business School Press.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Bingham, J., & Shibli, S. (2007). *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (Report Digest)*. London.
- Depassé, D. (2010). Kennismanagement evaluaties die werkelijk tot verbetering leiden. *De ontwerpmanager*, 1–4.
- Dielessen, G. (2013). Nieuwe online kansspelwet bedreigt de sport. Geraadpleegd 26 april 2016, van <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=14057>
- Eshuis, J. (2014). *De beleidssleutel tot succes. Een onderzoek naar invloedrijke beleidsaspecten in het Nederlandse heren tophockey*. Universiteit Utrecht.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219–245.
- De Geus, A. (1997). Prologue: The Lifespan of a Company. In *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press. <http://doi.org/10.5465/AME.1997.9709231670>
- Hogevorst, W., Went, R., Faber, A., & Van Lieshout, P. (2013). Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Den Haag. Geraadpleegd van <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/naar-een-lerende-economie-1/>
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396–409. <http://doi.org/10.1108/eb060639>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Dorchester: Dorset Press.
- NOC*NSF. (2010). *Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat. Wat heeft Nederland nodig op tot de top 10 beste topsportlanden ter wereld te behoren?* Arnhem.
- NOC*NSF. (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Arnhem.
- O’Sullivan, T., & Wright, A. (2009). Block 1 - Introducing strategy (Making sense of strategy No. B301). Wakefield.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. SAGE.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*,

12(S2), 95–117.

- Raynor, M. E., & Christensen, C. M. (2003, november). *the Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*. Soundview Executive Book Summaries, 25(11), 1–8.
- Riel, C. B. M. Van, & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355. <http://doi.org/10.1108/eb060635>
- Romijn, D. (2015). Lidmaatschap sportverenigingen in Nederland het hoogst van Europa. Geraadpleegd 26 april 2016, van <http://www.sportenstrategie.nl/2015/sportaccommodaties/verenigingen/lidmaatschap-sportverenigingen-in-nederland-het-hoogst-van-europa/>
- Schoenberger, E. (1994). Corporate strategy and corporate strategists: power, identity, and knowledge within the firm. *Environment and Planning A*, 26, 435–451. <http://doi.org/10.1068/a260435>
- Schoenberger, E. (1997). *The Cultural Crisis of the Firm*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy— The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78–87. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90158-0](http://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90158-0)
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). a Stakeholder Approach To Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. <http://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791602>
- Spek, R. Van Der, Kruizinga, E., & Kleijnsen, A. (2009). Strengthening lateral relations in organisations through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 3–12. <http://doi.org/10.1108/13673270910962833>
- Stone, D. (2002). *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*. (2002ste ed.). New York: W. W. Norton & Company.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273. <http://doi.org/10.2307/2095521>
- Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., de Haan, J., & Breedveld, K. (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag/'s Hertogenbosch.
- van Wijnen, J. F. (2014, april). Handelsgeest in digitale delta. *FD Outlook*, 11.
- Volkers, J. (2012, september 11). Chef de mission Hendriks wil verder tot 2016. *de Volkskrant*.
- Volkers, J. (2016, januari 6). Nederland stevent af op recordaantal medailles in Rio. *de Volkskrant*. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/sport/nederland-stevent-af-op-recordaantal-medailles-in-rio~a4219237/>
- Volkers, J., & Balder, T. (2015, november 27). Dat belooft wat voor de Spelen van Rio. *de Volkskrant*. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/sport/dat-belooft-wat-voor-de-spielen-van-rio~a4196715/>
- Weggeman, M. C. D. P. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

Witt, M. te. (2013). “NOC*NSF kijkt over de grenzen”. Een onderzoek ten behoeve van de inrichting van Sport Intelligence. Arnhem.

Yin, R. K. (2013). Case Study Research: Design and Methods. SAGE Publications.

10. BIJLAGEN

10.1. DOCUMENTENLIJST

Organisatie/jaar	Omschrijving	Type document
NOC*NSF (2010)	Nederland in de top 10. Naar een winnend topsportklimaat. <i>Wat heeft Nederland nodig om tot de top 10 van de beste topsportlanden ter wereld te behoren?</i>	Onderzoeksrapportage
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2011)	Beleidsbrief Sport/Toekomstig Sportbeleid. <i>Sport en Bewegen in Olympisch Perspectief.</i>	Beleidsbrief Staten-Generaal
NOC*NSF (2012)	Sportagenda 2016. <i>Sport inspireert!</i>	Beleidsstoechting

