



Universiteit Utrecht



KONINKLIJKE NEDERLANDSE
HOCKEYBOND

De KNHB als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie

Het veld is gelegd, nu de belijning nog

Universiteit	Universiteit Utrecht
Master	Organisaties, Verandering en Management
Departement	Bestuurs- en Organisationswetenschap
Naam	Jip de Rond
Studentnummer	3817598
Begeleider	drs. Marianne Dortants
Tweede lezer	dr. Kim Loyens
Opdrachtgever	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
Datum	1 juli 2016, Utrecht

Voorwoord

Na vijf maanden hard werken ben ik trots om te kunnen zeggen dat mijn scriptie 'De KNHB als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie' voor u ligt. Ik heb onderzoek gedaan bij de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) en deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen in de master Organisations, verandering en management aan de Universiteit Utrecht. Van februari tot juli 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie.

Een beter passende organisatie dan de KNHB had ik waarschijnlijk niet kunnen vinden met mijn passie voor sport, en specifiek mijn eigen hockeyachtergrond. Het was op mijn lijf geschreven. Samen met de opdrachtgever vanuit de KNHB, Guido Davio, heb ik het onderzoeksveld afgebakend en nagedacht over de onderzoeksvraag. Ik heb kwalitatief onderzoek gedaan om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Gedurende het onderzoek heb ik veel steun gehad aan mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht Marianne Dortants, zij stond altijd voor mij klaar. Ze heeft me scherp en kritisch gehouden en heeft steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik met goede moed doorging met mijn onderzoek. Het was geen makkelijk proces maar Marianne heeft altijd in mij geloofd, hetgeen me veel steun gaf.

Bij deze wil ik Marianne Dortants bedanken voor de goede begeleiding en ondersteuning gedurende het traject. Ook wil ik Guido Davio bedanken om mij de mogelijkheid te geven mijn scriptie bij de KNHB te schrijven. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die mee gewerkt hebben aan het onderzoek. Zonder hun medewerking had dit onderzoek nooit voltooid kunnen worden.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Jip de Rond

Utrecht, 1 juli 2016

Samenvatting

Er zijn op dit moment veel veranderingen gaande in de sportwereld, er is onder andere een terugloop van het aantal leden bij sportverenigingen en de afhankelijkheid van subsidies moet afnemen. Het is zaak dat sportbonden hierop inspelen om een toegevoegde waarde te blijven richting de toekomst. Een voorwaarde hiervan is dat sportbonden moeten moderniseren door flexibeler en service gericht te werk te gaan. De Koninklijke Hockey Bond (KNHB) moet ook inspelen op de veranderende sportwereld om vraaggericht te kunnen werken richting haar verenigingen. De KNHB probeert dit te bewerkstelligen middels de visie 2020, waarin staat dat de KNHB te werk moet gaan als een netwerk- en servicegerichte organisatie.

Het doel van dit onderzoek is om de KNHB een inzicht te geven in waar ze nu staat in het proces van het worden van een netwerk- en serviceorganisatie zoals dat hedendaags van hen gevraagd wordt. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Waar staat het bondsbureau van de KNHB in het proces van de ontwikkeling tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie?*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is, binnen het bondsbureau van de KNHB, kwalitatief onderzoek gedaan. Zo zijn diverse documenten geanalyseerd, is er geobserveerd en zijn 15 semigestructureerde interviews afgenomen. De KNHB zal nog een aantal stappen moeten maken om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden. Uit de bevindingen blijkt dat er vooral behoefte is aan duidelijkheid en kaders omtrent de visie 2020. Daarnaast is het nodig om een directe vertaalslag te maken naar de verschillende afdelingen en de medewerkers. Zo moet er onder andere een lichte cultuurverschuiving plaatsvinden en moet er een professionaliseringslag gemaakt worden op het gebied van het aanbod van activiteiten, individuen en structuren.

Op basis van de bevindingen wordt aanbevolen om te beginnen met het duidelijk maken van de kaders en verwachtingen richting de afdelingen en van daaruit naar medewerkers. Het is belangrijk dat duidelijk gemaakt wordt wat de visie 2020 precies betekent voor de verschillende afdelingen en voor medewerkers. Dit zorgt ervoor dat zij ook daadwerkelijk kunnen uitdragen waar de KNHB voor staat als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Belangrijk is dat de KNHB bewust is van de impact van de organisatiecultuur binnen de KNHB. Een lichte verschuiving in de cultuur is nodig. Daarna kan verder gebouwd worden richting 2020.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 Probleembeschrijving	6
1.2 De KNHB.....	7
1.3 Onderzoeksvraag.....	8
1.4 Relevantie	8
1.5 Doelen	9
1.6 Leeswijzer	10
2. Conceptueel kader	11
2.1 Netwerkorganisatie	11
2.1.1 Wat is een netwerkorganisatie?	11
2.1.2 Kenmerken van een netwerkorganisatie	13
2.2 Serviceorganisatie	15
2.3 De professionalisering van sportbonden	16
2.3.1 Vormen van professionalisering	16
2.3.2 Consequenties van professionalisering	17
2.4 Veranderkracht	17
2.4.1 De verandervisie.....	18
2.4.2 De verandercapaciteit.....	19
2.4.3 De veranderaar	20
2.5 Organisatiecultuur	20
2.6 Betekenisgeving	22
2.7 Samenvatting	22
3. Methodologische verantwoording	24
3.1 Onderzoeksstrategie	24
3.2 Methoden	24
3.2.1 Documentanalyse	24
3.2.2 Interviews	25
3.2.3 Observaties	26
3.3 Analyse kader	27
3.4 Kwaliteitscriteria	28
3.4.1 Betrouwbaarheid	28
3.4.2 Validiteit	28
3.4.3 Bruikbaarheid	29

4.	Bevindingen	30
4.1	Hoofdthema 1: Visie 2020	30
4.1.1	Het algemene beeld op de visie 2020	30
4.1.1.1	Communicatie over de visie 2020	33
4.1.1.2	De KNHB als netwerkorganisatie	34
4.1.1.3	De KNHB als serviceorganisatie	35
4.1.2	Verandering voor de KNHB	36
4.1.2.1	Merkbare veranderingen binnen de KNHB	37
4.1.2.2	Merkbare veranderingen op de afdelingen	38
4.1.2.3	Kennisdeling	39
4.1.3	Verwachtingen	40
4.1.3.1	Verwachtingen tot 2020	41
4.1.3.2	Verwachtingen van de directe leidinggevende	42
4.1.3.3	Verwachtingen van het Management Team.....	43
4.1.4	Samenvatting.....	44
4.2	Hoofdthema 2: Verandering.....	44
4.2.1	Betrokkenheid opstellen visie 2020	44
4.2.2	Vaardigheden	45
4.2.3	Veranderende rol binnen de KNHB	47
4.2.4	Bewerkstelligen uitdragen	47
4.2.5	Samenvatting.....	48
5.	Analyse	49
5.1	De organisatiecultuur van de KNHB.....	49
5.2	De KNHB als hedendaagse netwerkorganisatie	49
5.3	De KNHB als hedendaagse serviceorganisatie	51
5.4	Professionalisering	51
5.5	Implementatie visie 2020	53
5.6	Samenvatting	54
6.	Conclusie en discussie.....	56
	Discussie	57
	Aanbevelingen.....	59
	Bronnen	60
	Bijlagen.....	63
	Bijlage 1: Organogram bondsbureau KNHB	63
	Bijlage 2: Gastelaars (2006) – dienstverlenende organisaties	64
	Bijlage 3: Topiclijst	65

1. Inleiding

De sportwereld is in transitie, vroeger was het sportlandschap ingericht met leden, verenigingen en bonden. Hedendaags is er een groei te zien in evenementensporten en commerciële alternatieven. Dit daagt sportorganisaties uit om kritisch te kijken wat ze doen en op welke manier ze dat doen (Heijnen, 2016). Sportbonden moeten onder andere meer sportconsumenten bereiken, het landschap dient effectiever en efficiënter ingericht te worden en de afhankelijkheid van subsidies moet afnemen. De functies van sportbonden hebben van oudsher betrekking op het organiseren van competities en het opstellen en handhaven van regels. Vroeger was je lid van een turnvereniging of voetbalde je bij de plaatselijke voetbalclub (NOC*NSF, 2015). In de huidige tijd zijn er echter andere vormen van sport te bedenken zoals sportscholen en informele sportclubjes (van der Roest, 2015). De sportdeelname in Nederland neemt toe, maar het ledenaantal neemt, bij de (meeste) sportbonden af. Het aantal lidmaatschappen bij sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF is, in 2014, gedaald met 40.669 leden. De georganiseerde sport verliest hierdoor marktaandeel en dat betekent dat sportbonden geen monopolie positie meer hebben. Ze bezitten de sport niet, maar moeten het spel mee gaan spelen met andere partijen zoals evenementensporten en commerciële alternatieven (NOC*NSF, 2015). Het werven en behouden van sporters wordt gezien als de grootste uitdaging (NOC*NSF, 2016). Het is zaak dat sportbonden hierop inspelen om een toegevoegde waarde te blijven richting de toekomst. Sportbonden moeten daarom moderniseren door onder andere flexibeler en service gericht te werk te gaan (van der Roest, 2015).

Voor deze scriptie is onderzoek gedaan bij de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). De KNHB is met 248.742 leden, in oktober 2014, de 5^e grootste sportbond van Nederland. Het Nederlandse hockey zat de afgelopen jaren in de lift, maar de groei vlakt iets af (KNHB, 2014). Door de transitie in de sportwereld moet ook de KNHB haar positie opnieuw bepalen. Er moet gekeken worden wat de veranderingen in de omgeving voor de KNHB betekenen. Om hierop in te spelen heeft de KNHB een visie richting 2020 opgesteld, waarin de focus ligt op vier thema's:

1. Een leven lang hockey(en);
2. Positieve maatschappelijke impact;
3. Bij de wereldtop in een wereldsport;
4. Toekomstbestendige financiën.

Deze thema's zijn onderling met elkaar verbonden en worden ondersteund door twee pijlers: het behoud van cultuur en hockey DNA en de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie (KNHB, 2014). Deze scriptie gaat dieper in op de KNHB als netwerk-

en serviceorganisatie omdat het werken als netwerk- en serviceorganisatie een bijdrage kan leveren aan het behouden van leden en helpt in te spelen op de wensen van verenigingen.

1.1 Probleembeschrijving

Het jaar 2014 is voor de KNHB een draaipunt geweest richting de toekomst. Na de succesvolle organisatie van de Rabobank Hockey World Cup 2014 in Den Haag werd, net als na de organisatie van het WK 1998 in Utrecht, een nieuwe impuls voor hockey verwacht. Niet alleen in de aantrekkingskracht en de ontwikkeling van de sport, maar ook in de maatschappelijke impact die de sport kan bewerkstelligen (KNHB, 2014). Om hier goed op te anticiperen en om mee te gaan met het veranderende landschap in de sportwereld, moet de KNHB meer inspelen op vragen van verenigingen en haar leden. De KNHB is hier al langere tijd mee bezig, maar de huidige transitie in de sportwereld, waar sportbonden moeten moderniseren, vraagt van de KNHB om meer flexibel en netwerk- en servicegericht te werk te gaan. Met de pijler, KNHB als netwerk- en serviceorganisatie, in haar visie 2020, stelt de KNHB verschillende doelen:

- Voldoen aan de wensen van de verschillende betrokken actoren;
- De betrokkenheid en verbinding met de sport blijven stimuleren;
- De uitwisseling van kennis en daarmee de kracht van het gezamenlijke netwerk¹ te vergroten.

Op dit moment is de KNHB, in haar klassieke taken, ook al een netwerk- en serviceorganisatie, maar moet er gekeken worden naar een andere invulling van netwerk- en serviceorganisatie die past in de huidige tijd. De KNHB wil verenigingen meer op maat informeren (KNHB, 2015). Dit is nodig om de verenigingen te blijven voorzien in de informatiebehoeften en om leden te behouden. Het willen zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie vraagt om een flexibele organisatie die in staat is projectmatig (samen) te werken (KNHB, 2014). De eerste stappen richting een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie zijn al gezet. Zo zijn verschillende hockey concepten toegankelijk gemaakt door het uitbreiden van de websites hockey.nl, knhb.nl en verdere verdieping te geven aan hockeycorner.nl. Hockey.nl is de nieuwssite van de KNHB, hockeycorner.nl is een online kennisplatform voor en door verenigingen waar onderling informatie over *best practices* kan worden uitgewisseld. Daarnaast wordt de organisatie van de KNHB herijkt en wordt deze geoptimaliseerd naar de eisen van deze

¹ De Algemene Vergadering, het bondsbestuur, het bondsbureau, de districtsbestuurscommissies en de districtskantoren, de verenigingen en de leden, hockeybetrokkenen, partnersponsors en suppliers, de overheid en maatschappelijke partners.

tijd. Het inzetten van vrijwilligers is kritisch bekeken als gevolg van een toenemende complexiteit van onder andere competities en samenwerkingsverbanden met lokale partijen (KNHB, 2014). Om een professionaliseringslag te maken, zijn in februari 2016 competitieleiders in dienst van de KNHB aangesteld. Het invullen van de rollen van competitieleider en coördinator jongste jeugd werd door de groei van de sport en de toenemende noodzaak om te flexibiliseren te groot voor vrijwilligers (KNHB, 2015).

Vanuit het Management Team (MT) rijst de vraag wat het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie vraagt van de KNHB als organisatie en hoe dit in de dagelijkse gang van zaken op het bondsbureau tot uiting komt. Deze scriptie maakt inzichtelijk in hoeverre het bondsbureau van de KNHB zich heeft ontwikkeld tot wat er hedendaags verwacht wordt van een netwerk- en serviceorganisatie. Er wordt ingegaan op de randvoorwaarden die nodig zijn om als KNHB tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te komen. Hiermee kan vervolgens gekeken worden waar de KNHB op dit moment staat en welke stappen de KNHB nog moet zetten om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden. Ook wordt gekeken welke cultuuraspecten het beste passen bij het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Er wordt gekeken in hoeverre de KNHB deze cultuuraspecten al bezit en waar nog aan gewerkt moet worden. De doelstelling voor 2020, de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie, heeft invloed op de werkzaamheden en de manier van werken voor medewerkers op het bondsbureau bij de KNHB. Het is belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de verwachtingen van het MT en wat de visie 2020 voor hen betekent. Wanneer dit niet duidelijk is, kan dit invloed hebben op de manier van werken en heeft dan tevens invloed op wat uitgedragen wordt naar buiten. Daarnaast maakt het inzichtelijk welke betekenis medewerkers op het bondsbureau geven aan de netwerk- en serviceorganisatie. Naast de medewerkers op het bondsbureau, spelen er binnen de KNHB nog een flink aantal actoren een rol. Er is gekozen voor het perspectief van de medewerkers op het bondsbureau, omdat zij in de eerste lijn van de uitvoering zitten, bij hen begint het. De andere actoren, zoals leden van verenigingen en maatschappelijke partners, spelen ook een grote rol, maar pas in een later stadium.

1.2 De KNHB

Bij de KNHB zijn 1100 mensen actief, het grootste gedeelte is vrijwilligers. Er zijn ongeveer 150 mensen in dienst waarvan 58 werkzaam op het bondsbureau. Het bondsbureau is ingedeeld in 12 afdelingen: het secretariaat, competitie, verenigingsondersteuning, arbitrage, KNHB academie, hockeyvormen en diverse doelgroepen, ledenadministratie en financiën, tophockey, evenementen, sponsoring, juridische zaken en communicatie. Op deze afdelingen zijn verschillende professionals

werkzaam. Zo zijn er beleidsmedewerkers, communicatiespecialisten en juridisch opgeleide medewerkers in dienst. De KNHB wordt bestuurd door het bondsbestuur dat bestaat uit 10 leden (KNHB, 2016). In bijlage 1 is het organogram van het bondsbureau van de KNHB te vinden. Daarnaast bestaat de KNHB uit de Algemene Vergadering, de districtsbestuurscommissies en de districtskantoren, de verenigingen en haar leden en hockeybetrokkenen (KNHB, 2014). De KNHB heeft ook te maken met partner sponsors en suppliers, de overheid en maatschappelijke partners die verschillende belangen en verwachtingen hebben. De KNHB haalt haar inkomsten uit leden, subsidies, sponsoring en de organisatie van diverse evenementen. Op de jaarlijkse Algemene Vergadering worden besluiten genomen over onder andere nieuwe visies van de KNHB, reglementswijzigingen, de toetreding van nieuwe hockeyclubs en fusies tussen hockeyclubs. De dagelijkse beslissingen worden genomen op het bondsbureau.

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die gehanteerd wordt is:

Waar staat het bondsbureau van de KNHB in het proces van de ontwikkeling tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie?

Deelvragen:

- *Wat is een hedendaagse netwerkorganisatie in de context van een ledenorganisatie als de KNHB en hoe kijken medewerkers daar tegenaan?*
- *Wat is een hedendaagse serviceorganisatie in de context van een ledenorganisatie als de KNHB en hoe kijken medewerkers daar tegenaan?*
- *Welke cultuuraspecten passen er bij het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie?*
- *Wat zijn de randvoorwaarden om als KNHB te komen tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie?*
- *Welke betekenis geven medewerkers, in hun dagelijkse rol, op het bondsbureau bij KNHB aan een netwerk- en serviceorganisatie?*

Deze hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord middels het afnemen van diverse semigestructureerde interviews, documentanalyse en observaties om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie en het vraagstuk.

1.4 Relevantie

Het is relevant om te onderzoeken wat er voor een organisatie hedendaags nodig is om een netwerk- en serviceorganisatie te zijn. Vanwege het veranderende landschap in de sport en het mogelijke verlies in marktaandeel van sportbonden, is het belangrijk om de

verenigingen en haar leden goed te blijven voorzien van informatie. Het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie kan daar een bijdrage aan leveren. Daarnaast is het relevant om te onderzoeken hoe medewerkers aankijken tegen een opgestelde visie over de richting waar de organisatie in de toekomst heen wil. Het is bedacht en op papier gezet. Maar hoe ermee wordt omgegaan in de praktijk en wat het betekent voor medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden, is relevant om te onderzoeken.

Dit onderzoek geeft inzicht in wat er voor nodig is om, naar de maatstaven van de huidige tijd, een netwerk- en serviceorganisatie te zijn. Er wordt gekeken naar wat een netwerk- en serviceorganisatie is en welke betekenis medewerkers geven aan een netwerk- en serviceorganisatie. Vanuit de literatuur is al veel geschreven over netwerkorganisaties (Benassi, 2002; Dumay, 2009; Nohria & Eccles, 1992). Wanneer gekeken wordt naar organisatieverandering wordt gewerkt met concepten als veranderkracht, verandervisie en verandercapaciteit (Ten Have, Huijsmans & van der Eng, 2015). Wanneer gesproken wordt over het verschil tussen plan en praktijk gaat het over het *implementation gap of execution factor* (Aspeci & Vardhan, 1999 in Ten Have et al., 2015). Ook cultuur is een belangrijke factor die meespeelt in organisatieveranderingen. Er wordt verondersteld dat organisatiecultuur invloed heeft op het implementatieproces en op het worden van een professionele organisatie (Cameron & Quinn, 2003; Tiel, Meier & Cachay, 2006 in Nagel, Bayle & Giauque, 2015). Naast netwerk- en serviceorganisatie, organisatieverandering, beleidsimplementatie en cultuur speelt ook betekenisgeving een rol. Ook hier is uitgebreid onderzoek naar gedaan door onder andere Homan (2005). In dit onderzoek wordt de al aanwezige literatuur en inzichten verbonden met betekenisgeving die door medewerkers gegeven wordt aan de opgestelde visie en de randvoorwaarden om een netwerk- en serviceorganisatie te zijn.

