

Drempels voor samenwerking

Een kwalitatief onderzoek vanuit cultureel perspectief naar de samenwerking tussen KNBSB en NBB op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering



Kaj Gruppelaar |

3632245



Universiteit Utrecht

20 augustus 2016

Masterscriptie voor Organisaties, Verandering en Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

Universiteit Utrecht

Begeleider: drs. Marianne Dortants

Tweede lezer: dr. Arnold Wilts

Formeel opdrachtgever: Hans Meijer (oud-directeur KNBSB)

Overige opdrachtgevers: Bart Volkerijk (directeur KNBSB) & Frank Berteling (directeur NBB)

Abstract

Samenwerking krijgt een steeds prominentere functie in de samenleving. Het wordt vanzelfsprekender uitdagingen aan te gaan door samen te werken en onze samenleving groeit naar een maatschappij die bestaat uit diverse netwerken. Ook in de sportwereld ligt de nadruk steeds meer op samenwerking. Met name samenwerking tussen sportbonden krijgt veel aandacht. De Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Basketball Bond (NBB) willen de krachten bundelen om de beperkte capaciteit van de bondsbureaus te ondervangen. Sinds dit jaar krijgt samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering verder vorm. De insteek van de directeuren is daarbij dat medewerkers de samenwerkingsrelatie, op organische wijze, zelf vormgeven. In het huidige stadium wordt tot nog toe echter beperkt samengewerkt.

Dit interpretatief kwalitatief onderzoek richt zich vanuit een cultuurperspectief op de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking tussen KNBSB en NBB en gaat in op de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen. Hierbij ligt de focus op de rol die leiderschap kan spelen in dit proces. In deze case study zijn de conclusies ontwikkeld middels een iteratief proces, waarbij documenten, participerende observaties, interviews en een werkbijeenkomst zijn geanalyseerd met behulp van cultuur-, samenwerkings- en leiderschapstheorieën.

De groep binnen de samenwerkingsrelatie lijkt in het huidige stadium in de oriëntatiefase te verkeren. Medewerkers ervaren 'drempels' die hen tegenhouden om samen te werken. Die drempels blijken verklaarbaar aan de hand van het vijf-fasen model van Oomkes (2004). Op basis van de analyse is te concluderen dat de ontwikkeling van een zich oriënterende groep in een stroomversnelling kan komen wanneer groepsleden inhoudelijke interacties met elkaar aangaan en er een zichtbare leider is die culturele manifestaties met elkaar kan verbinden. Deze organisatieprocessen kunnen de drempels die medewerkers ervaren verlagen en bieden kansen om de samenwerking verder te ontwikkelen.

Het onderzoek biedt inzicht in samenwerkingsprocessen. Het laat zien welke rol het verbinden van culturen speelt binnen het ontwikkelen van samenwerking en wat de betekenis van leiderschap is in dit geheel. Dit helpt sportbonden bij het organiseren van (toekomstige) samenwerking tussen medewerkers van verschillende bondsbureaus. Zeker in het licht van de populariteit en urgentie van samenwerkingen tussen sportbonden (gestimuleerd door NOC*NSF) kunnen de lessen waardevol zijn. Organisaties kunnen leren van de conclusies, door zich bewust te worden van de ontwikkeling die een samenwerkingsrelatie doorgaat en de complexiteit van het verbinden van culturen die daarmee gepaard gaat.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis 'Drempels voor samenwerking'. De afgelopen maanden heb ik in het kader van de master 'Organisaties, Verandering en Management' onderzoek gedaan bij de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Basketball Bond (NBB) naar de rol die cultuur speelt in het vormgeven van samenwerkingsprocessen en de rol van leiderschap die daarmee gepaard gaat.

In deze periode heb ik vooral genoten van het organiseren van de werkbijeenkomst. Dit was een mooi moment om de interpretaties die ik tot dan toe had gemaakt te valideren en een nieuwe dynamiek in de samenwerking los te maken. Ik heb met veel enthousiasme politiek bedreven, de organisaties ondersteund, organisatieleden uitgedaagd over samenwerking na te denken en mensen in beweging gezet. Ik heb in dit proces geleerd daadkrachtig en verbindend te handelen, niet schromend kritisch te zijn. Daarnaast heb ik tijdens mijn afstudeertraject ontdekt hoe gedreven en enthousiast ik word als ik met mijn interpretaties indirect bij kan dragen aan het creëren van maatschappelijke waarde. Met mijn inzichten en adviezen wil ik publieke organisaties in staat stellen zichzelf verder te ontwikkelen en een hogere kwaliteit van dienstverlening te bereiken, zodat de samenleving hiervan kan profiteren.