10.2. TOPICLIJST

Hoofdthema	Topic	Subtopic
Achtergrond respondent	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Naam</i> • <i>Functie</i> • <i>Achtergrond</i> • <i>Persoonlijke werkzaamheden</i> 	
NOC*NSF	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omschrijving/ typering NOC*NSF</i> • <i>Omschrijving/ typering NOC*NSF Topsport</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bestaansrecht</i>
Identiteit van de afdeling Topsport	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Afdeling/ Unit</i> • <i>Werkzaamheden</i> • <i>Samenwerking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bestaansrecht</i>
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omschrijving cultuur afdeling/ Unit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Collega's</i>
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definitie kennis</i> • <i>Omschrijving kennisdeling en –ontwikkeling afdeling</i> • <i>Belang kennisdeling en –ontwikkeling</i> 	
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omschrijving strategie</i> • <i>Omschrijving/ typering strategie afdeling/ Unit/ inspanning</i> • <i>Besluitvormingsproces strategie</i> 	

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Belang strategie</i> 	
Top 10 – ambitie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omschrijving top 10-ambitie</i> • <i>Bijdrage persoonlijke werkzaamheden aan top 10-ambitie</i> • <i>Specifieke rol kennisdeling en –ambitie in relatie tot top 10-ambitie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Studie Top 10</i> • <i>Sportagenda 2012/2016</i> • <i>Voorbeelden uit de praktijk van de respondenten</i>
Sport Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Afdeling/Inspanning</i> • <i>Werkzaamheden</i> • <i>Samenwerking</i> • <i>Belang</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Infostrada</i> • <i>Data-analyse</i>

10.3. DIMENSIES VAN KENNIS

Wanneer over kennis gesproken wordt geven respondenten aan dat daar meerdere bronnen of dimensies van zijn binnen NOC*NSF Topsport. Kennis ligt op verschillende plekken in de organisatie besloten. Al deze vormen van kennis hebben ook weer andere eigenschappen. In dit kader wordt een bondig overzicht gepresenteerd van de verschillende dimensies en hoe zijn aanwezig zijn in de organisatie.

Papier

Allereerst bestaat kennis in de vorm van losse documenten, handboeken, studies, rapporten, visie-documenten en verslagen. Hoewel vaak digitaal opgeslagen is de aard van de documenten vaak nog hetzelfde als die van de papier tegenhanger. Losse documenten zijn basaal gestructureerd in mappen op de computers en ordners in kasten.

Procedures

Daarnaast bestaat kennis in processen die een bepaalde aanpak vereisen die in de loop van de tijd min of meer gestandaardiseerd zijn. Dit noemen we hier procedures. Vaak bestaat dit uit papier protocollen waarin vermeld staat hoe een bepaald protocol in de praktijk moet worden uitgewerkt. Deze protocollen kunnen terug te vinden zijn in papieren vorm of op de computer.

Bijeenkomsten

Een voorbeeld van een dergelijke procedure zou kunnen zijn; de maandagochtend-bijeenkomst. In deze bijeenkomst komen alle werknemers een half uur tot drie kwartier bij elkaar om elkaar op de hoogte te brengen van voortgang in lopende projecten en nieuwe ontwikkelingen toe te lichten. In deze bijeenkomsten komen kennis in papieren, procedures en mondeling overleg

ineen. Bovendien is deze vorm structureel ingepland wat de voorbereiding van de kennisdeling en –ontwikkeling ten goede komt.

Hoofden

Kennis ligt ook opslagen in de hoofden van de werknemers van NOC*NSF Topsport. Niet alleen door de eigen kennis die tijdens de werkzaamheden specifiek bij die persoon wordt opgebouwd, maar ook door de achtergrond van de werknemer. Respondenten geven aan dat relatief veel werknemers en met name prestatie managers een achtergrond in de sport hebben; als sporter of als coach of allebei. Onderdeel van de kennis in hoofden is ook ervaringskennis en vaardigheidskennis. Ervaringen zijn breed van aard maar kunnen ook heel (vak)specifiek zijn, wat de schaarsheid van deze kennis vergroot. Vaardigheidskennis is met name van belang voor de uitoefening van de functie waarvoor de werknemer is aangenomen maar sommige werknemers onderscheiden zich door bijzondere vaardigheden die een verbredend element hebben. Zo kunnen betere sociale vaardigheden een manier zijn om beter kennis te delen en te halen.

Software

De rekenkracht van de computer maakt het mogelijk om nieuwe kennis te genereren uit bestaande data. Daarnaast kan het een overzicht bieden van bestaande gegevens die in de fysieke wereld niet mogelijk was geweest. Daarom wordt er binnen NOC*NSF Topsport al langer gezocht naar een systeem waarbinnen zoveel mogelijk bestaande data (van verschillende afdelingen geïntegreerd kan worden).