1.5 Doelen

Een praktische doelstelling van dit onderzoek is om de KNHB inzicht te geven in waar ze staat in het proces van het worden van een netwerk- en serviceorganisatie zoals dat hedendaags van hen gevraagd wordt. Ook wordt gekeken naar de manier waarop medewerkers kijken naar de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie en wat voor invloed dat heeft op hun rol binnen de organisatie. Het werken als een meer netwerk- en serviceorganisatie vraagt om een andere houding van medewerkers en heeft invloed op werkzaamheden, taken en functies. Er wordt onderzocht op welke manier medewerkers daar mee omgaan en hoe ze zich in die rol gedragen. Daarnaast is het een doel om te beschrijven welke cultuuraspecten voor de KNHB relevant zijn en of er een verschuiving van de huidige cultuur nodig is om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te zijn.

Een wetenschappelijk doel tijdens het schrijven van deze scriptie is inventariseren wat er voor nodig is om hedendaags een netwerk- en serviceorganisatie te zijn en wat dat vraagt van de medewerkers van een sportbond. Daarnaast is het een doel om te kijken wat de invloed van de organisatiecultuur binnen de KNHB is in de manier waarop wordt omgegaan met de visie 2020.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst het conceptueel kader en zet diverse theoretische concepten uiteen. Hoofdstuk 3 licht de methodologische verantwoording toe. Hierin komen de onderzoeksstrategieën, methoden, data-analyse en kwaliteitscriteria aan bod en worden deze verantwoord. Hoofdstuk 4 beschrijft de bevindingen die aan de hand van citaten uit interviews gevonden zijn. Hoofdstuk 5, analyse, verbindt de bevindingen met theoretische inzichten. Hoofdstuk 6, conclusie en discussie, geeft antwoord op de hoofdvraag op basis van de analyse en reflecteert op het onderzoek. Het hoofdstuk aanbevelingen zal afsluiten met een aanbeveling richting de KNHB.

2. Conceptueel kader

Dit hoofdstuk gaat in op de theorieën, concepten, vooronderstellingen en verwachtingen die het onderzoek ondersteunen en sturen. Allereerst wordt ingegaan op de netwerkorganisatie en haar kenmerken. Vervolgens komt de serviceorganisatie aan bod. Daarna wordt ingegaan op de professionalisering van sportbonden en wat daarbij komt kijken. Ook wordt ingegaan op veranderkracht, wat is een verandervisie, wat heb je daar voor nodig, en wat is de rol van de veranderaar. Tot slot wordt aandacht besteed aan organisatiecultuur en betekenisgeving. In het hoofdstuk analyse worden de theoretische concepten aan de bevindingen gekoppeld en worden ze gebruikt om de bevindingen te begrijpen.

2.1 Netwerkorganisatie

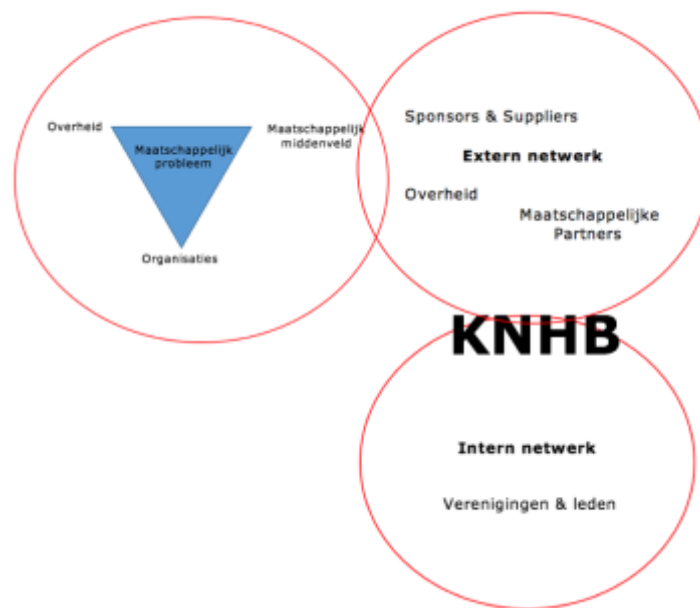
Onder dit kopje vallen twee subkopjes die te maken hebben met netwerkorganisaties. Allereerst wordt besproken wat een netwerkorganisatie is. Vervolgens komt aan bod wat de kenmerken zijn van een netwerkorganisatie.

2.1.1 Wat is een netwerkorganisatie?

Sinds het eind van de jaren '80 wordt gesproken over de netwerkorganisatie als organisatievorm. Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie, die via verschillende lijnen en op diverse manieren binnen een organisatie kan samenwerken (Nohria & Eccles, 1992). Door het snelle tempo van de veranderingen moeten bedrijven zich continu ontplooiën en nieuwe ontwikkelingen snel en optimaal exploiteren. Vanuit de literatuur komen verschillende definities naar voren omtrent netwerkorganisaties. Benassi (2002), omschrijft de netwerkorganisatie als: "*platte, flexibele structuren, met een hoge bereikbaarheid en toegang tot veel informatie waardoor men kan leren*". Weber en Khademian (2008) beschrijven een netwerkorganisatie als: "*een langdurige wederkerige relatie tussen organisaties, groepen en individuen*". In de literatuur wordt gesproken over drie netwerkvormen. Het is lastig om theoretisch aan te duiden welke netwerkorganisaties in relatie tot een sportbond in het kader van het onderzoek passend zijn. Daarom zijn eerst de verschillende betekenissen van netwerkorganisaties in kaart gebracht en zijn deze uitgewerkt omdat alle theorieën samen inzicht bieden in het beter begrijpen van het vraagstuk.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie soorten netwerkvormen (figuur 1):

1. Netwerken tussen overheid, maatschappelijk middenveld en commerciële organisaties om maatschappelijke problemen op te lossen;
2. Interne netwerken, gaat over het interne netwerk binnen een organisatie. In dit geval de KNHB en haar verenigingen;
3. Externe netwerken, hiermee wordt het netwerk tussen organisaties en externe partners bedoeld. De KNHB heeft te maken met externe partners zoals partner sponsors en suppliers, de overheid en maatschappelijke partners.



Figuur 1: De KNHB en haar netwerk

Vanuit de literatuur wordt vooral gesproken over netwerken tussen de overheid, commerciële organisaties en het maatschappelijk middenveld, die als doel hebben het oplossen van maatschappelijke problemen die niet door een van de organisaties alleen opgelost kan worden. Geeraert en Bruyninckx (2014) en Provan en Kenis (2008) spreken in deze vorm over *network governance*. Dit zijn netwerken die stellen dat een 'governance' model partnerschap en samenwerking impliceert in plaats van hiërarchische autoriteit. Diensten en producten zijn het resultaat van een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties. Wanneer wordt samengewerkt in de *governance*-vorm, kenmerkt zich dat door het feit dat de samenwerking wordt aangegaan om dingen voor elkaar te krijgen. Ze zijn in eerste instantie niet gebaseerd op het marktprincipe of hiërarchische principe, maar op onderhandelen en vertrouwen (Provan & Kenis, 2008). De KNHB zou in deze netwerkvorm ingezet kunnen worden om mee te denken over het bestrijden van obesitas of over het verhogen van sportparticipatie. Dit soort netwerken wordt ingezet wanneer het probleem niet door één organisatie aangepakt kan worden.

Voor deze scriptie speelt deze netwerkvorm een kleine rol, er wordt vooral gefocust op het interne en externe netwerk.

De KNHB zit in een groot intern netwerk doordat ze naast het bondsbureau bestaat uit de verenigingen en haar leden. Het met verschillende partners samenwerken in een netwerk, biedt de diversiteit die nodig is en levert ook een breder en flexibeler scala van exploitatiemogelijkheden (Janssen, Volberda & Asselbergs, 2003). Netwerkorganisaties zijn een sleutel om gehoor te geven aan de roep van de markt om klant gedefinieerde producten te leveren (Dumay, 2009). De KNHB zit samen met de verenigingen in een netwerk en hebben met elkaar een hoge bereikbaarheid voor hun leden en toegang tot informatie, die zowel voor de KNHB als voor de verenigingen belangrijk zijn in de dagelijkse gang van zaken. Vanuit de KNHB wordt dit onder andere gefaciliteerd door de hockeycorner, waar verenigingen *best practices* uit kunnen wisselen over diverse onderwerpen die verenigingen in hun dagelijkse werkzaamheden aan de orde zijn.

Naast het interne netwerk heeft de KNHB ook te maken met een extern netwerk. Het externe netwerk van de KNHB bestaat onder andere uit partner sponsors en suppliers, de overheid en maatschappelijke partners waar beroep op gedaan kan worden. De KNHB maakt gebruik van haar externe netwerk ten behoeve van eigen gewin, ze gebruikt het om haar eigen doelstellingen te halen en belangen te behartigen.

In de huidige tijd is gebruik maken van je interne en externe netwerk een invulling van het zijn van een serviceorganisatie. Men gaat er niet meer van uit dat de KNHB de allesweter is en alleen maar zendt. Er wordt verwacht dat de KNHB een horizontale dienstverlener is die kennisuitwisseling faciliteert voor haar interne netwerk. De betekenis van netwerkorganisaties voor dit onderzoek is, dat gekeken kan worden welke vormen van netwerken door medewerkers besproken worden in de interviews. Het is interessant om te kijken of medewerkers onderscheid maken tussen de verschillende netwerken waar de KNHB zich in bevindt. Daarnaast kan gekeken worden hoe medewerkers aankijken tegen de KNHB als netwerkorganisatie en welke betekenis zij hieraan geven.

2.1.2 Kenmerken van een netwerkorganisatie

Powell (1990) beschrijft drie cruciale factoren waar een netwerkorganisatie aan moet voldoen in het interne en het externe netwerk. Powell (1990) spreekt over de netwerkorganisatie als: *“het door verschillende bedrijven gebruik maken van gezamenlijke middelen van andere bedrijven die zich in de waardeketen op een andere plaats bevinden”*. Bij de KNHB ligt dit anders omdat het niet zozeer gaat om meerdere bedrijven, maar er gesproken kan worden van verschillende actoren in de samenwerking. Daarnaast moet er onderscheid gemaakt worden tussen het externe netwerk van de KNHB, waarin maatschappelijke partners, overheid en sponsors en suppliers zitten en het

interne netwerk van de KNHB waarin de verenigingen en haar leden zitten. Ondanks dat het niet geheel overeenkomt zijn deze factoren nuttig om mee te nemen wanneer gekeken wordt naar de KNHB als netwerkorganisatie. Het doel van de KNHB om horizontale kennisuitwisseling te faciliteren vraagt om de factoren die Powell (1990) beschrijft, om de kennisuitwisseling te kunnen faciliteren. De drie cruciale factoren die Powell (1990) benoemd zijn:

1. Know how;
2. Vraag naar snelheid;
3. Vertrouwen.

(1) *Know how* kan verkregen worden door jarenlange ervaring of onderwijs en is nodig om sommige werkzaamheden uit te voeren. Het lastige aan know how is dat het niet tastbaar is, waardoor het niet makkelijk te verhandelen is. Netwerkorganisaties zijn geschikt voor hoogopgeleide werknemers/ leden, omdat ze hun kennis makkelijk ter beschikking kunnen stellen aan verschillende werkzaamheden. (2) Een belangrijke eigenschap van netwerkorganisaties is het, door de werknemers/ leden, kunnen *interpreteren en verspreiden van informatie*. Hierdoor krijgt de netwerkorganisatie gemakkelijker toegang tot de benodigde informatie. Ook is de netwerkorganisatie flexibel en kan ze snel inspelen op de veranderende omgeving. De KNHB wordt democratisch gestuurd, besluiten over beleid en reglementswijzigingen worden genomen bij de Algemene Vergadering. Hierdoor is het lastig om flexibel te zijn. (3) Netwerken komen beter tot stand in een omgeving waar leden van de netwerkorganisatie een *gemeenschappelijke achtergrond* hebben. Powell (1990) bedoelt hiermee een overeenkomst in ideologieën, geografische achtergrond of op professioneel gebied. Wanneer een grote homogeniteit binnen de groep heerst, is het onderlinge vertrouwen groter. Hierdoor kunnen afspraken beter gehandhaafd worden. Wanneer onder de leden van de netwerkorganisatie een grote verscheidenheid is, dan bestaat de kans dat het vertrouwen afneemt. Hierdoor neemt ook de bereidheid om op de lange termijn verbanden aan te gaan af (Powell, 1990). Binnen de KNHB kan deze factor eigenlijk niet worden gebruikt omdat hier geen onderzoek naar gedaan wordt. Er kan niet met zekerheid gezegd worden dat de ideologieën dusdanig overeenkomen dat hier sprake van is. Hetzelfde geldt voor geografische achtergrond. Zeker is dat de passie voor de hockeysport gedeeld wordt.

Voor dit onderzoek kan gekeken worden in hoeverre de KNHB over deze factoren beschikt en op welke manier dat in de organisatie tot uiting komt. Indien deze factoren niet, of niet in voldoende mate aanwezig zijn binnen de KNHB, zal gekeken moeten worden op welke manier daar invulling aan gegeven moet worden in de toekomst. Echter, de factor flexibiliteit is voor de KNHB een lastig punt omdat ze een democratisch

gestuurde organisatie is. Belangrijke besluiten worden op de Algemene Vergadering genomen. Daarnaast is ook de factor vertrouwen lastig om mee te nemen in het onderzoek omdat daar te weinig kennis over is. Bij dit onderzoek wordt vooral gelet op kennis en vraag naar snelheid.

2.2 Serviceorganisatie

De KNHB verstaat onder serviceorganisatie: *“het ontsluiten van kennis en de ontwikkeling en het toegankelijk maken van nieuwe concepten”* (KNHB, 2014). Verder bestaat er weinig literatuur over wat een serviceorganisatie is. Een begrip dat in de buurt komt bij serviceorganisatie is dienstverlenende organisatie, gehanteerd door Gastelaars (2006). Zij onderscheidt zes verschillende dienstverlenende organisaties: massadienstverlening, selectiebureaucratie, professionele dienstverlening, individuele dienstverlening, zorgarrangement en de vrijwillige vereniging. De indeling wordt gemaakt aan de hand van vijf hoofdkenmerken: kernwaarden, kerntaak, uitvoerenden, klanten en structurering (Gastelaars, 2006, pp. 9-24). In bijlage 2 wordt dit weergegeven in een schema. De KNHB is te typeren als een vrijwillige vereniging, die zich richt op de dienstverlening aan verenigingen en haar leden. De betrokkenheid, bij datgene waar de organisatie voor staat is hoog, er wordt hard gewerkt en medewerkers hebben binding met de KNHB. De leden zijn actief en hebben een gedeelde passie. Daarnaast is het doel van de KNHB om de leden betrokken te houden zodat zij het bestaan van de bond belangrijk blijven vinden. De structurering wordt gekenmerkt door informele bindingen. Het doel van de KNHB is niet om geld te verdienen, maar er is wel geld nodig om voort te bestaan en om diensten te leveren aan de verenigingen. Een verschil met de typering van Gastelaars (2006) is echter, dat bij de KNHB wel betaalde krachten in dienst zijn, het gebeurt niet alleen op vrijwillige basis. De KNHB bezit ook aspecten van een massadienstverlening. Ze leveren niet al te complexe diensten aan grote groepen klanten, de verenigingen. Er wordt gewerkt met standaarddiensten, die makkelijk geleverd kunnen worden (Gastelaars, 2006, pp. 15-23). De KNHB levert ook standaarddiensten aan de verenigingen omdat ze onder andere de competities moet faciliteren en scheidsrechters opleidt. De KNHB heeft als doelstelling het meer doorsluizen en toegankelijk maken van kennis. Ze moeten meer vraaggericht werken en horizontale kennisdeling faciliteren. Het is interessant om te kijken of de KNHB een ander soort dienstverlening moet leveren wanneer ze voldoen aan de huidige norm van een service gerichte organisatie. Daarnaast wordt gekeken of de huidige vorm van dienstverlening aangevuld moet worden. Ook kan gekeken worden wat dit betekent voor de vaardigheden die medewerkers nodig hebben om vraaggericht te zijn en om horizontale kennisnetwerken te organiseren.

2.3 De professionalisering van sportbonden

Door het veranderende landschap in de sport moeten sportbonden zich aanpassen aan de huidige tijd. Er moet een nieuwe invulling aan netwerk- en serviceorganisatie gegeven worden. In de klassieke taken is de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie, maar de huidige tijd vraagt om een professionaliseringslag van de KNHB. Dit vraagt om een flexibele organisatie die vraaggericht kan werken (Nagel et al., 2015). Daarnaast vraagt de professionalisering ook om kritisch te kijken naar het gebruik van vrijwilligers, als gevolg van een toenemende complexiteit van onder andere competities en samenwerkingsverbanden met lokale partijen. De KNHB heeft al veel mensen in dienst, maar zijn bezig de organisatie te herijken en de posities van vrijwilligers kritisch te bespreken (KNHB, 2015). Allereerst worden de verschillende vormen van professionalisering besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de consequenties van professionalisering.

2.3.1 Vormen van professionalisering

Het professionaliseren van de organisatiestructuur binnen sportbonden wordt door Bayle en Robinson (2007, in Nagel et al., 2015) uitgewerkt op drie niveaus:

1. Professionalisering van activiteiten;
2. Professionalisering van individuen;
3. Professionalisering van structuren en processen.