Tot slot wil ik graag een aantal mensen bedanken voor hun steun, hulp en inspiratie. Allereerst mijn scriptiebegeleider Marianne Dortants, die mij vertrouwen gaf en mij elke keer opnieuw wist uit te dagen of te prikkelen. Daarnaast wil ik mijn begeleider, en tevens opdrachtgever, Hans Meijer bedanken voor zijn ondersteuning en de ruimte die ik heb gekregen om het onderzoek tot een succes te brengen. Daarbij ook alle medewerkers van beide sportbonden, voor de openheid waarop zij met mij in gesprek gingen. Verder denk ik met trots en plezier terug aan de steun en motivatie die mijn familie en vrienden mij gegeven hebben. Heel veel dank daarvoor.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groeten,

Kaj Gruppelaar

Inhoudsopgave

Abstract.....	3
Voorwoord	4
1 Inleiding	7
1.1 De organisaties.....	8
1.2 Cultuur en leiderschap	10
1.3 Het vraagstuk	11
1.4 Doelstellingen	12
1.5 Leeswijzer	13
2 Conceptueel kader.....	14
2.1 Samenwerking.....	14
2.2 Cultuur.....	17
2.3 Leiderschap	22
2.4 Leeswijzer	26
3 Methodologische verantwoording.....	27
3.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief.....	27
3.2 Onderzoekontwerp	27
3.3 Fasen in onderzoek	28
3.4 Methoden	29
3.5 Analysetechnieken	32
3.6 Kwaliteitscriteria	33
3.7 Mijn rol als onderzoeker	35
3.8 Leeswijzer.....	35
4 Resultaten	36
4.1 Culturele manifestaties binnen KNBSB en NBB.....	36
4.2 Verenigingsondersteuning en sportstimulering.....	44
4.3 Samenwerking in de huidige situatie	45
4.4 De drempels en voorwaarden bij samenwerking	49
4.5 Vormen van samenwerking	54
4.6 Leeswijzer	57

5 Analyse	58
5.1 De oriënterende fase	58
5.2 De culturele basis voor groepssamenhang	59
5.3 De onzichtbare leider	60
5.4 Inhoudelijke interacties als stimulans	62
6 Conclusie	63
6.1 Achtergronden van samenwerking	63
6.2 Voorwaarden voor verdere ontwikkeling	64
7 Aanbevelingen en discussie	66
7.1 Aanbevelingen.....	66
7.2 Discussie	68
8 Literatuuroverzicht	70
8.1 Literatuur	70
8.2 Afbeeldingen	74
8.3 Referenties aan field notes	74
Bijlagen	75
Bijlage 1: Organogram KNBSB	75
Bijlage 2: Organogram NBB.....	76
Bijlage 3: Overview werkbijeenkomst.....	77
Bijlage 4: Operationalisering interviews	78
Bijlage 5 Fotosort afbeeldingen en bronnen.....	81
Bijlage 6 Respondenten	84
Bijlage 7 Operationalisering observaties.....	85
Bijlage 8 Overzicht codering.....	87
Bijlage 9 'De begroting' (aanbeveling)	89

1 Inleiding

In de samenleving ligt steeds meer nadruk op samenwerking tussen sportbonden. Veel van deze organisaties werken in toenemende mate met beperkte financiële middelen en begrensde capaciteit op de bondsbureaus, waardoor zij kwetsbaar zijn en op zoek moeten naar nieuwe manieren om doeltreffend en efficiënt te werk te gaan (Aquina, 2015; Chang, 2010; Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond [KNBSB], 2015; Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond & Nederlandse Basketball Bond [KNBSB & NBB], 2015). Organisaties voelen de noodzaak om samen te werken vanwege hun sterk veranderende sociale en economische omgeving. De sportsector staat financieel steeds meer onder druk, mede door de afname van subsidiegelden, een veranderende consumentistische houding van (potentiële) leden en structurele ledendalingen (Aquina, 2015; KNBSB, 2013; KNBSB & NBB, 2015). Organisaties bundelen hun krachten om effectiever en efficiënter te organiseren en in te spelen op deze veranderingen.