(1) De *professionalisering van activiteiten*, gaat over het stellen van doelen, het ontwikkelen en implementeren van maatregelen om de doelen te behalen en om regelmatig te evalueren in termen van efficiëntie en effectiviteit van de maatregelen. Bij dergelijke evaluaties wordt niet alleen gekeken hoe de organisatie zichzelf en anderen ziet maar ook naar de manier waarop rollen en posities in de organisaties worden gedefinieerd en verbonden. (2) De *professionalisering van individuen* betekent een toename van het aantal betaalde krachten en een verbetering in de competenties van vrijwilligers en medewerkers. De activiteiten van het individu worden driedig en bestaan uit: politieke, bestuurlijke (project of activiteiten) en operationele (administratieve, sportieve of ontwikkeling taken) activiteiten. Dit zorgt voor een nieuwe invulling van banen, verschillende prikkels en opleidingsbeleid. (3) De *professionalisering van structuren en processen* duidt op centralisatie en een meer hiërarchisch proces van besluitvorming. Het kan ook worden geassocieerd met de specialisatie in rollen en functies die nodig zijn om verschillende taken, nieuwe intra- of interorganisationele verbanden, de verwerking van organisatorisch leren en kennisbeheer, alsmede de toepassing van moderne technologieën van communicatie en administratie aan te pakken (Bayle & Robinson, 2007 in Nagel et al., 2015). Om een, naar huidige maatstaven

netwerk- en serviceorganisatie te zijn, is een professionaliseringsslag van de KNHB en haar medewerkers nodig. Voor dit onderzoek is het van toegevoegde waarde om te kijken waar de KNHB nu staat in het professionaliseringsproces. Zijn er al aspecten zichtbaar of zullen er nog aspecten doorgevoerd moeten worden om de professionaliseringsslag te maken? Het meest relevante aspect voor het onderzoek is het *professionaliseren van individuen*. Dit zal een eerste stap zijn in de richting van het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie vraagt om andere vaardigheden van medewerkers. Het is goed om te kijken welke vaardigheden dit zijn en in hoeverre medewerkers al over deze vaardigheden beschikken. De *professionalisering van activiteiten* is voor de KNHB een volgende stap die gezet kan worden na dit onderzoek. Enerzijds kan in het onderzoek gekeken worden naar welke doelen er nu, binnen de KNHB, gesteld zijn en wat er gedaan wordt om deze doelen te behalen. Anderzijds kan er na dit onderzoek, door de KNHB gekeken worden welke activiteiten bij een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie passen, en welke activiteiten ze, in de huidige tijd, niet meer hoeven te organiseren voor verenigingen. Ook kan gekeken worden naar de invulling van de activiteiten, gebeurt dit nog op een manier waar verenigingen behoefte aan hebben? De *professionalisering van structuren en processen* is ook een belangrijke stap die na dit onderzoek gezet kan worden. Echter, het meer hiërarchisch proces van besluitvormen past niet goed bij de KNHB vanwege het informele karakter van de organisatie van de KNHB. Daarnaast worden besluiten binnen de KNHB democratisch genomen, dit gebeurt op de Algemene Vergadering. Het is wel belangrijk om te kijken welke rollen en functies gespecialiseerd moeten worden om te kunnen werken als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie.

2.3.2 Consequenties van professionalisering

Er worden verschillende consequenties genoemd wanneer het over professionalisering gaat. Het heeft gevolgen voor de structuur en de cultuur van de organisatie. Ook heeft professionalisering gevolgen voor de verwachtingen en relaties met externe stakeholders en aangesloten organisaties. Shilbury en Firkins (2011 in Nagel et al., 2015) wijzen erop dat professionalisering de verwachting van externe stakeholders (bijv. overheid, sponsors en sportconsumenten) verhoogt. Voor de KNHB is het belangrijk te weten wat de consequenties van professionalisering zijn. Zo kunnen ze hier rekening mee houden en eventueel al op inspelen.

2.4 Veranderkracht

Tijdens een verandering ervaren veel managers de relatie tussen plan en uitvoering als problematisch. Hierdoor ontstaat een *implementation gap* of *execution factor* (Aspeci & Vardhan, 1999 in Ten Have et al., 2015). *Purposive change* (intentionele verandering)

gaat over het doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen. Het draait om de koppeling tussen de ideeën en de realisatie, ook wel plan en uitvoering: *what it should be* en *how it should be accomplished* (Bower, 2000 in Ten Have et al., 2015). Soms is het plan te groot waardoor de organisatie niet in staat is deze uit te voeren. Of in andere gevallen is er voldoende energie en bereidheid om te veranderen, maar is er geen gemeenschappelijk doel, richting of visie. Vaak ontbreekt het in dergelijke situaties aan een verbinding tussen het plan en de uitvoering (Ten Have et al., 2015, pp. 10-11). Een belangrijk aspect om de verandering te laten slagen, is het vertrouwen van de leden in de directie/ management die verantwoordelijk zijn voor het proces van organisatieverandering (Stevens, 2013; Thiel et al., 2006 in Nagel et al., 2015). Vertrouwen in het management neemt gevoelens van onzekerheid en gebrek aan informatie over de verandering weg, hierdoor worden ongegronde angsten verminderd (Weber & Weber, 2001). Naast de verandervisie wordt ook gekeken naar welke rol de veranderaar, oftewel het Management Team (MT), kan spelen bij de verandering. Wat zijn voor hen belangrijke punten om mee te nemen bij de implementatie van de visie 2020?

2.4.1 De verandervisie

Wanneer je als organisatie wil veranderen, is het belangrijk dat er een visie op de concrete situatie is en dat het ondersteund wordt met een duidelijk verhaal. Een verandervisie moet de verandering op organisatieniveau combineren met een vertaling naar de verschillende afdelingen en individuen. Dit kan worden bekeken vanuit twee perspectieven (Ten Have et al., 2015):

1. De rationale, het grote verhaal;
2. Het effect, het kleine verhaal.

Samen staan ze in verbinding en vormen ze de verandervisie. (1) De *rationale* is het verhaal achter de verandering. De achtergrond en de visie waarop de verandering gebaseerd wordt. Het is het verhaal achter de reden van de verandering. Deze moet niet alleen 'kloppen' in rationele zin, maar de verandering moet ook gevoelsmatig en emotioneel 'aanspreken'. De *rationale* is het waarom achter de verandering (Stevens, 2013; Ten Have et al., 2015, p. 12). Het is belangrijk dat de veranderaars het grote verhaal kunnen zien anders zijn ze niet in staat dit over te brengen (Moran & Brightman, 2000). (2) Het *effect* staat voor het kleine verhaal van de verandering. Hier wordt gesproken over de concrete, gewenste en ongewenste gevolgen van de ingezette verandering. Het gaat over gevoelens en percepties van specifieke groepen en individuele betrokkenen die geraakt worden door de verandering (Ten Have et al., 2015). Wanneer over de verandering wordt gesproken met anderen, is het belangrijk dat aan

medewerkers duidelijk gemaakt wordt hoe de verandering hen zal raken (Moran & Brightman, 2000). De *rationale* en het *effect* worden samen gezien als *what it should be* (Bower, 2000 in Ten Have et al., 2015). Het beslaat het terrein van wat de verandering zou moeten zijn en de beweegredenen daarachter. Hieruit volgt de visie op de verandering. Bij dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre de KNHB rekening gehouden heeft met deze koppeling tussen de ideeën en realisatie en of en op welke manier medewerkers de koppeling zien. Er komen aspecten naar boven waar de KNHB voor de verdere implementatie van de visie 2020 nog rekening mee moet houden.

2.4.2 De verandercapaciteit

Om de verandering te realiseren is capaciteit nodig. Capaciteit gaat over het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan veranderingen. Hiervoor zijn twee aspecten nodig (Ten Have et al., 2015):

1. Focus;
2. Energie.

Focus en *energie* moeten samen en individueel de organisatie in staat stellen om te kunnen veranderen. (1) *Focus* beslaat de kaders, de richting, waarmee het gewenste gedrag wordt gestuurd. Hier wordt de beweegrichting mee bedoeld. Voor degene die een bijdrage moeten leveren aan de verandering is het niet voldoende om te laten weten *dat* er iets moet veranderen. Wanneer medewerkers een bijdrage moeten leveren is het van belang dat duidelijk en voelbaar is *wat* er dan moet veranderen en *hoe* dat moet gebeuren. Dit uit zich in duidelijke strategische keuzes, taakomschrijvingen en voorbeeldgedrag (Ten Have et al., 2015). Homan (2005) stelt dat het belangrijk is dat de nieuwe visie zo wordt geformuleerd dat alle medewerkers hem kunnen begrijpen. Dit is een lastige opdracht omdat elk individu een eigen beeld heeft van wat de organisatie nastreeft. Daarnaast wordt in visies vaak met abstract jargon gesproken wat het lastig maakt om er een duidelijke betekenis aan te geven. (2) *Energie* staat voor het vermogen om te veranderen. Om de verandering te realiseren, is het vaak nodig om de organisatie aan te passen en nieuwe kaders te vormen. Ook moet de visie tot leven worden gebracht. Bij het verandervermogen gaat het om de samensmelting tussen de *preparedness* en *readiness* van medewerkers. *Preparedness* heeft betrekking op de bereidheid van medewerkers; *readiness* gaat over de kennis, ervaring en vaardigheden waarover medewerkers beschikken om zich aan te passen aan de verandering (Stevens, 2013; Ten Have et al., 2015). De combinatie *focus* en *energie* vormt samen *how it should be accomplished* (Bower, 2000 in Ten Have et al., 2015). Het is een combinatie tussen de verandercapaciteit van de organisatie en wat er voor nodig is om de verandervisie, qua vermogen en kaders te bereiken. Voor dit onderzoek is het belangrijk

om te kijken in hoeverre het MT aan de medewerkers duidelijk gemaakt heeft waarom er iets binnen de KNHB moet veranderen en ook hoe dat moet gebeuren. Daarnaast is het van belang om te kijken in hoeverre de KNHB klaar is voor het doorvoeren van visie 2020, beschikken de medewerkers over de juiste kennis, ervaring en vaardigheden?

2.4.3 De veranderaar

Het managen van verandering gaat over het managen van mensen. Of een verandering succesvol wordt, is ook sterk afhankelijk van de medewerkers in de organisatie. Medewerkers zijn van cruciaal belang in de verandering omdat ze onderhevig worden aan de verandering. Hun inzet bepaalt het succes van de verandering (Georgalis, Samaratunge, Kimberley & Lu, 2015). Het is belangrijk om een betrouwbare sfeer te creëren, waar ruimte is voor communicatie en samenwerking. Een omgeving waar medewerkers betrokken zijn bij het maken van de visie of bij het implementeren van de verandering, kan helpen bij het verminderen van weerstand tegen de verandering (Weber & Weber, 2001). Moran en Brightman (2000) stellen dat het belangrijk is dat de veranderaar medewerkers betreft gedurende het proces. Hierdoor wordt draagvlak gecreëerd. Om de verandering zichtbaar te maken en te stabiliseren moeten leiders specifieke prestatiedoelen opstellen. Het mensen laten richten op specifieke resultaten zorgt voor een aantal effecten (Moran & Brightman, 2000):

1. De verandering is meer tastbaar. Zowel voor individuele prestaties als organisatorische prestaties. Het stellen van concrete doelen verhoogt de motivatie;
2. Het monitoren van resultaten geeft iedereen een gevoel van vooruitgang en biedt de mogelijkheid om kansen te vieren wanneer een mijlpaal bereikt is;
3. Het opleggen van specifieke prestatie-eisen stimuleert mensen, die anders in de weerstand gaan, om zich aan te passen;
4. Het meten van resultaten zorgt ervoor dat, wanneer de verandering heeft plaatsgevonden, het ondersteund wordt en dat de focus verschoven wordt naar elders in de organisatie.

Voor de KNHB is het relevant om te kijken hoe het MT op dit moment de implementatie van de visie 2020 aanvliegt. Op welke manier wordt de visie 2020, volgens de medewerkers en henzelf, overgebracht en op welke manier wordt er bij stil gestaan?

2.5 Organisatiecultuur

Binnen iedere organisatie speelt organisatiecultuur een grote rol. Thiel et al., (2006 in Nagel et al., 2015) veronderstellen dat organisatiecultuur een rol speelt in de professionalisering. Daarom is het belangrijk om te kijken welke cultuur goed past bij een professionele organisatie. In de literatuur wordt organisatiecultuur op verschillende

manieren gedefinieerd. Hofstede (2012) beschrijft organisatiecultuur als: "de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die andere". Hofstede stelt dat cultuur aangeleerd wordt en niet is aangeboren. Het wordt vanuit sociale omgeving overgedragen en niet vanuit de genen. Sanders en Neuen (1992) definiëren organisatiecultuur als: "de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf". Een andere belangrijke definitie van organisatiecultuur komt van Schein (1985). Hij omschrijft organisatiecultuur als: "a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that had worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (p.9). Schein (1985) richt zich niet alleen op het zichtbare aspect van cultuur, maar stelt dat het meer is dan dat. Daarnaast stelt Schein (2000) dat cultuur uit gemeenschappelijke waarden, veronderstellingen en overtuigingen bestaat, die tot een gemeenschappelijk doel leiden. Cameron en Quinn (2003) beschrijven in hun *Organizational Culture Assessment Instrument model* (OCAI-model) vier verschillende organisatieculturen met bijbehorende managementstijl en verschillende kenmerken. Er is gekozen voor het model van Cameron en Quinn (2003) omdat dit model de medewerkers meeneemt in de positionering van de cultuur. Ook neemt dit model vaardigheden mee waarover het management moet beschikken. Cameron en Quinn (2003) stellen dat in de praktijk culturen elkaar ook kunnen overlappen en dat er ook zeker andere culturen mogelijk zijn. De vier culturen die Cameron en Quinn (2003) beschrijven zijn:

1. De familiecultuur;
2. De adhocratie cultuur;
3. De hiërarchische cultuur;
4. De markt cultuur.

(1) De *familiecultuur* is gericht op de relatie tussen mensen. Goede onderlinge verhoudingen en goede zorg voor het personeel is belangrijk. Ook klantgevoeligheid staat centraal. De organisatie is een grote familie en er wordt betrokkenheid verwacht. Daarnaast wordt flexibiliteit en teamwork verwacht. De leidinggevenden geven aandacht aan het personeel en stimuleren onderlinge samenwerking. Deze cultuur is intern gericht.

(2) In organisaties met een *adhocratie cultuur* staat de externe positionering centraal. Deze cultuur wordt gekenmerkt door individualisme en er wordt veel geëxperimenteerd en geïnnoveerd. De leidinggevenden zijn strategisch en initiëren veranderingen. Daarnaast is sprake van constante vernieuwing en is de organisatie toekomstgericht. (3) In de *hiërarchische cultuur* zijn interne verhoudingen belangrijk. Dit wordt gekoppeld aan stabiliteit, duidelijkheid en beheersbaarheid. Er is sprake van formele regels en

beleidsstukken en alles is erg gestructureerd. De leiders zijn coördinatoren en bewaken de voortgang. (4) Als laatste, de *marktcultuur*, deze cultuur legt de focus op de externe gerichtheid en op goede relaties. Zowel relaties met medewerkers als met klanten worden belangrijk geacht. Daarnaast is er behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. De leiders zijn in deze cultuur erg opjagend en er heerst een competitieve en resultaatgerichte sfeer (Cameron & Quinn, 2003, pp. 59-68). In dit onderzoek wordt gekeken hoe de huidige cultuur binnen de KNHB getypeerd kan worden en of de verhoudingen anders moeten komen te liggen om tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te komen. Er wordt gekeken in hoeverre de KNHB deze cultuuraspecten al bezit, of dat er in de toekomst aspecten toegevoegd of juist vermeden moeten worden. Kritiek op dit model blijft dat de invalshoek gericht is op het beschrijven van de organisatiecultuur in plaats van op het veranderen van de cultuur. Toch wordt dit model gezien als een goede basis voor het beschrijven cultuur.

2.6 Betekenisgeving

Voor het onderzoek wordt gekeken of er verschil is waarop medewerkers betekenis geven aan de visie 2020. Is er een verschil tussen verschillende afdelingen, of geven medewerkers dezelfde betekenis? Homan (2005) maakt bij verandertrajecten onderscheid tussen de formele kant (het veranderplan, de veranderdoelen) en de interpretatie kant (de betekenissen die aan het plan gegeven worden). Hij stelt dat betekenisgeving bepalend is voor de gedragingen die betrokkenen vertonen, en de realisatie van de doelstellingen van het verandertraject. Niet alleen medewerkers geven betekenis aan het verandertraject, maar ook de managers en leidinggevende geven hieraan betekenis. Gedurende het gehele verandertraject wordt betekenis gegeven. Deze worden in de loop van het verandertraject geconstrueerd en kunnen ook veranderen. Wanneer het gedrag van mensen in een organisatie verandert kun je twee kanten identificeren: het doen en het denken. Wanneer het management iets heeft besloten en dit over probeert te dragen op medewerkers, is het de vraag of medewerkers zich anders zullen gaan gedragen. Dit is afhankelijk van de perceptie die de opdracht van het management oproept bij de medewerkers. Er wordt betekenis gegeven aan wat wordt waargenomen, maar mensen beslissen zelf of deze betekenissen worden omgezet in ander gedrag (Homan, 2005).

2.7 Samenvatting

Dit hoofdstuk heeft verschillende theorieën, concepten, vooronderstellingen en verwachtingen besproken die het onderzoek ondersteunen en sturen. Deze theorieën en concepten hangen met elkaar samen. De KNHB heeft als doel om een, naar huidige maatstaven, netwerk- en servicegerichte organisatie te worden. Vanuit de literatuur

komt naar voren dat een voorwaarde hiervoor een professionaliseringsslag van de KNHB is. Deze professionalisering zorgt ervoor dat er onder andere kritisch gekeken moet worden naar de activiteiten die de KNHB organiseert. Er moet gekeken worden naar de vraag die er ligt vanuit de verenigingen, waar hebben zij behoefte aan? Daarnaast zorgt deze professionalisering ervoor dat medewerkers andere vaardigheden nodig hebben, zoals vraaggericht en flexibel werken. Ook vraagt het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie mogelijk een andere invulling van de dienstverlening van de KNHB. Of de medewerkers meegaan in de verandering is afhankelijk van het vertrouwen wat ze hebben in degene die de verandering inzetten, het MT. Ook is het afhankelijk van de mate waarin de medewerkers worden meegenomen in het opstellen van de visie en het uitspreken van de verwachtingen die het MT van de medewerkers hebben. Tot slot speelt cultuur ook een grote rol in de verandering van het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Cultuur is voor zowel het MT als voor de medewerkers belangrijk. Bij het MT speelt het een rol bij de implementatie van de visie 2020 en bij de medewerkers speelt het een rol in hoe er met de visie 2020 wordt omgegaan en hoe er tegenaan wordt gekeken. Voor de medewerkers kan een andere cultuur een omslag betekenen in de manier van werken. Het is belangrijk te weten welke cultuuraspecten goed passen bij het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie.

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksstrategie en legt uit waarom deze past bij de doel- en vraagstelling. Daarna gaat het hoofdstuk in op het onderzoeksontwerp en bijpassende onderzoeksmethoden die gebruikt zijn om de gegevens te verzamelen en te analyseren. Vervolgens besteedt het hoofdstuk aandacht aan de analyse. Tot slot wordt gereflecteerd op de kwaliteit van het onderzoek aan de hand van betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is kwalitatief van aard, dit past het beste bij de onderzoeksvraag omdat gekeken wordt naar mensen en de manier waarop ze betekenis geven aan bepaalde situaties (Richards, 2015). Kwalitatief onderzoek zorgt ervoor dat er meer diepte gecreëerd kan worden dan bij een surveyonderzoek. Hier is sprake van weinig contact met mensen en er kunnen minder emoties waargenomen worden bij het afnemen van een enquête dan bij een interview (Bryman, 2012). De nadruk ligt op het begrijpen van de sociale werkelijkheid, gezien vanuit het referentiekader van de respondenten (Bryman, 2012; Silverman, 2011). Daarnaast is het onderzoek op een interpretatieve manier uitgevoerd. De grondslag van interpretatief onderzoek is betekenisgeving. Mensen geven betekenis aan bepaalde verschijnselen, en deze betekenissen worden uitgewisseld. Hierdoor wordt een dagelijkse werkelijkheid geconstrueerd (Boeije, 2014, pp. 18-20). Boeije (2014, p. 20) stelt dat interpretatief onderzoek goed aansluit bij een case study. In dit onderzoek is sprake van een *representative of exemplifying case* (Bryman, 2012, p. 70), het beschrijft de omstandigheden van een alledaagse situatie. Daarnaast is het ook mogelijk dat dit ergens anders voorkomt, het belichaamt een brede categorie.

3.2 Methoden

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de vraagstelling is op verschillende manieren data verzameld. Er is gebruik gemaakt van document-analyse, interviews en observaties om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. De volgende kopjes lichten toe hoe de data verzameld is en hoe deze vervolgens geanalyseerd is.

3.2.1 Documentanalyse

Documentanalyse is vooral gebruikt om informatie te vergaren over de achtergrond van het vraagstuk. Voordat ik begon met het afbakenen van het onderzoeksterrein en het formuleren van de hoofd- en deelvragen, heb ik diverse documenten bestudeerd. Zo heb

ik onder andere jaarverslagen en beleidsplannen van de KNHB gelezen. Deze documenten zijn vooral gebruikt om te kijken waar de visie 2020 vandaan komt en vanuit welke gedachte de KNHB ervoor gekozen heeft een nieuwe invulling aan netwerk- en serviceorganisatie te willen geven. Daarnaast heb ik ook visiedocumenten en plannen van aanpak doorgelezen van NOC*NSF. Hierbij heb ik vooral gekeken naar wat geschreven is over de achtergrond van het veranderende landschap binnen de sport en wat er voor sportbonden nodig is om van toegevoegde waarde te blijven richting de toekomst. Deze documenten zijn vooral gebruikt als achtergrondinformatie over de veranderende sportomgeving en om het vraagstuk in een betere context te kunnen plaatsen. Daarnaast zijn de documenten gebruikt om een aantal bevindingen te kunnen verklaren.

3.2.2 Interviews

De belangrijkste manier van dataverzameling is het afnemen van interviews. Interviews kunnen op verschillende manieren worden afgenomen. In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews (Bryman, 2012). Er is hierbij gebruik gemaakt van een topiclijst (bijlage 3). In de interviews heb ik gevraagd naar hoe de respondenten de KNHB zien als netwerk- en serviceorganisatie, wat er intern moet veranderen om daar te komen en wat ze daar nu al van merken op de afdeling en in hun persoonlijke werkzaamheden. Daarnaast heb ik gevraagd wat ze verwachten van de visie 2020 en van hun leidinggevende in de implementatie van de visie. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat wanneer een respondent een interessant onderwerp aanhaalt, er ruimte is om door te vragen. Hierdoor kan meer gedetailleerde informatie worden verkregen. Silverman (2011, p. 162) geeft aan dat het belangrijk is dat er een goede verstandhouding is met de geïnterviewde. Dit kan bereikt worden door een vertrouwensband te creëren. Tijdens het interview heb ik geprobeerd hier, vooral in de beginfase, aandacht aan te besteden. Bijna alle respondenten kende ik al, maar ik heb geprobeerd om ze eerst op hun gemak te stellen met wat algemene, dagelijkse vragen voordat ik het interview startte. Daarnaast geeft Silverman (2011, p. 162) aan dat je goed het doel van het project voor ogen moet houden gedurende het interview. Dit heb ik bewerkstelligd door me goed aan de topiclijst te houden en ook naderhand te reflecteren of met de opgestelde topics genoeg informatie verzameld kon worden.

Voordat gestart werd met ieder interview, heb ik de respondent gevraagd of ik het interview mocht opnemen. Ook heb ik alle respondenten naderhand, een keer, de mogelijkheid geboden om het transcript naderhand op te sturen, zodat de respondent de mogelijkheid had om te controleren wat ze gedurende het interview gezegd hadden. Richards (2015, pp. 29; 199-201) noemt dit *respondent validation* of *member checking*.

Wanneer de dictafoon werd uitgeschakeld, heb ik vaak nog even met de respondenten nagepraat over het interview en besproken hoe ik de data wilde gebruiken.

De respondenten die benaderd zijn voor de interviews, bestaan uit medewerkers van het bondsbureau van de KNHB. De respondenten zijn gekozen op basis van *purposive sampling*. Dat houdt in dat respondenten, van verschillende afdelingen en uit verschillende lagen, op een strategische manier worden geselecteerd om een zo volledig mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Zo zijn verschillende respondenten geselecteerd die een relevante bijdrage aan het onderzoek leveren (Bryman, 2012, p. 418). Op het bondsbureau van de KNHB zijn ongeveer 58 mensen werkzaam op 12 verschillende afdelingen zoals toegelicht in paragraaf 1.2. Van iedere afdeling heb ik ten minste één persoon, medewerker of afdelingshoofd, geïnterviewd. Daarnaast heb ik met drie leden van het Management Team (MT) gesproken om een zo compleet mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Ik heb in totaal 15 respondenten geïnterviewd. Aan het einde van het interviewtraject werd de data steeds meer verzadigd, dat betekent dat de interviews op een bepaald moment niet meer tot nieuwe inzichten omtrent de onderzoeksvraag leidden (Bryman 2012, pp. 425-426). Nadat het interview was afgelopen, heb ik de interviews getranscribeerd. Dit heeft ertoe geleid dat ik de interviews diepgaander kon analyseren en dat de data beter vergeleken kon worden. Hoe de data is geanalyseerd, is uiteengezet in paragraaf 3.3.

3.2.3 Observaties

Het doen van observaties kan nuttig zijn om inzicht in een organisatie te krijgen. Tijdens het observeren kun je de focus leggen op omgevingsfactoren in plaats van alleen op het interview. Ook kan je observaties gebruiken om het onderzoeksveld te verkennen. Observaties worden belangrijk geacht bij het begrijpen van een cultuur (Silverman, 2011, pp. 43-44). Gedurende mijn onderzoek heb ik geobserveerd bij een sessie van het MT met Ten Have Change Management. Hier is dieper ingegaan op de implementatie van de visie 2020 en wat de vervolgstappen van het MT zijn. Deze observatie is nuttig geweest voor mijn beeld over de manier waarop het MT zich bezighoudt met de visie 2020 en de concrete operationalisatie hiervan. Tijdens deze observatie heb ik vooral gelet op de houding van het MT ten op zichte van de visie en de invulling die zij eraan geven. Het was relevant om te horen hoe zij aankijken tegen de invulling van de visie 2020 en waar zij denken dat de behoefte van medewerkers ligt. Ik heb deze observatie vooral gebruikt als achtergrond voor mezelf om een helder beeld te krijgen hoe het MT aankijkt tegen de visie 2020 en wat hun plannen zijn voor de implementatie. Daarnaast heb ik deze observatie gekoppeld aan de bevindingen en de analyse. Ook heb ik in mijn dagelijkse rol op het bondsbureau geobserveerd gedurende werkoverleggen, hier heb ik vooral de focus gelegd op de manier hoe er over verenigingen en andere externe

partners gesproken werd en in hoeverre je hierin de netwerk- en serviceorganisatie terugzag. Van deze observatie zijn *fieldnotes* gemaakt.

3.3 Analyse kader

Voor het analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van de analysemethode van Boeije (2014). Boeije (2014) beschrijft drie fasen van coderen:

1. Open codering;
2. Axiaal coderen;
3. Selectief coderen.

Dit drie fasen model heb ik gebruikt om een duidelijke planning te maken en als houvast voor de data-analyse. De drie fasen worden kort toegelicht. (1) Tijdens de eerste fase, *open coderen*, worden de verzamelde gegevens zorgvuldig gelezen en opgedeeld in fragmenten. De relevante fragmenten krijgen een label en worden onderling met elkaar vergeleken. Fragmenten die bij elkaar horen worden bij elkaar gezet omdat ze over hetzelfde onderwerp gaan. Deze categorie krijgt een code. De fase van open coderen vindt aan het begin van het onderzoek plaats en start al tijdens de eerste dataverzameling. Er wordt bijna niet op relevantie geselecteerd omdat in deze fase vooral het veld verkend wordt en nog niet duidelijk is wat uiteindelijk belangrijk blijkt te zijn (Boeije, 2014, pp. 112-113). (2) Tijdens de tweede fase, *axiaal coderen*, is het doel om de codes te integreren rond de centrale categorieën, ook wel de assen. Het is belangrijk om de omvang van het aantal codes te reduceren. Ook wordt tijdens deze fase achterhaald welke categorieën belangrijk zijn en wordt de betekenis hiervan beschreven. Indien mogelijk worden ze geïllustreerd met een voorbeeld (Boeije, 2014, p 125). (3) De laatste fase is *selectief coderen*, in deze fase ligt de nadruk op het zoeken van verbanden tussen de categorieën. Er wordt gezocht naar kernbegrippen en de samenhang tussen diverse begrippen wordt vastgesteld en geverifieerd. Tijdens deze fase is het mogelijk om na te denken over het beantwoorden van de onderzoeksvraag met behulp van de theoretische concepten (Boeije, 2014, pp. 133-134).

Ik ben gestart met het opnieuw lezen van de transcripten van de interviews en de observatiedata. Met behulp van het programma NVivo heb ik codes toegekend aan de verzamelde data, Boeije (2014) noemt dit *open coderen*. Vervolgens zijn uit de lijst van codes twee hoofdthema's tot stand gekomen namelijk *visie 2020* en *verandering*. Onder *visie 2020* vallen diverse sub thema's zoals: het algemene beeld op de visie 2020, de veranderingen voor de KNHB, verwachtingen. Onder *verandering* vallen: betrokkenheid opstellen visie 2020, vaardigheden, veranderende rol binnen de KNHB en bewerkstelligen uitdragen. Boeije (2014) omschrijft deze fase als *axiaal coderen*. Tot slot is *selectief coderen* (Boeije, 2014) gebruikt om de gevonden thema's te interpreteren en om hier betekenis aan te geven. Aan de hand van deze hoofd-/ en sub thema's is het hoofdstuk

bevindingen uitgewerkt. Ook hebben de gevonden thema's een directe link met het conceptueel kader.

3.4 Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is het belangrijk dat rekening gehouden wordt met een aantal kwaliteitscriteria. Deze paragraaf bespreekt de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid van het onderzoek.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Van belang bij betrouwbaarheid is, dat het onderzoek herhaalbaar en navolgbaar is. Hiervoor moeten een aantal maatregelen genomen worden. Om dit te waarborgen is van tevoren een onderzoeksplanning gemaakt. Deze planning schetst wat, wanneer, in welke fase van het onderzoek dient te gebeuren. Binnen een onderzoek verwijst de betrouwbaarheid naar de stabiliteit van de bevindingen. Wanneer een andere onderzoeker het onderzoek zou doen, zou er een soortgelijk resultaat uit voort moeten komen. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek groter (Silverman, 2011, pp. 360-367). Om de interviews zo consistent mogelijk af te nemen is gebruik gemaakt van een topiclijst, zo waarborg ik dat binnen de interviews dezelfde thema's aan bod komen. Ook zijn alle interviews opgenomen. Bij de analyse van de data is gebruik gemaakt van een transcriptiemodel en een coderingssysteem. Op deze wijze worden de transcripten op eenzelfde manier gecodeerd en geanalyseerd. Hierdoor is mijn onderzoek navolgbaar. Bij dit onderzoek was één onderzoeker betrokken, hierdoor wordt de consistentie verhoogd.

3.4.2 Validiteit

Binnen validiteit wordt gesproken over twee vormen: de interne en de externe validiteit. De externe validiteit duidt op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Bij dit onderzoek is slechts bij één case onderzoek gedaan, hierdoor is de uitkomst van het onderzoek niet generaliseerbaar. Wel kan de uitkomst van het onderzoek bruikbaar zijn voor andere (sport)organisaties die te maken hebben met de transitie in de sportwereld en met de implementatie van een nieuwe visie. De interne validiteit, ook wel de geldigheid van het onderzoek, heeft te maken met of het onderzoek ook daadwerkelijk achterhaalt wat je beoogt te onderzoeken (Bryman, 2012). Het aantal respondenten moet een goede afspiegeling zijn van de grootte van de organisatie. Belangrijk is om de diversiteit van de respondenten hoog te houden. Wanneer met te weinig respondenten gesproken wordt, gaat de validiteit omlaag omdat de conclusie minder geloofwaardig is (Silverman, 2011, pp. 367-385). Triangulatie kan gebruikt worden om de validiteit te vergroten. In dit onderzoek is methodetriangulatie toegepast, waarbij verschillende methode of databronnen gebruikt worden. Zo is gebruik gemaakt van data-analyse, data

uit interviews en observaties. Verschillende methoden kunnen verschillende elementen van een onderwerp laten zien, hierdoor kan een vollediger beeld van het onderwerp ontstaan (Boeije, 2014; Bryman, 2012).

3.4.3 Bruikbaarheid

Het doel is om de resultaten van dit onderzoek bruikbaar te laten zijn voor de KNHB en andere (sport)organisaties. Om de resultaten van het onderzoek nuttig te laten zijn voor de KNHB is een beschrijvend verslag gemaakt. Zo krijgt KNHB inzicht in de uitkomsten van het onderzoek. In de aanbevelingen reik ik een aantal handvatten aan waar de organisatie mee aan de slag kan gaan. Zoals eerder gesteld is dit onderzoek niet generaliseerbaar, maar kan het mogelijk wel bruikbaar zijn voor andere (sport)organisaties.

4. Bevindingen

Dit hoofdstuk geeft de bevindingen weer, die aan de hand van data-analyse tot stand zijn gekomen. Er worden twee hoofdthema's onderscheiden: *Visie 2020* en *verandering*. Bij elk hoofdthema worden verschillende sub thema's beschreven die aan de hand van citaten, observaties en documenten ondersteund worden. Na ieder hoofdthema volgt een korte samenvatting van de bevindingen.

4.1 Hoofdthema 1: Visie 2020

In mijn onderzoek leg ik de focus op de visie 2020 en zoom ik in op de KNHB als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Onder dit hoofdthema vallen diverse sub thema's om het hoofdthema te ondersteunen. Deze paragraaf gaat dieper in op: *het algemene beeld op de visie 2020, de verandering voor de KNHB en de verwachtingen van de visie 2020*. Onder deze sub thema's vallen diverse onderwerpen.

4.1.1 Het algemene beeld op de visie 2020

Onder het thema *het algemene beeld op de visie 2020* vallen diverse onderwerpen. Allereerst komt aan bod wat de respondenten kunnen vertellen over de visie 2020. Daarna wordt besproken op welke manier de visie, volgens de respondenten, gecommuniceerd is. Tot slot wordt het beeld van de respondenten over de KNHB als netwerkorganisatie en het beeld van de KNHB als serviceorganisatie besproken.

Tijdens de interviews is gevraagd wat de respondenten kunnen vertellen over de visie 2020. Dit leidde tot verschillende antwoorden. Enerzijds waren er respondenten die er veel over konden vertellen, anderzijds waren er respondenten die vrijwel niet op de hoogte waren van de visie 2020. Een respondent die goed op de hoogte is, is respondent K. Over de visie 2020 vertelt de respondent:

Het wordt vaak gebruikt, deze visie 2020. Zoals ik hem zie is het gebaseerd op vier pijlers. Een leven lang hockey dus mensen een leven lang betrekken bij de hockeysport. Positieve maatschappelijke impact, dus ook kijken naar het aanbod wat we hebben binnen de hockeysport, dat is meer dan hockey alleen. De derde pijler is bij de top en de wereldsport. Dat zijn onze hoofdklassen, heel belangrijk om dat de beste competitie van de wereld te laten blijven. En de laatste is toekomstbestendige financiën, ervoor zorgen dat de verenigingen financieel sterk blijven of financieel sterk worden.

Ook zijn er ook respondenten die de directe vertaalslag naar hun afdeling maken. Zo vertelt respondent F wanneer ik vraag wat hij me kan vertellen over de visie 2020:

Ik zeg niet dat ik het kan dromen, maar best veel. Met al die pijlers die erin staan, . . . zijn wij natuurlijk bezig. Servicegerichte organisatie, geen pijler, maar daar zijn we wel heel veel mee bezig. Ik probeer bij de dingen die we doen het ook toe te passen of te benoemen.

Ook respondent A weet er veel over te vertellen. Net als respondent F zegt deze respondent ook de vertaalslag naar de afdeling te maken:

Nou dat we vier pijlers hebben. En we proberen die pijlers door te vertalen in alles wat we doen. Ik denk zeker dat we daar bij . . . continue mee bezig zijn. Maar of het nu gaat over top in een wereldsport of toekomstbestendige financiën, eigenlijk alles wat wij doen proberen we weer aan een van die pijlers op te hangen.

De respondenten die er veel over kunnen vertellen, hebben allemaal zelf het initiatief genomen om het beleid te lezen. Zo zegt respondent K:

Ik vind het wel heel belangrijk dat je weet waar je als organisatie voor staat. En dat je weet waar je naartoe gaat. Die behoefte heb ik ook. Anders, ben je een vlot ergens op de grote stille oceaan die geen enkel idee heeft, geen enkele routing of richting heeft.

Ook respondent I heeft de visie 2020 vooral zelf eigen gemaakt:

Een poosje geleden ben ik die visie meer gaan lezen. Ik denk dat ik het op een gegeven moment ben gaan lezen omdat ik vanuit . . . een andere kant op wilde gaan. Dat ik dacht, wat kunnen we daar nou nog meer mee.

Anderzijds zijn er ook respondenten die bijna niks kunnen vertellen over de visie 2020. Zo zegt respondent G: "Heel eerlijk gezegd weet ik daar heel weinig van, wat de plannen precies zijn. Voor mijzelf betreft is er niet echt een plan wat ik klaar moet hebben in 2020. Het blijft elke keer veranderen.

Ook respondent D kan er inhoudelijk weinig over vertellen:

Inhoudelijk heel weinig. Natuurlijk weten we wel wat er is gecommuniceerd, ook bij het congres, waar het in hoofdlijnen om gaat. Maar concreet naar . . . toe, kan ik daar heel weinig over vertellen. Ik weet wel ongeveer welke kant het op gaat, welke kant het niet op gaat. Maar ik kan er niet veel over vertellen"

De verklaringen van de respondenten waarom ze weinig weten over de visie 2020, gaan voornamelijk over de dagelijkse werkzaamheden die uitgevoerd worden door de respondenten. De meeste respondenten, die niet veel weten over de visie 2020, geven aan dat de visie 2020 hen in hun dagelijkse werkzaamheden niet raakt. Zo zegt respondent D wanneer ik vraag of het van invloed is op de manier van werken:

Er is een bepaalde richting gekozen en ik snap heel goed dat de afdeling . . . ongetwijfeld in een deel van de thema's, dan wel pijlers valt. Persoonlijk denk ik, dat het niet uitmaakt, ik denk dat we elk jaar dezelfde agenda doen. Ongeacht of we nou linksaf of rechtsaf gaan.

Respondent H benoemt ook er niet bewust mee bezig te zijn. Dit wordt geweten aan de functie:

Ik heb er heel weinig mee te maken. Dus ik ben helemaal niet bewust bezig wat de strategie is. Misschien ligt het ook wel aan mijn functie. Maar aan de andere kant zou ik het wel moeten weten zeg maar wat het inhoudt. Maar ook dat ik daar bewust mee bezig moet zijn in mijn werk.