Ook de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Basketball Bond (NBB) zijn al enkele jaren met elkaar in gesprek om te onderzoeken hoe zij intensief kunnen samenwerken. De bonden werken sinds dit jaar toe naar een gezamenlijke werkorganisatie, waarbij elke bond eigen diensten blijft verlenen aan eigen verenigingen. De organisaties zien zich genooddaakt hun krachten te bundelen, zodat zij meer continuïteit en service kunnen bieden (KNBSB, z.j.b). Dit is noodzakelijk om sporters te werven en te binden, hetgeen inkomsten genereert en eraan bijdraagt dat de sportbonden overleven. Een ander voordeel van samenwerking is dat het beide partijen 'in de spotlight' zet bij NOC*NSF (KNBSB & NBB, 2015). Deze overkoepelende sportorganisatie heeft samenwerking tussen sportbonden als strategisch doel geformuleerd en zet subsidiegelden in als machtsbron om deze doelstelling kracht bij te zetten (Aquina, 2015; Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie [NOC*NSF], 2010). De samenwerking tussen KNBSB en NBB vergroot voor hen de kans op transitiebudgetten, waardoor zij financieel sterker kunnen worden. Een derde voordeel van samenwerking is dat kennis op meerdere plekken kan worden benut en dat medewerkers zich voor beide bonden kunnen inzetten, waardoor kennisdeling wordt gestimuleerd en de vervangbaarheid van medewerkers toeneemt. Met de versterking van de bondsorganisaties kan de dienstverlening verbeteren.

In 2017 wordt de samenwerking verder gestructureerd en geformaliseerd en in de loop van 2016 worden de eerste samenwerkingen al gestart (voornamelijk op facilitair gebied: binnen administratie, financiën, secretariaat en opleidingen). De directeurs van beide bonden hebben de wens uitgesproken dat op organische wijze ook op andere gebieden samenwerking ontstaat. Eveneens op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Net zoals de meeste sportbonden richten KNBSB en NBB zich op deze thema's. Sportverenigingen hebben allerlei vragen omtrent de organisatie en ontwikkeling van de vereniging en de sport. Denk bijvoorbeeld aan zaken als ledenbehoud, sponsorwerving, bestuurlijke problemen, wet- en regelgeving en financiën. Veel sportbonden hebben zich als doel gesteld om verenigingen te ondersteunen, zodat zij kunnen streven naar het zijn van een goed georganiseerde en vitale vereniging (KNBSB, 2012; NBB, z.j.). Dit moet

bijdragen aan groei van de sport. Ook KNBSB en NBB hebben functies ingericht om verenigingen te monitoren, met hen te communiceren of hen te ondersteunen met behulp van standaardproducten of adviezen. KNBSB en NBB hopen zichzelf met een samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering sterker te organiseren en met minder energie meer te bereiken. De samenwerking op dit gebied moet door medewerkers, daar waar het kan, zelf worden vormgegeven.

Hoewel samenwerking een logische en rationele keuze lijkt, blijkt het in de praktijk niet altijd even eenvoudig. In de huidige situatie werken medewerkers van beide bonden op dezelfde verdieping, aangesloten op dezelfde gang. Toch zoeken medewerkers op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering voornamelijk samenwerking in de eigen bond. Er is een 'virtuele drempel' om samenwerking aan te gaan en het organische veranderproces lijkt te stagneren. De wil is er wel, maar samenwerking wordt nog niet verder geconcretiseerd.

Cultuur kan de wijze en mate van samenwerking beïnvloeden. De organisatieculturen van beide organisaties moeten met elkaar in verbinding komen, waardoor samenwerking kan ontstaan. In het verlengde daarvan is er vaak behoefte aan gepast leiderschap, zodat mensen gemotiveerd zijn om interacties met elkaar aan te gaan en die verbinding tussen culturen daadwerkelijk gelegd kan worden. De organisatieprocessen die deze culturen teweeg brengen maken het vormgeven van samenwerking complex. Dat is te zien in de huidige situatie, waar tot nog toe in beperkte mate wordt samengewerkt op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering.