Binnen de respondenten is een duidelijke tweedeling te zien. Enerzijds respondenten die er veel over kunnen vertellen, en anderzijds respondenten die er eigenlijk vrijwel niks over kunnen zeggen. Opvallend is dat de respondenten die er veel over weten, zelf op zoek zijn gegaan naar de visie 2020. Ze voelden vanuit hun functie de verantwoordelijkheid om er meer over te weten te komen, of waren erin geïnteresseerd. Respondenten die er weinig over kunnen vertellen merken op dat de visie 2020 hun dagelijkse werkzaamheden niet verandert. Dit geven zij als verklaring voor de weinig kennis die ze hebben over de visie 2020. Wel zijn sommige respondenten zich ervan bewust dat het wel degelijk belangrijk is voor hen en dat ze op de hoogte zouden moeten zijn van de visie 2020. Uit de observatie blijkt dat het Management Team (MT) voor ogen heeft om voor iedere afdeling een vertaalslag van de visie 2020 te maken met bijbehorende verwachtingen. Op dit moment is hiermee begonnen bij KNHB academie

(persoonlijke communicatie, 25 april 2016). In de visiedocumenten van de KNHB is niet specifiek uitgewerkt op welke manier de visie 2020 bij de verschillende afdelingen een rol speelt.

4.1.1.1 Communicatie over de visie 2020

Aan de respondenten is gevraagd op welke manier de visie 2020 naar hen is gecommuniceerd. Hier komt geen eenduidig antwoord uit, de een zegt via de mail, volgens de ander is het gecommuniceerd tijdens de KNHB informatie bijeenkomsten (KIB)/ bureaulunch of het is direct gecommuniceerd via de leidinggevende. De indruk wordt gewekt dat er geen specifieke communicatie over de visie 2020 heeft plaatsgevonden. Volgens respondent L is het tijdens de bureaulunch gecommuniceerd: *"Volgens mij was dat altijd bij gekoppeld aan een bureaulunch. Dat was meer dat we er echt bewust bij stilstonden."*

Respondent N is over de visie 2020 geïnformeerd per mail: *"Volgens mij is de visie rondgestuurd. En ook wel verteld, maar toen het op papier stond is het rondgestuurd van dit gaat gecommuniceerd worden en hierin staan onze plannen."*

Ook respondent K is niet zeker op welke manier het gecommuniceerd is: *"Ik vermoed, maar dat weet ik niet zeker, ik denk dat Erik [directeur KNHB] het bij een bureaulunch gebracht heeft. Het is niet iets wat continue terugkomt."*

Volgens respondent D was het meer een mededeling die gedaan werd:

Wij krijgen dat terug via de manager van de afdeling. En die heeft dat dan weer met het MT natuurlijk besproken en het MT via het bestuur. Dus uiteindelijk zit daar twee of drie lagen tussen. Maar het is meer een mededeling dan dat, ja, het is zo besloten.

Het is opvallend te noemen dat er geen duidelijk beeld bestaat over de manier van communicatie over de visie 2020. Volgens het MT is het meerdere malen gecommuniceerd tijdens de KIB en zijn de medewerkers ook per mail geïnformeerd. De meeste respondenten hebben dit niet helder voor ogen. Enerzijds kan dit te maken hebben met een stukje interesse vanuit de medewerkers zelf voor de visie 2020. Dat het wel een aantal keer gecommuniceerd is, maar dat het door de respondenten niet is opgeslagen. Anderzijds is het ook mogelijk dat er te weinig stil is gestaan bij de communicatie. Dat er vanuit het MT gedacht is dat er voldoende aandacht aan besteed werd tijdens de KIB en dat communicatie per e-mail voldoende was, maar dat dit niet zo

is ervaren. Ook kan dit te maken hebben met de cultuur die speelt binnen de KNHB. Wanneer er weinig gestuurd wordt op de invulling van de visie 2020 is het aannemelijk dat medewerkers er weinig over kunnen vertellen.

4.1.1.2 De KNHB als netwerkorganisatie

Aan de respondenten is gevraagd wat hun visie is op de KNHB als netwerkorganisatie en welke actoren zij in dat netwerk belangrijk achten. De respondenten nemen allemaal de verenigingen op in het netwerk van de KNHB. Ze leggen vooral de focus op het interne netwerk en benoemen het externe netwerk van de KNHB bijna niet. Respondent E zegt over de KNHB als netwerkorganisatie:

Wij zijn een bundeling van 320 verenigingen met daarin allemaal functionarissen. Weliswaar vrijwillige functionarissen, maar die vaak aan mensen van ons [de KNHB] gekoppeld zijn. Daar is volop gelegenheid om het met elkaar beter te doen. En te leren van elkaar.

Respondent M ziet het netwerk, net als respondent E, tussen de KNHB en de verenigingen, maar betreft ook, indien nodig, andere partijen eromheen:

Dat wij voor verenigingen faciliteren dat ze bij elkaar komen. Ofwel met elkaar, ofwel met experts om op verschillende thema's en onderwerpen te sparren met elkaar. Dus zeg maar het netwerk van de hockeysport, bij elkaar laat komen om met elkaar te sparren en dat kan vereniging-vereniging zijn, dat kan vereniging-KNHB zijn, dat kan KNHB-experts zijn.

Ook respondent F legt vooral de nadruk op het netwerk van de KNHB en haar verenigingen: "Veel verbinden, verbinden tussen clubs. Een verbinding leggen tussen de KNHB en de clubs. Want je wilt juist, wij zijn een vereniging, dus je wilt juist dat onze leden bepalen wat we doen. Dus daarin zie ik echt een netwerkorganisatie."

De respondenten zien het netwerk van de KNHB vooral tussen de KNHB en haar verenigingen. Een enkeling noemt ook externe partijen zoals experts. In de visie 2020 wordt het externe netwerk uitgebreider beschreven, hierin wordt ook het bedrijfsleven, andere sporten en sportbonden, overheden en maatschappelijke organisaties meegenomen (KNHB, 2014). De aanname van respondenten dat het netwerk van de KNHB bestaat uit de verenigingen is een logische gedachte. De verenigingen zijn ook het meest zichtbaar in het netwerk van de KNHB, bijna alle respondenten hebben hier wel mee te maken. Toch is het opvallend te noemen dat bijna geen enkele respondent het

netwerk groter maakt dan de KNHB en haar verenigingen. Dit duidt op een stukje onwetendheid over wat er in de visie 2020 staat over de KNHB als netwerkorganisatie.

4.1.1.3 De KNHB als serviceorganisatie

De respondenten is ook gevraagd hoe zij de KNHB zien als serviceorganisatie. Bij de KNHB als serviceorganisatie hebben de respondenten ook verschillende opvattingen. Opvallend is dat één respondent de interne koppeling maakt en spreekt over service verlenen binnen de KNHB. Respondent K zegt over de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie:

Als KNHB als serviceorganisatie mis je natuurlijk als KNHB de boot als je denkt dat je overal meer verstand van hebt dan de verenigingen lokaal. En als KNHB zie ik de serviceorganisatie dat je met name een faciliterende rol hebt. Dus kijken waar de kennis zit, en kijken hoe je die kennis kunt overbrengen en daar een podium voor creëren. Dat moet je als serviceorganisatie doen.

Respondent L benoemt als eigenschap van de serviceorganisatie ook het aspect vindbaarheid en flexibiliteit:

Bij service denk ik aan hoe vindbaar wij zijn. Als vereniging naar de hockeybond. Ik denk nog steeds dat wij als hockeybond wel betekenis hebben voor de clubs, voor de verenigingen. Maar dat ze nog niet altijd weten wie ze nodig hebben. En een serviceorganisatie vind ik ook wel de flexibiliteit. Ik denk dat wij uiteindelijk ook wel toe moeten kijken naar onze doelgroep die staat vooral in het weekend op de velden. Maar wij werken eigenlijk maandag tot en met vrijdag, op kantoor.

Respondent J maakt de slag naar de interne organisatie en de servicegerichtheid naar elkaar toe: *"Ik denk dat het naar binnen en naar buiten werkt. Want ik vind ook dat we binnen [tussen] de afdelingen servicegericht moeten zijn naar elkaar toe. Dat is ook belangrijke om het rad nog beter te laten draaien."*

In haar visie 2020 benoemt de KNHB als belangrijkste punt de ontwikkeling en het toegankelijk maken van nieuwe concepten als de websites hockey.nl, knhb.nl en verdere verdieping te geven aan hockeycorner.nl (KNHB, 2014). Vanuit de respondenten komt een breder beeld naar voren wanneer gesproken wordt over servicegerichtheid. Zij benoemen vooral de servicegerichtheid naar de verenigingen toe, het de bestuurders makkelijker maken. Daarnaast gaan sommige respondenten ook al dieper in op de invulling van het begrip servicegerichtheid zoals de flexibiliteit en de bereikbaarheid van

de KNHB. Ook benoemt een respondent het belang van de interne servicegerichtheid. Hier wordt in de visie 2020 niet over geschreven. Omdat het begrip servicegerichtheid in de visie 2020 niet heel uitgebreid en duidelijk wordt beschreven, kan dit een verklaring zijn waarom respondenten een eigen invulling aan het begrip servicegerichtheid geven. Dit geldt voor zowel de respondenten die de visie 2020 gelezen hebben, als voor de respondenten die de visie 2020 vrijwel niet gelezen hebben. Beide groepen geven vanuit hun eigen visie invulling aan het begrip KNHB als serviceorganisatie. Overeenkomsten tussen alle antwoorden is de servicegerichtheid naar de verenigingen toe. De respondenten zien de verenigingen als belangrijkste klant van de KNHB.

4.1.2 Verandering voor de KNHB

Onder dit kopje wordt besproken welke verandering(en) de KNHB moet doormaken indien ze een netwerk- en serviceorganisatie willen zijn. Vervolgens wordt de slag gemaakt naar merkbare veranderingen binnen de KNHB, dus wat de respondenten er op dit moment van merken. Ook is gevraagd of de respondenten veranderingen opmerken binnen de eigen afdeling. Tot slot wordt dieper ingegaan op kennisdeling binnen de KNHB. Hoe dat er voorstaat en wat de respondenten daarvan vinden.

Aan de respondenten is gevraagd wanneer de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie wil zijn of en wat er voor de KNHB verandert. Respondent C benoemt dat de KNHB dan vooral proactiever moet werken: *"In gedrag en houding denk ik dat we proactiever en meer vanuit de service gedachtes zouden kunnen nadenken. Wat zouden we nog meer kunnen doen, of anders kunnen doen om dat te bereiken."*

Respondent E denkt dat er op een andere manier gewerkt moet worden en benoemt wat daar voor nodig is:

Er moet gewoon op een andere manier gewerkt gaan worden. . . . Dan verandert misschien de aansturing, de mensen die er werken. De houding van mensen, maar ook je huisvesting, je materiaal wat je erbij nodig hebt, je automatisering, allemaal dat soort elementen.

Respondent A benoemt het centraal stellen van de gebruiker en stelt, net als respondent C, dat de KNHB moet weten wat de gebruiker wil:

Ik denk dat we de gebruiker centraal moeten stellen in plaats van de informatie die we hebben. Als ik terugkijk . . . dan denk ik dat we de afgelopen jaren hebben geprobeerd om de informatie zoveel mogelijk via de juiste kanalen te zenden, en wat we nu moeten doen is een slag maken andersom. Wat wil de gebruiker?

Wanneer de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie wil zijn, zal de KNHB moeten weten wat er speelt bij de verenigingen. In plaats van alleen maar informatie of activiteiten te zenden richting de verenigingen moet de KNHB zich afvragen waar de behoefte van de verenigingen ligt. Om dat te doen zal er op een andere manier gewerkt moeten worden dan dat op dit moment gebeurt. De houding richting de verenigingen moet proactiever en vraaggerichter.

4.1.2.1 Merkbare veranderingen binnen de KNHB

Nadat de respondenten gevraagd is wat er moet veranderen voor de KNHB als ze een netwerk- en serviceorganisatie willen zijn, is gevraagd welke veranderingen daarvan al merkbaar zijn binnen de KNHB. De meningen hierover zijn verdeeld. Zo zegt respondent O op de vraag of het merkbaar is:

Nee. Nou, dan ben ik te kort door de bocht. . . . Het blijft hier en daar soms die ouderwetse hokjesgeest. En ik merk nog steeds dat er mensen zijn, en bij clubs, die er nog nooit van gehoord hebben [visie 2020]. Dan doen we dus iets niet goed.

Respondent E vindt dat er op dit moment nog te weinig merkbaar is: *"Weinig. Ten minste, ik vind dat je dat nog niet zo merkt. Soms hoor ik wat omdat ik het er met bepaalde personen over heb. Maar ik vind niet dat het breed gedeeld wordt."*

Respondent I sluit zich daarbij aan: *"Misschien dat het nu pas een beetje komt. Maar niet vanaf 2014. . . . Het is niet dat ik daar als persoon heel veel van meekrijg"*.

Er zijn ook respondenten die zeggen er wel wat van te merken. Zo zegt respondent A:

Ik merk dat we steeds meer aan het nadenken zijn hoe we informatie het beste kunnen brengen. En dan denken we wel nog heel veel vanuit de informatie maar we proberen al beter te kijken naar wat dan de prettigste manier is voor de ontvanger.

Ook respondent G merkt er wat van: *"Ja ik merk wel, ik zie wel dat er meer naar verenigingen toegetreden wordt"*.

De meeste respondenten geven aan dat er, op dit moment, weinig veranderingen merkbaar zijn binnen de KNHB. Dit kan te maken hebben met de fase waarin de beleidsimplementatie zich bevindt, dat het nog niet breed uitgezet is in de richting van de afdelingen en dat het nu nog vooral bij het MT ligt. Daarnaast kan het te maken hebben met de onderlinge communicatie tussen de afdelingen, het is mogelijk dat ze van elkaar niet op de hoogte zijn wie, waar mee bezig is. Dit kan leiden tot onwetendheid over activiteiten die uitgevoerd worden binnen de diverse afdelingen. Een klein aantal respondenten geeft aan wel veranderingen te merken binnen de KNHB. Dit kan te maken hebben met de afdeling waarop de respondenten werken. Respondenten die veel direct schakelen met verenigingen ervaren eerder verandering dan respondenten die in hun dagelijkse werkzaamheden minder contact met verenigingen hebben. Ook kan het te maken hebben met de sturing die gegeven wordt door de leidinggevende.

4.1.2.2 Merkbare veranderingen op de afdelingen

Naast de, al dan niet, merkbare veranderingen binnen de KNHB is ook gevraagd naar de merkbare veranderingen op de afdelingen. Diverse respondenten geven aan wel veranderingen te merken op de afdeling. Respondent H merkt op dat de werkzaamheden veranderen en zegt hierover: *"Het is niet dat we heel anders te werk gaan, maar het is meer dat er andere werkzaamheden bijkomen. Ook wat ik zei over het hebben van veel meer contact met verenigingen"*.

Bij respondent L is een duidelijke verandering merkbaar op de afdeling:

Wij als afdeling hebben daar bewust bij stil gestaan in de route naar de strategie 2020. . . . We hebben gekeken naar wat dat voor onze afdeling hoofdzakelijk betekent en kijken waar staan we nu en waar willen we staan over 4 jaar.

Ook Respondent A merkt voor de eigen afdeling wel verandering:

Als je kijkt naar het hockeycongres, dat is een mooi voorbeeld. Daar hadden we de hockeycorner waarbij we verenigingen eigenlijk door best practices koppelen aan andere verenigingen. Daar hadden we een onderdeel toekomstbestendige financiën en een onderdeel wereldtop in een wereldsport en een levenlang hockey. Dus wat werd aangeboden zat al in die pijlers.

Op de verschillende afdelingen zijn soms al veranderingen merkbaar in de manier van werken door meer in te spelen op de vragen van verenigingen in plaats van alleen zenden. Ook wordt nagedacht over de invulling voor de komende vier jaar voor sommige afdelingen. Het is opvallend te noemen dat er op de afdelingen wel dingen veranderen, en dat respondenten dit kunnen benoemen, maar dat het moeilijk is om concrete veranderingen voor de KNHB als geheel aan te wijzen. Dit kan duiden op verschillende eilanden die bestaan binnen de KNHB. Respondenten weten niet van andere afdelingen waar ze op dat moment mee bezig zijn. Daarnaast is het ook mogelijk dat respondenten vooral bezig zijn met hun dagelijkse werkzaamheden en wellicht niet bewust bezig zijn met wat hun werkzaamheden betekenen in de visie 2020 maar dat ze onbewust wel dingen anders doen.

4.1.2.3 Kennisdeling

Uit de interviews komt naar voren dat de meeste respondenten niet weten wat er op andere afdelingen gebeurt. Door de respondenten wordt aangegeven dat men teveel op eigen eilandjes werkzaam is. Vanuit de respondenten komt de behoefte om meer kennis met elkaar te delen en om op de hoogte te blijven van elkaars werkzaamheden binnen het bondsbureau. Daarnaast wordt dit door de respondenten ook belangrijk geacht om uit te kunnen dragen wat voor de KNHB belangrijk is als ze een netwerk- en serviceorganisatie willen zijn en wat dit dan voor hen als medewerkers betekent. Respondent F benoemt de kennisdeling intern op het bondsbureau en de slag die gemaakt moet worden wanneer de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie wil zijn:

Wat ik een stukje mis zijn de verbanden over de afdelingen. Echt iedereen doet nog een beetje zijn eigen kunstje. En dan met name dat servicegericht en netwerkgericht dat mag wel meer aan de bovenkant ingeslagen worden. Daar is ieder individu, of een aantal individuen wel mee bezig. Maar dat moet zo in ons DNA komen te zitten dat iedereen dat uit zichzelf doet. En dat merk ik ook nog lang niet.

Ook respondent N is niet goed op de hoogte wat er op andere afdelingen speelt:

Ik ben niet goed op de hoogte wat iedereen uitdraagt. En wat veranderd is ten opzichte van eerst. Kijk ik heb 0 ideeën wat sponsoring doet, natuurlijk ze zijn er altijd mee bezig met nieuwe sponsoren binnenhalen. Maar ik ben te weinig op de hoogte van hun werkzaamheden om te kunnen zeggen wat er veranderd is. Daar kan ik geen goed antwoord op geven. Nee. . . . Voor mijn gevoel zijn we altijd een beetje een eilandje binnen de hockeybond.

Respondent G beaamt dat er weinig onderlinge kennis van zaken is. Wel zegt deze respondent dat met de afdelingen waarmee samengewerkt wordt, ze wel op de hoogte is van wat er speelt:

Ja bij sommige afdelingen. Ik werk veel samen met . . . Maar bij arbitrage heb ik geen idee of bij opleidingen. Nee dat niet. Het is een beetje bij de hockeybond dat iedereen zijn eigen eilandje heeft. Sommige afdelingen heb je gewoon nauwelijks contact mee.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de KNHB uit eilandjes bestaat waar iedereen vooral zijn eigen ding doet. Deze bevinding sluit aan bij de bevinding over de merkbare verandering(en) voor de KNHB, die vanuit de respondenten nauwelijks opgemerkt is en de merkbare verandering(en) per afdeling, waar respondenten meer over konden vertellen. Er wordt vooral gewerkt vanuit de eigen afdeling waar ieder zijn of haar eigen ding kan doen. Er wordt te weinig overlegd en besproken wat er op andere afdelingen gebeurt, terwijl dit volgens respondenten erg belangrijk is. Respondent E noemt als belangrijk punt voor het delen wat er op de afdelingen gebeurt, dat het leuk is om samen successen te vieren: *“In ieder geval benoemen wat je dan gedaan hebt en ook succesjes vieren, wij hebben iets bereikt. Dat je het kenbaar maakt en dat anderen misschien ook wel denken, hee dat kan ik ook!”*.

4.1.3 Verwachtingen

Aan de respondenten is gevraagd welke verwachtingen zij hebben van de visie 2020 voor de komende vier jaar. Daarnaast is gevraagd welke verwachtingen zij hebben van hun directe leidinggevende. Dat is soms een MT lid en soms een afdelingshoofd. Tot slot is gevraagd welke verwachtingen zij hebben van het gehele MT.

4.1.3.1 Verwachtingen tot 2020

Door de respondenten worden verschillende verwachtingen uitgesproken voor de komende vier jaar. Zo wordt de link gelegd binnen de organisatie en wat er moet gebeuren, maar blijft ook de omgeving belangrijk in de uitwerking van de visie 2020 voor de komende vier jaar. Zo zegt respondent H het belangrijk te vinden geïnformeerd te worden over het proces:

Ik zou het fijn vinden om een update te krijgen hoe we ervoor staan. Dat we meegenomen worden in wat er gedaan is, wat er nog niet gedaan is en wat er nog veranderd wordt. Zodat je een beetje een idee hebt als we in 2020 zijn, of we dan bereikt hebben wat we wilden.

Respondent O vindt het belangrijk dat goed gekeken blijft worden naar de maatschappij en of het beleid nog voldoet aan de verwachtingen:

Je zult toch van jaar tot jaar moeten kijken of het nog voldoet aan datgeen waar we mee bezig zijn . . . Ik zie een beleid altijd wel als een kapstok en een hele stevige kapstok, maar het moet wel flexibel zijn . . . dat je erop moet kunnen aanpassen.

Respondent B stelt het belang van de doorvertaling van de visie 2020 naar de KNHB als organisatie voorop:

Ik vind dat we nu zouden moeten bepalen hoe de organisatie er in 2020 uitziet. En hoe we onszelf dan moeten gedragen, en dat we dan nu in 2016 al beginnen met ons daarop aan te passen. Ik vind dat we nu moeten starten met het aanpassen van de organisatie daar waar nodig. . . . Dat we het meer gaan doorleven en dat dan ook iedereen dat gaat uitstralen.

Ook respondent I noemt het belang van het meekrijgen van de organisatie: *"Ik verwacht dat we de thema's en doelen daarin [in visie 2020] willen nastreven. Maar dat moet je met de mensen op de bond en met de mensen om je heen proberen te bewerkstelligen".*

Een overheersend beeld vanuit de respondenten is het willen verkrijgen van duidelijkheid. Er moet duidelijkheid gecreëerd worden over waar de KNHB nu staat, waar ze willen staan in 2020 en wat daar nu voor nodig is om dat te bereiken. Ook is het belangrijk om kritisch te blijven kijken naar de visie 2020. In hoeverre vraagt de maatschappij/ de klanten van de KNHB nog steeds om dezelfde uitwerking van de visie

2020 of zal er hier en daar wat bijgeschaafd moeten worden. Daarnaast wordt het ook belangrijk gevonden om op de hoogte gehouden te worden van deze stappen zodat alle medewerkers het zich eigen kunnen maken en het daadwerkelijk gaan uitstralen.

4.1.3.2 Verwachtingen van de directe leidinggevende

Aan de respondenten is gevraagd welke verwachtingen zij hebben van hun directe leidinggevende. Soms is dat een MT lid, bij andere afdelingen is dat een afdelingshoofd. Daar is in de bevindingen geen onderscheid in gemaakt.

Respondent L verwacht vooral veel duidelijkheid en sturing, weten wat er van de afdeling verwacht wordt. Daarnaast vindt respondent L dat de leidinggevende hier pas te laat mee begonnen is:

Ik verwacht meer sturing in waar onze afdeling uiteindelijk onder hoort te vallen, onder welke thema's. Ook meer samen met elkaar bepalen, wat betekent dat concreet. Welke invulling gaan we eraan geven en wanneer en wat en hoe. Dat gaat eigenlijk nu pas gebeuren. We zitten nu bijna in de zomer van 2016, dus dat is eigenlijk jammer dat het nu pas echt gaat leven.

Ook respondent M vindt het belangrijk dat de verwachtingen voor de afdeling duidelijk worden en dat de leidinggevende blijft stimuleren om proactief te werken:

Dat hij ons stimuleert in het naar buiten toegaan en het organiseren van verschillende bijeenkomsten. En blijft triggeren omdat te doen. Maar ook om de uitleg te geven van, wat wordt er dan van je verwacht als afdeling als je hier invulling aan wil geven?

Respondent N benoemt het belang van het duidelijk maken van de verwachtingen richting de afdeling:

Dat hij dat [visie 2020] natuurlijk gewoon vertelt. Deze richting gaan we op, dit houdt het in . . . en dit verwacht ik. Dus ik denk dat het gewoon het veel delen is, en het vertellen en het praten daarover. Dat zou ik verwachten in zijn algemeenheid".

Ook Respondent F vindt het belangrijk dat de leidinggevende de afdeling scherp houdt in de richting die ze opgaan: "Dat we niet afdwalen, niks aan het doen zijn en gewoon de kar trekken. Maar dat hij ons scherp houdt in de visie naar 2020".

Binnen de respondenten heerst het algemene beeld dat ze duidelijkheid willen van hun leidinggevende. Ze willen weten wat er van hen, en van de afdeling verwacht wordt om de visie 2020 uit te dragen. Ook vinden respondenten het belangrijk dat de leidinggevende hen blijft triggeren in het uitdragen van de netwerk- en servicegerichtheid zodat ze niet afdwalen en gewoon doorgaan in de dagelijkse routine.

4.1.3.3 Verwachtingen van het Management Team

Naast de verwachtingen die medewerkers hebben van de directe leidinggevende, hebben de medewerkers ook verwachtingen van het gehele MT. Respondent J zegt hierover: *"Ik vind dat elk MT-lid een voortrekker moet zijn in zijn eigen rol en daardoor zijn achterban moet meenemen. Informeren en coachen, noem alles maar op. Om ze ook inderdaad op die manier mee te krijgen."*

Respondent L vindt het belangrijk dat de neuzen dezelfde kant opstaan en dat het MT dezelfde doelen voor ogen heeft. Daarnaast ziet respondent L voor het MT een rol weggelegd in de richting die de KNHB opgaat en welk imago daarbij hoort:

Nou verwachtingen, dat ze in ieder geval met de neuzen dezelfde kant op staan. En dat we allemaal wel dezelfde doelen voor ogen hebben. Dat is denk ik wel het belangrijkste. . . . Het MT heeft in mijn ogen ook een bepaalde rol. Ook welk imago wil je, wat wil je uitstralen. En dat zij uiteindelijk . . . een bepaalde richting opgaan. Van joh wij zien dat toch zo. En dan kan je er dieper op ingaan, wat het dan per afdeling gaat betekenen.

Respondent M benoemt daarnaast het belang van duidelijkheid creëren omtrent de termen netwerk- en serviceorganisatie:

Servicegerichte netwerkorganisatie is een term, ik weet dat toevallig, dat in het beleidsplan daar ook niet een hele erge uitleg over staat. Dus de vraag is, hoe zien we dat en wat verstaan we eronder? Ik denk dat daar nog wel een slag in te winnen is. . . . Je moet er een totaalbeeld van maken, dan vinden we dit met zijn allen en dan moeten we dat ook doen.

De respondenten zien voor het MT vooral een overkoepelende rol weggelegd omtrent de visie 2020. Zij zijn de katrekkers en zullen het goede voorbeeld moeten geven in het uitdragen van de visie 2020. Daarnaast zullen zij de uiteindelijke richting moeten bepalen waar de KNHB naartoe wil en wat verstaan wordt onder de termen KNHB als netwerk- en

serviceorganisatie. Dan kan de vertaalslag naar de organisatie gemaakt worden en kan het MT iedereen daarin mee trekken. Uit de observatie blijkt dat het MT wel bezig is om de vertaalslag naar de afdelingen te maken, maar dat ze op dit moment eerst bezig zijn met het schetsen van de kaders waarbinnen de KNHB de visie 2020 gaat uitvoeren (persoonlijke communicatie, 25 april 2016).

4.1.4 Samenvatting

Uit bovenstaand blijkt dat, binnen het bondsbureau van de KNHB, op dit moment nog veel onduidelijkheid heerst over de visie 2020. Enerzijds zijn er respondenten die veel over de visie 2020 kunnen vertellen, anderzijds zijn er respondenten die er bijna niks over weten. Dit kan te maken hebben met de organisatiecultuur van de KNHB waarin weinig gedeeld wordt, maar waarin het ook niet duidelijk is wat de verwachtingen richting de afdelingen en medewerkers zijn. Alle afdelingen hebben in principe contact met klanten, de verenigingen, dus in essentie dient iedere medewerker kennis te hebben over de inhoud van visie 2020. De KNHB lijkt erg naar binnen gericht, dit blijkt uit de manier waarop respondenten het netwerk van de KNHB beschrijven. De meesten maken het netwerk niet groter dan de KNHB en haar verenigingen, terwijl het externe netwerk waarin de KNHB zit, juist belangrijk is voor de kennisdeling. Daarnaast speelt ook de communicatie over de visie 2020 een rol. Er is te weinig gecommuniceerd en herhaald over de inhoud van de visie 2020, waardoor de meeste respondenten weinig tot niks kunnen vertellen over de inhoud van de visie 2020.

4.2 Hoofdthema 2: Verandering

Binnen de KNHB en binnen iedere afdeling hebben alle respondenten hun eigen rol. Aan de respondenten is gevraagd of zij in hun rol betrokken zijn geweest bij het opstellen van de visie 2020. Ook is gevraagd of het zijn van een netwerk- en serviceorganisatie andere vaardigheden van medewerkers vraagt en indien het antwoord ja is, hoe ze aan die vaardigheden komen. Daarnaast is ook gevraagd of hun rol binnen de KNHB veranderd is ten opzichte van voor de invoering van visie 2020. Tot slot is gevraagd op welke manier respondenten ervoor zorgen dat ze uitstralen dat ze netwerk- en servicegericht werken.

4.2.1 Betrokkenheid opstellen visie 2020

Bijna alle medewerkers geven aan niet betrokken te zijn geweest bij de het opstellen van de visie 2020. Een aantal geeft aan dat dit wel nuttig was geweest als dit wel was gedaan, omdat het uiteindelijk de medewerkers zijn die het moeten uitdragen. Respondent D is daar heel duidelijk in: "*Nee. Nee dat is nee*".

Op de vraag of hij het nuttig had gevonden erkent de respondent dit, maar zegt hij ook dat hij het gedurende het opstellen van de visie 2020 niet gemist heeft: *"Wellicht wel. . . . Ik zit op een niveau waar je in de praktijk heel veel dingen tegenkomt. Terwijl een beleidsmaker niet altijd op dat niveau opereert. Dus in die hoedanigheid zou ik het misschien wel nuttig hebben gevonden"*.

Respondent K is heel duidelijk in zijn antwoord of hij betrokken geweest is bij het opstellen van het beleid: *"Nee, helemaal niet"*.

Ook respondent L is niet betrokken geweest bij het opstellen van het beleid: *"Ik persoonlijk niet nee"*. Enerzijds vindt ze dat logisch, anderzijds had ze er graag bij betrokken willen worden: *"Soms is het logisch, anderzijds had ik gehoopt op een bepaalde betrokkenheid. Bij het bepalen van een thema hangt een doelstelling voor een afdeling vast. Daar wordt nu pas over nagedacht terwijl we twee jaar verder zijn"*.

Dat medewerkers aangeven helemaal niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van het beleid, kan een verklaring zijn waarom sommigen er weinig vanaf weten. Degene die er wat vanaf weten hebben dit zelf opgezocht, maar degene die er niet veel van afweten, voelen zich hoogstwaarschijnlijk niet betrokken bij het beleid, het voelt niet van hen. Dit kan meespelen in de interesse die de medewerkers hebben voor de visie 2020. Ook kan dit een verklaring zijn voor het antwoord van medewerkers dat het beleid hen niet raakt, ze weten er te weinig vanaf.

4.2.2 Vaardigheden

Wanneer de KNHB een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie wil zijn, is het de vraag of dit ook andere vaardigheden van medewerkers vraagt. Wanneer dit het geval is, is het van belang dat gekeken wordt wat voor vaardigheden medewerkers dan nodig hebben en hoe ze aan deze vaardigheden dienen te komen. Respondent B vindt dat er andere vaardigheden nodig zijn:

Ja dat denk ik wel. Het kan zijn dat je de huidige medewerkers wat meer dingen bijbrengt. En misschien zijn de vaardigheden er wel, maar vergt het een andere instelling of andere houding. Het vergt meer openheid, meer vragend zijn richting verenigingen, meer luisteren, meer de behoefte pijlen.

Respondent M denkt ook dat het zijn van een hedendaagse netwerk- en servicegerichte organisatie andere vaardigheden vraagt van de medewerkers:

Ja dat vraagt toch meer openstaan en een flexibele houding denk ik. Misschien ook wel andere luistervaardigheden. Dat je toch op een andere manier mensen tegemoet treedt als ze een vraag hebben zodat je daar anders op kan reageren. Dus dat vraagt wel wat andere specifiekere dingen van mensen.

Respondent H stelt daarnaast dat het niet alleen om andere vaardigheden gaat, maar dat wellicht de instelling bij de medewerkers anders moet: *"Ik denk dat je een iets andere instelling moet hebben. Iedereen moet dan ook weer een stapje vooruitdenken. Het is niet meer zoals 20 jaar geleden. Dus ik denk dat er voor iedereen wel wat dingen zullen veranderen".*

Volgens de respondenten zijn er dus andere vaardigheden nodig wanneer de KNHB een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie wil zijn. Respondenten benoemen ook een aantal expliciete vaardigheden die medewerkers moeten bezitten zoals flexibiliteit, luistervaardigheden, openheid en proactief verenigingen benaderen. Op de vraag hoe medewerkers aan deze vaardigheden dienen te komen wordt verschillend gereageerd. Respondent A vindt dat het uiteindelijk de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker is maar dat de organisatie de medewerker daarin wel moet helpen:

Het is ieders eigen verantwoordelijkheid, want volgens mij als het je eigen verantwoordelijkheid is, dan bereik je uiteindelijk het meest door mensen eigen verantwoordelijkheid te geven. En daarbij vind ik dat de organisatie, de KNHB, de medewerkers moet helpen om die vaardigheden bij te brengen.

Respondent C beaamt dat de verantwoordelijkheid aan beide kanten ligt, maar dat het MT wel richting moet geven aan het proces: *"Dat is natuurlijk de verantwoordelijkheid van ons allemaal. Maar het is de verantwoordelijkheid van het MT om dat proces richting te geven".*

De verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van de benodigde vaardigheden om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te zijn, ligt zowel bij de medewerker zelf als bij het MT. Allereerst zal dan duidelijk moeten worden welke vaardigheden er precies horen bij een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Vervolgens zal dit breed gedeeld worden met de medewerkers en zal het MT/ de leidinggevende van de afdeling erop toe zien dat de medewerkers deze vaardigheden ook daadwerkelijk bezitten.

4.2.3 Veranderende rol binnen de KNHB

Aan de respondenten is gevraagd of zij gemerkt hebben dat hun rol, sinds 2014, veranderd is. Een aantal respondenten geeft aan een verandering te merken in hun rol, wel zijn ze daarin nog zoekend. Respondent G denkt dat de verandering nog moet komen en zegt hierover: *"Ik denk dat dat nog verder ook uitgewerkt gaat worden. Ik ben zelf af en toe nog wel zoekende. Want qua service probeerde ikzelf heel veel service te geven op de onderwerpen"*.

Ook respondent J ervaart een verandering in de rol: *"Ja dat vind ik wel. Maar dat komt puur ook door de betrokkenheid van jezelf. Het leeft veel meer. Het heeft veel meer bewustwording. Je bent intenser met iets bezig en je voelt je meer betrokken"*.

Respondent I heeft een hele duidelijke mening over de veranderende rol: *"Nee"*. De rol van deze respondent is ten opzichte van voor 2014 niet veranderd. Respondent K heeft hetzelfde gevoel: *"Nee ook te weinig"*.

Het is opmerkelijk te noemen dat sommige respondenten niet merken dat hun rol veranderd is. In de visie 2020 stelt de KNHB dat ze meer netwerk- en servicegericht wil werken. Zoals hierboven gesteld vraagt dit, volgens de respondenten, ook andere vaardigheden van medewerkers. Het is mogelijk dat de KNHB op dit moment nog niet op het punt in de uitvoering is dat de rollen van medewerkers daadwerkelijk veranderen, maar wanneer er andere vaardigheden nodig zijn om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te zijn, zal ook de rol van de medewerkers veranderen. Dit hangt samen met de merkbare verandering op de afdelingen. Indien respondenten geen verandering ervaren op de afdeling, zullen ze hoogstwaarschijnlijk ook nog geen verandering in hun eigen rol merken. Wanneer de respondenten veranderingen op de afdeling ervaren zullen ze eerder op een andere manier te werk gaan.

4.2.4 Bewerkstelligen uitdragen

Hoe kunnen respondenten bewerkstelligen om uit te dragen dat de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie is? Volgens respondent E ligt hier een groot gedeelte weggelegd voor het MT: *"Dat begint bij het voorbeeldgedrag binnen de hoogste leiding. Het bestuur, die zouden het ook in zich moeten hebben, dat moet het MT meer uitstralen"*.

Respondent H benoemt ook het belang van het delen van kennis met elkaar binnen de organisatie. Het uitwisselen van gedachten met elkaar:

Ik denk niet alleen maar als persoon zelf maar ook om in kleine groepjes te gaan praten om te kijken hoe zijn we het nu aan het doen en is het nog wel van deze tijd, is het nog wel goed wat we doen. Ik denk dat het belangrijk is dat je mensen meekrijgt in de zin van wat we nu doen is best goed maar moet je niet eens kijken of het nog iets beter kan.

Respondent F betreft het vooral op zijn eigen werkzaamheden:

Voor mezelf geldt veel praten met anderen, met mensen van andere afdelingen. Ik vind dat iedereen dat moet doen. En bij mezelf moet ik constant opletten wat voor communicatie eruit gaat en welke telefoongesprekken er worden gevoerd, wat is de toon, welke keuzes maken ze [andere medewerkers].

Om ervoor te zorgen dat de KNHB een netwerk- en serviceorganisatie wordt, zal onderling veel gepraat en gedeeld moeten worden. Het is volgens de respondenten vooral belangrijk dat ze te horen krijgen wat er anders moet. Daarnaast willen ze weten in welke richting het beter moet, wat er onder de visie 2020 past, en wat er verwacht wordt. Ook benoemen respondenten dat ze ook zelf moeten opletten in de manier van communiceren naar elkaar en naar buiten toe.

4.2.5 Samenvatting

Uit de bevindingen blijkt dat het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie andere vaardigheden van medewerkers vraagt. Dat het uitwerken van deze vaardigheden en de implementatie van de visie 2020 tot op heden nog niet van de grond is gekomen heeft te maken met de binding die de medewerkers voelen met de visie 2020. Respondenten geven aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van de visie 2020, hierdoor hebben ze er weinig interesse voor. Respondenten geven aan weinig te merken van veranderingen binnen de KNHB en de afdelingen. Het is dus mogelijk om je hiervan te onttrekken. Er wordt niet gecontroleerd in hoeverre je op de hoogte bent van de visie 2020 en of je het toepast in je werkzaamheden. Dit kan ook te maken hebben met de cultuur binnen het bondsbureau van de KNHB, men kan zich onttrekken aan de visie 2020 en er wordt niet op bijgestuurd. Medewerkers wachten op sturing vanuit het MT.

5. Analyse

Dit hoofdstuk legt de verbinding tussen de theoretische concepten uit hoofdstuk 2 en de bevindingen uit hoofdstuk 4. Er zijn verschillende thema's onderscheiden, die zowel in de literatuur als in de bevindingen terugkomen. Allereerst wordt ingegaan op de organisatiecultuur van de KNHB. Vervolgens wordt ingegaan op de KNHB als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie en hoe respondenten daar tegenaan kijken. Daarna wordt gekeken naar de professionaliseringslag die de KNHB moet doormaken om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden en wordt met behulp van de bevindingen gekeken waar de KNHB nu staat. Tot slot wordt ingegaan op de implementatie van de visie 2020.

5.1 De organisatiecultuur van de KNHB

Vanuit het OCAI-model van Cameron en Quinn (2003) kan de cultuur van de KNHB getypeerd worden als een overwegende familiecultuur. Een belangrijk aspect dat dit ondersteunt zijn de informele relaties die het bondsbureau van de KNHB kenmerken. Uit de bevindingen blijkt dat het een gezellige informele organisatie is waar de onderlinge verhoudingen goed liggen. Een keerzijde van deze cultuur is dat men het graag gezellig houdt. Een gevolg hiervan, blijkt zowel uit de literatuur als uit de bevindingen, is dat onderling weinig feedback wordt gegeven. Respondenten geven aan weinig sturing te merken vanuit het Management Team (MT) rondom de implementatie van de visie 2020. Er is, op dit moment, minder sprake van de andere culturen omdat de focus op de interne organisatie ligt en niet extern zoals bij de adhocatiecultuur en de marktcultuur. Daarnaast is er ook geen sprake van een hiërarchische cultuur waar formele regels gelden. In de onderstaande analyse zal zichtbaar worden hoe de overwegende familiecultuur een rol speelt in de ontwikkeling tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie.

5.2 De KNHB als hedendaagse netwerkorganisatie

Wanneer gekeken wordt, vanuit het oogpunt van de respondenten, naar de KNHB als netwerkorganisatie valt op dat ze de focus leggen op het netwerk tussen de KNHB en haar verenigingen. Volgens Janssen et al., (2003) is dit het interne netwerk van de KNHB, wat diversiteit biedt en een breed en flexibel scala aan exploitatiemogelijkheden levert. Deze netwerkform heeft als doel om horizontale kennisuitwisseling tussen de KNHB en de verenigingen te faciliteren. Dat medewerkers zich vooral richten op het interne netwerk heeft te maken met de familiecultuur die binnen de KNHB heerst. De familiecultuur typeert zich door haar interne gerichtheid en grote betrokkenheid

(Cameron & Quinn, 2003). Cameron en Quinn (2003) stellen dat een overlap tussen de verschillende culturen mogelijk is. Als organisatie bezit je aspecten van verschillende culturen, zo ook bij de KNHB. Om te bereiken wat in de visie 2020 geschreven staat over de KNHB als netwerkorganisatie, is het belangrijk dat medewerkers zich bewust worden van het externe netwerk zodat ze het netwerk, waar de KNHB in zit, in kunnen zetten wanneer hun eigen expertise niet toereikend is. Deze externe gerichtheid past goed bij de marktcultuur die Cameron en Quinn (2003) beschrijven. In deze cultuur zijn goede relaties met externe partijen belangrijk. Voor de KNHB is het erg belangrijk dat de relaties zowel in het interne als in het externe netwerk goed zijn, om zo optimaal gebruik te kunnen maken van de aanwezige kennis bij de leden in het netwerk. Deze cultuur zorgt er ook voor dat medewerkers proactief gaan denken en handelen. Dit zorgt voor een sfeer waarbij de dienstverlening voor de klanten voorop staat (Cameron & Quinn, 2003). De KNHB zal, om een hedendaagse netwerkorganisatie te zijn, een aantal aspecten van de familiecultuur kunnen blijven bezitten om zorg te dragen voor goede verhoudingen, voor het personeel en klantgevoeligheid. Wat daarbij belangrijk is, is de klantgevoeligheid. De KNHB zal moeten weten wat de klanten, in dit geval de verenigingen, willen en nodig hebben.

Wanneer gekeken wordt naar de cruciale factoren waar een netwerkorganisatie, volgens Powell (1990), aan moet voldoen, voldoet de KNHB aan de factor 'know how' en zal de KNHB zich moeten ontwikkelen op de factor 'vraag naar snelheid'. Uit de interviews blijkt dat de KNHB voldoet aan de factor know how. Op de verschillende afdelingen is voldoende kennis in huis, er zijn verschillende professionals werkzaam en de meeste medewerkers hebben jarenlange ervaring binnen sportorganisaties. Wel blijkt dat men het belangrijk vindt om aandacht te besteden aan de onderlinge kennisdelingen tussen de verschillende afdelingen, wat te verklaren is vanuit de verschillende eilandjes waaruit het bondsbureau van de KNHB nu bestaat. Onderling is weinig kennis over wat andere afdelingen aan het doen zijn, omdat er weinig wordt gedeeld. Ook bij de verenigingen is voldoende kennis in huis (KNHB, 2014). Het is de taak van de KNHB om ervoor te zorgen dat de aanwezige kennis uitgewisseld kan worden tussen de verschillende verenigingen en haar leden omdat dit verwacht wordt van een hedendaagse netwerkorganisatie.

Uit de bevindingen blijkt dat een ontwikkelpunt van de KNHB het punt over de vraag naar snelheid betreft. Uit de bevindingen komt dat de interne communicatie, tussen de afdelingen, bij de KNHB op dit moment nog niet voldoende is. Een van de gevolgen hiervan is, dat informatie richting de verenigingen niet altijd snel wordt verspreid. Dit is typerend voor de klassieke taken van een sportbond. Vroeger werd vooral informatie gezonden, nu is het de taak van de KNHB om in te spelen op de wensen en vragen van verenigingen en om horizontale kennisuitwisseling te faciliteren. Dit vraagt ook samenwerking tussen de afdelingen en actoren in het netwerk van de KNHB. Er wordt

hier al wel op ingespeeld door het opzetten van de hockeycorner, waar verenigingen *best practices* uit kunnen wisselen (KNHB, 2014).

5.3 De KNHB als hedendaagse serviceorganisatie

Gastelaars (2006) onderscheidt zes verschillende type dienstverlenende organisaties. De KNHB is te typeren als een vrijwillige vereniging die zich richt op de dienstverlening aan verenigingen en haar leden. Deze dienstverlening kan je, volgens Gastelaars (2006), typeren als een massadienstverlening omdat de KNHB standaarddiensten aan de verenigingen levert zoals het organiseren van competities en het opleiden van scheidsrechters. De verandering naar een hedendaagse serviceorganisatie vraagt van de KNHB om meer te werk te gaan als individuele dienstverlener (Gastelaars, 2006). Het verschil met de vrijwillige vereniging/ massadienstverlening is, dat de KNHB als individuele dienstverlener zich meer kan richten op de wensen van hun (individuele of institutionele) 'klanten', in dit geval de verenigingen. Ook ziet dit type organisatie de 'klanten' als gelijkwaardige coproductanten. De 'klant' geeft niet alleen mede sturing aan de opdracht, maar is ook medeverantwoordelijk voor het eindresultaat (Gastelaars, 2006, p. 20). De verenigingen, de grootste 'klant' van de KNHB, zijn zelf ook verantwoordelijk voor de diensten die KNHB hen aanbiedt. Naast het feit dat de KNHB haar dienstverlening enigszins moet verschuiven richting individuele dienstverlening, blijft de KNHB ook altijd haar bestaansrecht uit leden halen. Het doel van de KNHB is om de leden betrokken te houden, zodat zij het bestaan van de bond belangrijk blijven vinden. De KNHB blijft ook een massadienstverlening omdat ze onder andere de competities blijft faciliteren. De organisatie van de dienstverlening wordt complexer en vraagt een professionaliseringslag van de KNHB.

5.4 Professionalisering

Om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden is een bepaalde professionaliseringslag van de KNHB nodig. Wanneer gekeken wordt naar de drie professionaliseringsniveaus van Bayle en Robinson (2007, in Nagel et al., 2015) is bij de KNHB op sommige niveaus, volgens medewerkers, al ontwikkeling te zien maar zijn er ook nog stappen te maken.

Zo is op het niveau van professionalisering van individuen te zien dat de KNHB in februari 2016 betaalde competitieleiders heeft aangesteld omdat het invullen van de rollen van competitieleider en coördinator jongste jeugd, door de groei van de sport en de toenemende noodzaak om te flexibiliseren, voor vrijwilligers te groot werd (KNHB, 2015). Dit in de veronderstelling dat betaalde krachten beter functioneren dan vrijwilligers omdat die er vaak nog een baan naast hebben en niet altijd de juiste achtergrond hebben. Daarnaast is het belangrijk dat op dit niveau de competenties van medewerkers

verbeterd worden. Ook medewerkers geven aan dit belangrijk te vinden. Dit hangt samen met wat Stevens (2013) en Ten Have et al., (2015) benoemen als het gaat over de kennis, ervaring en vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken om zich aan te kunnen passen aan het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Op dit niveau ontbreekt het op dit moment aan de ontwikkeling van de competenties van medewerkers. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers vinden dat ze andere vaardigheden nodig hebben zoals luistervaardigheden, openheid, pro activiteit en flexibiliteit in bijvoorbeeld werken op andere dagen en andere uren, maar dat ze daar op dit moment nog niet mee bezig zijn of in gestuurd worden. Cameron en Quinn (2003) stellen dat in een overwegende familiecultuur het de taak van het MT is om de capaciteiten van medewerkers te vergroten door ze hier goed in te begeleiden. Uit dit onderzoek blijkt, ondanks dat de KNHB getypeerd kan worden als een overwegende familiecultuur, het MT weinig verantwoordelijkheid heeft genomen in het ontwikkelen van (nieuwe) vaardigheden bij medewerkers. Het is volgens de respondenten enerzijds eigen verantwoordelijkheid om deze vaardigheden te krijgen, maar ook de taak van het MT om hier richting aan te geven.

Op het niveau van professionalisering van activiteiten is volgens de respondenten nog veel winst te behalen. Op dit moment zijn er binnen de verschillende afdelingen geen duidelijke doelen gesteld over waar de afdelingen in 2020 moeten staan en wat het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie betekent voor de verschillende afdelingen en voor de medewerkers. Uit de bevindingen komt naar voren dat hier sterk behoefte aan is. Medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid en sturing van de leidinggevende. Wanneer er een duidelijke verwachting geschept wordt tot aan 2020, kunnen de afdelingen hier ook hun activiteiten en aanbod op aanpassen.

Dat de KNHB een overwegende familiecultuur bezit is ook terug te zien op het niveau van professionalisering in structuren en processen namelijk, door het onderling weinig aanspreken van elkaar en de geringe voortgang van de implementatie van de visie 2020. Hierdoor lijkt een professionaliseringslag van die structuren en processen niet in zijn geheel van toepassing bij de KNHB. Enerzijds omdat beleidsvaststellingen en andere grote besluiten genomen dienen te worden tijdens de Algemene Vergadering. Anderzijds is het hiërarchisch nemen van besluiten niet passend binnen het bondsbureau van de KNHB omdat dit botst met de informele sfeer die de familiecultuur met zich meebrengt. Het nemen van hiërarchische besluiten past beter in een hiërarchische cultuur gekarakteriseerd door formele regels en beleidsstukken. Dit niveau stelt echter ook dat specialisatie in rollen en functies nodig is. Moran en Brightman (2000) benoemen dat het belangrijk is dat duidelijk gemaakt wordt op welke manier de verandering medewerkers, in hun werkzaamheden, zal raken. Dat is bij de KNHB tot nu toe onvoldoende gebeurd. De meeste respondenten geven aan dat de verandering hen, in hun werkzaamheden,

niet raakt. Uit de bevindingen blijkt dat dit te maken heeft met onwetendheid onder de medewerkers over de invulling van de visie 2020, en specifiek de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie. Daarnaast komt uit de bevindingen dat er, binnen de KNHB, weinig te merken is van een andere manier van werken. Alles gaat, volgens de respondenten, namelijk nog hetzelfde. Het is voor de KNHB wenselijk om hierop in te spelen en om te kijken bij welke rollen en functies een nieuwe of andere invulling nodig is.

5.5 Implementatie visie 2020

Thiel et al., (2006 in Nagel et al., 2015) veronderstellen dat organisatiecultuur een rol speelt in de uitvoering van een organisatieverandering. De organisatiecultuur binnen het bondsbureau van de KNHB speelt een belangrijke rol bij de implementatie van de visie 2020. Volgens het model van Cameron en Quinn (2003) kan de cultuur binnen de KNHB getypeerd worden als een familiecultuur. De KNHB is een informele organisatie, er is sprake van veel flexibiliteit en vrijheid in het handelen. Tot op heden is door het MT vrij weinig aandacht besteed aan de implementatie van de visie 2020. Medewerkers worden niet aangesproken op de voortgang van de implementatie van de visie 2020 en kunnen zich hier makkelijk aan onttrekken omdat er geen sturing plaatsvindt. De visie 2020 komt niet regelmatig terug, waardoor kennis en interesse wegzakt. De visie 2020 is wel gecommuniceerd, maar er wordt verder niet op gestuurd. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers van de KNHB vinden dat sturing nodig is om verder te komen in de implementatie van de visie 2020. Meer sturing past volgens het theoretisch model van Cameron en Quinn (2003) bij een hiërarchische cultuur. Dit brengt stabiliteit en beheersbaarheid met zich mee, iets waar de medewerkers behoefte aan hebben. In deze cultuur zorgt het MT ervoor dat medewerkers duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht.

Wanneer een veranderingstraject wordt ingegaan is het volgens Stevens (2013) en Ten Have et al., (2015) belangrijk dat het verhaal achter de reden van de verandering belangrijk is. Deze moet niet alleen 'kloppen' in rationele zin, maar de verandering moet ook gevoelsmatig en emotioneel 'aanspreken'. In dit onderzoek wordt zichtbaar dat de visie 2020 in rationale zin niet klopt en dat de verandering gevoelsmatig niet aanspreekt. Respondenten geven aan het vooral te zien als een opvolgend beleid en zijn onvoldoende op de hoogte van de achtergrond waarom de KNHB een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie wil zijn. Daarnaast stellen Moran en Brightman (2000) dat de veranderaars het grote verhaal moeten kunnen zien, anders zijn ze niet in staat dit over te brengen. Uit de bevindingen en observaties blijkt dat het MT zelf ook nog zoekende is in de uitwerking van de visie 2020. Dit kan leiden tot onzekerheid onder de medewerkers omdat die behoefte hebben aan sturing en het idee hebben dat het bij het MT ook nog niet duidelijk is.

Om een verandering succesvol te laten verlopen is het, volgens Ten Have et al., (2015) belangrijk dat de richting van de verandering duidelijk is voor medewerkers. Het is belangrijk dat medewerkers weten wat er moet veranderen en ook hoe dat moet gebeuren. Uit de bevindingen blijkt dat dit bij de KNHB onvoldoende gecommuniceerd is. Het gevolg daarvan is dat een aantal medewerkers bijna niks weet over de visie 2020 en van mening zijn dat het hen, in hun dagelijkse werkzaamheden, niet raakt. Het kan ook te maken hebben met de, volgens de respondenten, geringe communicatie over de visie 2020. Uit de bevindingen komt sterk naar voren dat medewerkers geen eenduidig beeld hebben over de manier waarop de visie 2020 gecommuniceerd is. Echter, het werken als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie heeft consequenties voor de dienstverlening. Iedereen dient een bijdrage te leveren aan deze vernieuwing. Het is dan ook belangrijk dat dit organisatie breed gedeeld wordt, op alle lagen. De onwetendheid kan ook te maken hebben met de afdeling waarop de respondenten werkzaam zijn. Respondenten die veel direct contact hebben met verenigingen weten doorgaans meer over de visie 2020 dan medewerkers die geen direct contact hebben. Op afdelingen zoals verenigingsondersteuning en KNHB academie ligt het bewustzijn over de visie 2020 een stuk hoger dan op afdelingen als tophockey en evenementen, zij blijven voor hun gevoel dezelfde activiteiten aanbieden als voorheen.

Of een verandering succesvol wordt doorgevoerd is sterk afhankelijk van de medewerkers in de organisatie (Georgalis et al., 2015). Het wordt als belangrijk gezien om medewerkers te betrekken bij het maken en implementeren van een visie (Weber & Weber, 2001). Uit de bevindingen blijkt dat dit bij de KNHB vrijwel niet is gebeurd. Medewerkers geven aan niet betrokken te zijn geweest in het opstellen van de visie. Ook in het vervolgtraject worden medewerkers niet meegenomen in de implementatie. Zo blijkt dat medewerkers op dit moment onwetend zijn en behoefte hebben aan een update over waar de KNHB nu staat in de implementatie van de visie 2020. Daarnaast is het, om een verandering zichtbaar te maken, belangrijk om specifieke resultaten te benoemen en te meten (Moran & Brightman, 2000). Het overkoepelende beeld dat uit de bevindingen komt is dat er behoefte is aan duidelijkheid en dat er verwachtingen, richting afdelingen en medewerkers, moeten worden gesteld.

5.6 Samenvatting

In de bovenstaande analyse is een verbinding gelegd tussen de theoretische concepten en de bevindingen. Hieruit blijkt dat de cultuur binnen het bondsbureau van de KNHB een grote rol speelt in de implementatie van de visie 2020 tot nu toe. De overheersende familiecultuur binnen de KNHB, waardoor weinig sturing en herhaling plaats vindt, draagt bij aan de geringe kennis van respondenten over de inhoud van de visie 2020 en wat dat betekent voor de KNHB als organisatie. Daarnaast zorgt dit er ook voor dat respondenten

niet weten wat de visie 2020 voor hun afdeling betekent. Ook zorgt de organisatiecultuur voor een interne gerichtheid binnen de KNHB. Om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden is een professionaliseringsslag van de KNHB nodig, deze slag kan alleen gemaakt worden als een verschuiving in de cultuur van de KNHB plaatsvindt. Hierdoor zal de focus ook meer verschuiven naar de externe gerichtheid die voor de KNHB belangrijk is om goed gebruik van het externe netwerk te kunnen maken.

6. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek en wordt het onderzoek kort geëvalueerd. De onderzoeksvraag die wordt beantwoord is: *Waar staat het bondsbureau van de KNHB in het proces van de ontwikkeling tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie?*

Voor het zijn van een netwerk- en serviceorganisatie die in staat is optimaal gebruik te kunnen maken van het interne- en externe netwerk en het meer op maat kunnen leveren van diensten aan de verenigingen, is het belangrijk dat de KNHB weet waar de behoeften van verenigingen liggen. Dit bevordert de snelheid waarmee kennis gedeeld kan worden. Geconcludeerd kan worden dat het, om tot een hedendaagse netwerkorganisatie te komen, belangrijk is dat medewerkers zich bewust zijn van het interne- en externe netwerk van de KNHB, zodat ze het netwerk in kunnen zetten wanneer hun eigen expertise niet toereikend is. Daarnaast is om dit te bereiken, volgens de theorie en de respondenten een aanvulling in de vaardigheden van medewerkers nodig. Het gaat onder andere om luistervaardigheden, openheid, proactiviteit en flexibiliteit in bijvoorbeeld werkdagen/ -uren. Gezien de overheersende familiecultuur binnen de KNHB verwachten medewerkers dat het Management Team (MT) faciliteert dat medewerkers deze vaardigheden daadwerkelijk bezitten. Op dit moment vindt daar vanuit het MT te weinig sturing in plaats, omdat ze zelf nog niet voldoende invulling hebben gegeven aan de verdere implementatie van de visie 2020.

De KNHB is van origine een echte serviceorganisatie, omdat ze bestaat voor haar leden, de verenigingen, en hen optimaal probeert te ondersteunen. Om tot een hedendaagse serviceorganisatie te komen kan geconcludeerd worden dat de KNHB haar dienstverlening enigszins dient te verschuiven naar individuele dienstverlener. Het is belangrijk dat dit gebeurt omdat de KNHB haar verenigingen meer op maat en proactief wil informeren.

Geconcludeerd kan worden dat de KNHB al een aantal stappen heeft gezet richting het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie maar dat er ook nog een aantal stappen gezet dienen te worden. Op dit moment is de KNHB nog geen hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie omdat het medewerkers ontbreekt aan vaardigheden en omdat binnen de KNHB de focus te veel intern ligt, waardoor niet optimaal gebruik gemaakt kan worden van het externe netwerk van de KNHB. Dit heeft te maken met de overheersende familiecultuur die binnen de KNHB heerst, waardoor de concrete invulling van de visie 2020 nog niet in de organisatie tot uiting komt omdat er te weinig sturing plaatsvindt. Er kan geconcludeerd worden dat de cultuur binnen de KNHB een grote rol

speelt in de implementatie van de visie 2020 tot nu toe. Medewerkers kunnen zich makkelijk onttrekken aan de implementatie van de visie 2020, dit heeft te maken met de familiecultuur die heerst binnen de KNHB.

Om tot een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te komen kan geconcludeerd worden dat het de taak van het MT is om duidelijkheid te bieden omtrent de implementatie van de visie 2020 en hier ook meer sturing in te geven. Het is belangrijk om de visie 2020 frequenter terug te laten komen en om duidelijke verwachtingen per afdeling op te stellen. De visie 2020 is voor iedereen relevant omdat het werken als hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie consequenties heeft voor de dienstverlening binnen alle afdelingen. Wel heeft de visie 2020 per afdeling een specifieke invulling nodig omdat niet alle afdelingen op dezelfde (directe) manier contact hebben met de verenigingen. Ook kan geconcludeerd worden dat er geen verdere stappen gezet worden in de implementatie van de visie 2020 zolang kaders ontbreken. Er heerst binnen de KNHB te veel onduidelijkheid over de richting waarin afdelingen en medewerkers zich zouden moeten ontwikkelen. Dit heeft te maken met de geringe sturing vanuit het MT. Uit de bevindingen kan geconcludeerd worden dat er meer duidelijkheid dient te komen over wat de visie 2020 voor de afdelingen en medewerkers inhoudt en zullen er, per afdeling, doelen gesteld dienen te worden waar de afdelingen moeten staan in 2020. Ook geven respondenten aan dat het vieren van successen hierbij kan helpen om ook aan andere afdelingen te laten zien waar je op dat moment mee bezig bent. Dit wordt ondersteund door literatuur en zorgt er mede voor dat medewerkers binnen de KNHB op de hoogte zijn van wat er binnen andere afdelingen gebeurt.

De KNHB is goed op weg om een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden, maar, zal tot 2020, vooral aandacht dienen te besteden in de communicatie naar medewerkers omtrent de visie 2020 en de directe vertaalslag naar de afdelingen en de medewerkers. Daarnaast zal gekeken moeten worden naar een verschuiving in de cultuur binnen het bondsbureau van de KNHB. Het is belangrijk dat het MT zich bewust is van de sterke invloed die de cultuur heeft op de implementatie van de visie 2020. Een verschuiving naar een meer netwerk- en servicegerichte organisatie betekent dat, naast een familiecultuur die zorgt voor binding, betrokkenheid en informaliteit ook kenmerken van de markt- en hiërarchische cultuur nodig zijn om uiteindelijk een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie te worden.

Discussie

Dit onderzoek had als doelstelling om de KNHB een inzicht te geven in waar ze staat in het proces van het worden van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie. Daarnaast was het doel van het onderzoek om te kijken hoe medewerkers kijken naar de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie en wat voor invloed dat heeft op hun rol binnen

de organisatie. Het aspect rol van medewerkers binnen de organisatie is wellicht wat onbelicht gebleven, er is vooral gefocust op wat de KNHB nog moet doen voordat ze een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie zijn. Daarin worden medewerkers wel meegenomen, maar er had wellicht wat dieper in gegaan kunnen worden op de rol van medewerkers.

Het is uiteindelijk een verrassende uitkomst dat de organisatiecultuur een dusdanig grote rol speelt bij de implementatie van de visie 2020. Het onderzoek had de organisatiecultuur binnen de KNHB wellicht nog op verschillende manieren uit kunnen werken om zo een meer volledig beeld te verkrijgen van de organisatiecultuur. Ook had er gekozen kunnen worden om de methode van Cameron en Quinn te combineren met een andere benadering van organisatiecultuur. Dit zou echter ook een goed vervolgonderzoek kunnen zijn om verder in te gaan op de organisatiecultuur van de KNHB. Er zou dan bekeken kunnen worden op welke manier de organisatiecultuur van de KNHB veranderd kan worden om ervoor te zorgen dat de visie 2020, maar ook daaropvolgende visies wellicht makkelijker geïmplementeerd kunnen worden. Een kritische kanttekening bij dit onderzoek is dat het MT onvoldoende is bevraagd. Dit had uitgebreid kunnen worden. Daarnaast is ook het bestuur van de KNHB niet meegenomen in dit onderzoek. Uit literatuuronderzoek komt naar voren dat een professionalisering vaak gepaard gaat met een vermindering van de invloed van het bestuur.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies heb ik een aantal aanbevelingen voor de KNHB op een rijtje gezet. Om mee te beginnen, is het allerbelangrijkste voor de KNHB om de verwachtingen met betrekking tot de implementatie van het zijn van een hedendaagse netwerk- en serviceorganisatie, per afdeling, tot 2020 duidelijk te maken. Het Management Team (MT) wil ik aanbevelen om in gesprek te gaan over waar de afdelingen, wat betreft service en netwerkorganisatie, in 2020 moeten staan. Het is belangrijk dat het gehele bondsbureau op de hoogte is van de verwachtingen die per afdeling gesteld worden omdat dit saamhorigheid creëert en kennisdeling bevordert. Dit zal leiden tot meer betrokkenheid en begrip over de visie 2020 onder de medewerkers. Het delen van deze verwachtingen kan gebeuren tijdens een KNHB informatie bijeenkomst (KIB). Daarnaast is het belangrijk dat opnieuw het gesprek met medewerkers geopend wordt over de consequenties die de visie 2020 heeft voor hun werkzaamheden en de manier van werken. Wanneer er werkzaamheden dienen te veranderen zal de directe leidinggevende een grote rol spelen. Redenerend vanuit de bestaande overheersende familiecultuur kan dat betekenen dat leidinggevendenden optreden als mentoren en de capaciteiten van medewerkers vergroten door gerichte opleiding en begeleiding.

Om tegemoet te komen aan wat in het onderzoek geconstateerd is zou het wenselijk zijn om te gaan werken met tussenevaluaties. Deze kunnen ook plaatsvinden tijdens een KIB en zorgen ervoor dat medewerkers op de hoogte zijn van wat er op andere afdelingen gebeurt. Dit kan leiden tot meer binding tussen de afdelingen.

Een vervolgstap is het bekijken van de activiteiten die de KNHB nu aanbiedt aan de verenigingen. Er kan gekeken worden of deze activiteiten nog aansluiten bij de wensen van verenigingen of dat de focus verschoven dient te worden. Het is belangrijk dat dit gebeurt in interactie met verenigingen door middel van bijvoorbeeld een panel op hockeycorner.nl.

Bij het nadenken over een vervolgbeleid op de visie 2020 wil ik de KNHB aanraden medewerkers hierin mee te nemen omdat dit draagvlak creëert en daarmee ook interesse. Dit kan gedaan worden met behulp van de ondernemersraad binnen de KNHB. Zij kunnen met medewerkers praten over hun mening over de nieuwe visie, en kunnen dit vervolgens terugkoppelen naar het MT. Wanneer het nieuwe beleid geïmplementeerd dient te worden, raad ik de KNHB aan om dit wat groter te organiseren en frequenter terug te laten komen dan dat bij de visie 2020 gebeurd is. Zo zorg je ervoor dat medewerkers bewuster met de visie omgaan en het ook langer blijft hangen binnen de organisatie en bij medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld georganiseerd worden in een KIB.

Bronnen

Benassi, M., Greve, A. & Harkola, J. (1999). Looking for a network organization: The case of GESTO. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 205-229.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Cameron, S., & Quinn, E. (2003). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.

Dumay, A. C. M. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie: it is all in the game* (No. 2009.024). TNO.

Gastelaars, M. (2006). Dienstverleners onderdruk & Opzoek naar de eigen kern. In M. Gastelaars, *Excuses voor het ongemak: de vele gevolgen van klantgericht organiseren* (pp. 9-30; 57-82). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Geeraert, A. en Bruyninckx, H. (2014). You'll never walk alone again: The governance turn in professional sports. In J. Mittag and S. Güldenpfennig (Eds.) *Sportpolitik im Spannungsfeld von Autonomie und Regulierung: Grundlagen, Akteure und Konfliktfelder*. Essen: Klartext Verlag.

Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113.

Have, S. ten, Have, W. Ten, Huijsmans, A-B., & van der Eng, N. (2015). *Veranderkracht: succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.

Heijnen, G. (2016) *Transitie?! Over grote bewegingen in het sportlandschap*.

Geraadpleegd via <http://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/103790/transitie--over-grote-bewegingen-in-het-sportlandschap> (22 juni 2016)

Homan, T. H. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*.

Hofstede, G. en G.J. Hofstede (2012). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact

Janssen, A. P. J., Volberda, H., & Asselbergs, C. (2003). Bouwen aan duurzame netwerkorganisaties: een aanzet tot het verenigen van exploitatie en exploratie. *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 57(1), 5-24.

KNHB. (2014). *Strategische uitgangspunten richting 2020*. Geraadpleegd via <http://www.knhb-visie2020.nl/#chapter-0/S0> (12 februari 2016)

KNHB. (2015). *Jaarplan 2016*. Geraadpleegd via http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/beleidsplan+en+jaarverslag/DU24704_Jaarplan+2016.aspx (12 februari 2016)

KNHB. (2016). *Organisatie*. Geraadpleegd via http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/cDU818_Organisatie.aspx (25 mei 2016)

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.

NOC*NSF. (2015, 19 oktober). *Transitie in de sport*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2016, 14 januari). *Werven en behouden van sporters grootste uitdaging voor sportclubs*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/nieuws/corporate-nieuws/werven-en-behouden-van-sporters-grootste-uitdaging-voor-sportclubs> (24 februari 2016)

Nohria, N. & Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Powell, W.W. (1990). 'Neither market nor hierarchy: network forms of organization' In: *Research in organizational behaviour* Vol. 12 p.295-336

Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Richards, L. (2015). *Handling qualitative data: a practical guide*. London: SAGE publications.

Roest, J-W. van der (2015, 3 november). *De opkomst van de sportconsument*. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/99526/de-opkomst-van-de-sportconsument> (25 februari 2016)

Sanders, G. & B. Neuijen (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. London: SAGE publications.

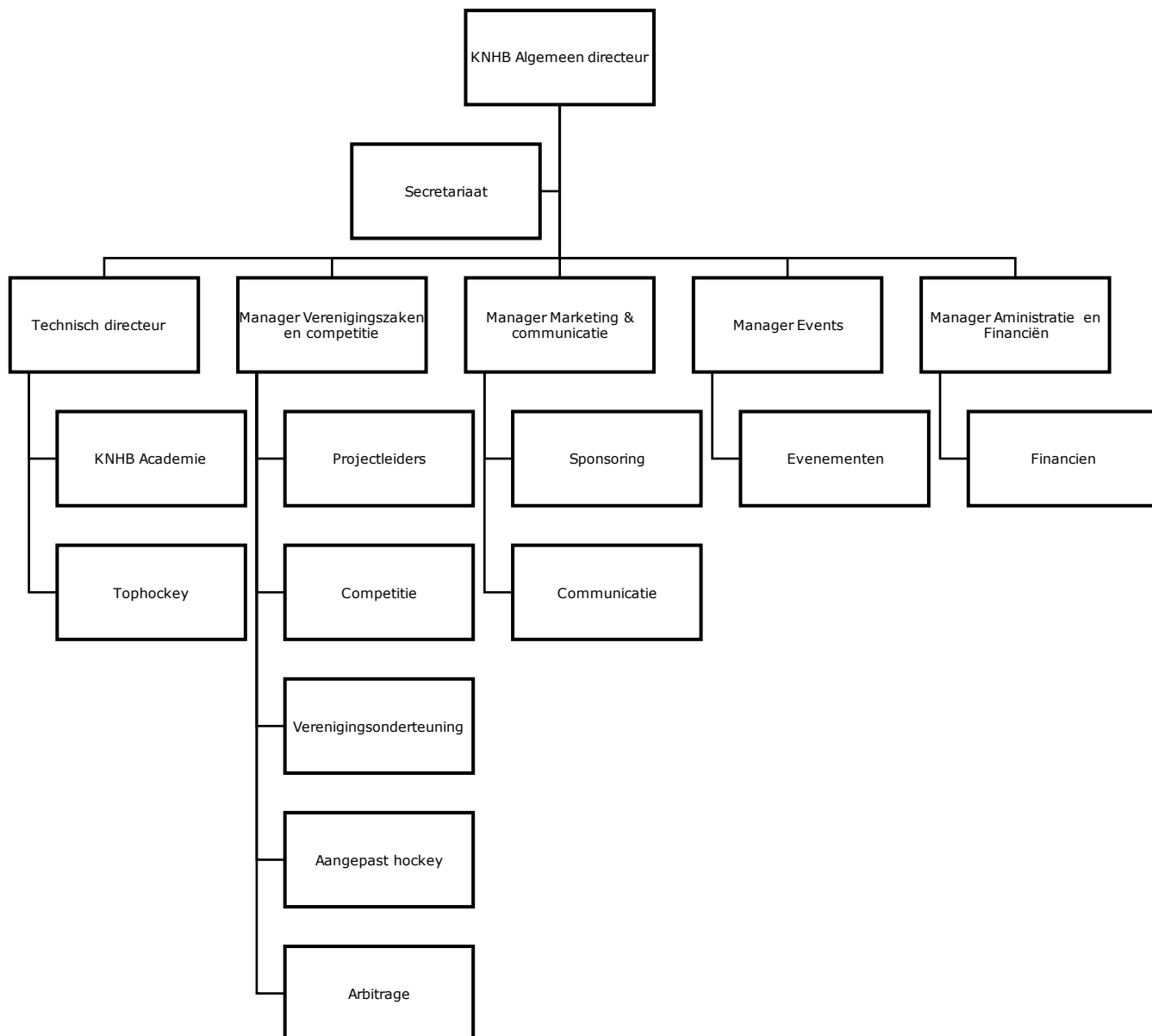
Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886313475479.

Weber, E.P. & A.M. Khademian. (2008). 'Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings.' *Public Administration Review* (2):334- 349.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram bondsbureau KNHB



Bijlage 2: Gastelaars (2006) – dienstverlenende organisaties

typen kenmerken	I massadienst- verlening	II selectie- bureaucratie	III professionele dienstver- lening	IV individuele dienstver- lening	V zorg- arrangement	VI vrijwillige vereniging
kernwaarden	effectiviteit en efficiency en/of omzet en rendement	rechtsgelijk- heid en rechtszeker- heid, rechtvaardig- heid	professionele kwaliteit	zelfbeschik- king klant, weder- zijds vertrou- wen en gedeelde verantwoor- delijkheid	continuïteit van zorg (7x24u)	betrokken- heid bij de missie of bij datgene waar de organisatie voor staat
kerntaak (core business)	leveren op standaard basis (kortstondige encounter)	algemene regels toe- passen op individuele gevallen	iets 'creëren' of 'ingrijpen' op professi- onele grond- slag	onderhande- len en copro- ductie met de klant (relationship)	zorg verle- nen/ zorg om de zorg/ toezicht	onderhoud van de collec- tieve betrok- kenheid leden
uitvoerenden	radertjes in de machine	verantwoor- delijke bureaucraten	professionals	relatiewer- kers	eerstverant- woordelijken	deelnemers als alle an- dere
klanten	anonieme afnemers	rechthebben- de burgers/ informatie leveranciers	individue- le afnemers/ voorwerp van behandeling (geval)	mede-verant- woordelijke coproducen- ten (partners)	afhankelijke zorgvragers/ mensen met beperkingen/ mensen on- der toezicht	actieve deelnemers/ leden
structurering	machine	hiërarchie	eilanden- structuur	relatienet- werk/ projectstruc- tuur	totale institu- tie of perso- nennetwerk (traditioneel of modern gezin)	informele bindingen (ge- meenschap of anarchie)

Bijlage 3: Topiclijst

1. Omschrijving functie bij de KNHB
 - Wanneer ben je in dienst gekomen?
2. 2020 beleid
 - Kun je iets vertellen over het beleid van de bond voor komende 4 jaar? Wat is daarin belangrijk? Waarom?
 - Waar komt het nieuwe beleid vandaan?
 - Hoe is dat gecommuniceerd?
 - Wat vind je van dat beleid? Wat spreekt aan? Wat niet? En waarom?
 - Wat is je rol geweest in het opstellen van het 2020 beleid?
 - Hoe gaat dat beleid uitgevoerd worden tot aan 2020?
3. KNHB als netwerk- en serviceorganisatie
 - Wat voor beeld heb je bij de KNHB al netwerkorganisatie?
 - Wat voor beeld heb je bij de KNHB als serviceorganisatie?
 - Wat vind je daarvan? Wat verandert er dan?
 - Verandering merkbaar binnen de gehele organisatie?
4. Rolverandering
 - Is je rol veranderd?
 - Communicatie op de afdeling?
 - Verandering op de afdeling
5. Managementteam
 - Wat verwacht je van het MT/ leidinggevende m.b.t. de communicatie en implementatie van het beleid?
 - Hoe zie je hun rol?
 - Is dat veranderd?
 - Welke rol heeft MT gespeeld bij de implementatie van het beleid?
 - Hoe kijk je aan tegen de rol van het MT omtrent het beleid?
6. Alleen MT/ afdelingshoofden
 - Hoe gaat de implementatie van het 2020 beleid?
 - Wat is je rol geweest in de implementatie?
 - Communicatie naar medewerkers
 - Waar staan we in het proces?
 - Behalen in 2020?
 - Hoe bewerkstellig je het uitdragen?