1.1 De organisaties

In dit vraagstuk staan twee organisaties centraal. Beide organisaties zijn sportbonden, wat inhoudt dat zij aangesloten sportverenigingen ondersteunen en faciliteren. Daarnaast bieden zij ondersteuning aan talenten en topsporters, zodat zij zich kunnen ontwikkelen en mee kunnen doen aan nationale en internationale wedstrijden. De Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) is sinds 1971 de overkoepelende bond voor honk- en softbal in Nederland, terwijl de Nederlandse Basketball Bond (NBB) sinds 1947 de overkoepelende sportbond voor basketbalverenigingen is in Nederland (zie afbeelding 1.1 voor een profielschets).



Afbeelding 1.1 | Profielschets bondsbureaus KNBSB en NBB (K+V, z.j.; KNBSB, z.j.a; NOC*NSF, 2014)

Beide bonden voeren beleid om in de wensen van haar leden, verenigingen en stakeholders te voorzien (K+V, z.j.; KNBSB, z.j.a). De bondsbureaus behartigen de belangen van de verenigingen onder andere door middel van het opzetten van een meerjarenbeleid voor topsport, het bieden van verenigingsondersteuning en het zorgdragen voor goed lopende competities (Basketball, z.j.; KNBSB, z.j.a). NBB doet dit met meer medewerkers voor meer leden en verenigingen in verhouding tot KNBSB (zie afbeelding 1.1). Beide bonden kennen diverse landelijke- en afdelingsniveaus, maar toch is de indeling van de sportcompetities verschillend ingericht. KNBSB organiseert alle nationale competities in Nederland (honkbal, softbal, BeeBall en Slowpitch), NBB richt zich op mannen-, vrouwen- en rolstoelbasketbal (Sport.nl, z.j.). Sinds een aantal jaren is de 3x3-basketballcompetitie snel groeiend, naast de traditionele vijf tegen vijf zaalcompetities. Vanwege commerciële belangen wordt de mannen eredivisie georganiseerd door de Federatie Eredivisie Basketball (FEB) (vergelijkbare constructie als bij de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB), welke een tweedeling heeft tussen amateur- en betaald voetbal) (Basketball.nl, z.j.).

In dit onderzoek richt ik mij op de samenwerkingsrelatie op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Dit is een samenwerking op niveau van de bondsbureaus, welke een centrale rol vervullen in de organisaties. KNBSB noemt het bondsbureau op haar site zelfs het 'kloppend hart van de organisatie' (KNBSB, z.j.a). Medewerkers op het bondsbureau ondersteunen het bondsbestuur en de aangesloten verenigingen. Zij zijn dienstverlenend en fungeren als kenniscentrum met betrekking tot verenigingszaken. Naast het bondsbureau zijn veel vrijwilligers actief voor de organisatie, bijvoorbeeld als bestuurslid, trainer of coach in verenigingen of als projectmedewerker tijdens evenementen (K+V, z.j.). De thema's verenigingsondersteuning en sportstimulering krijgen op een verschillende manier een plek in de bondsbureaus van KNBSB en NBB. Dit komt omdat onder andere doordat beide sportbonden een andere beleidshistorie hebben. Bovendien zijn beide organisaties verschillend gestructureerd (zie organogrammen bijlage 1 en 2).

Bij KNBSB zijn verenigingsondersteuning en sportstimulering belangrijke speerpunten in het nieuw ontwikkelde Grand Slam-beleidsplan. Vooral verenigingsondersteuning is gegroeid tot een belangrijke kerntaak van KNBSB. Sinds een aantal jaar is de 'kolom' Breedtesport ingericht, welke zich richt op verenigingsondersteuning en sportstimulering (zie organogram bijlage 1). Binnen de afdeling Breedtesport werken drie medewerkers middels de systematiek van accountmanagement, waarbij elke medewerker verantwoordelijk is voor een bepaald aantal clusters van verenigingen. Zij zijn aanspreekpunt zijn voor verenigingen en ondersteunen hen, zodat verenigingen leden kunnen laten sporten. Dit doen zij zowel reactief als pro-actief. Per mei 2016 was er, na een periode van 15 jaar, een directiewisseling bij KNBSB. Het is nog niet helder hoe het beleid omtrent verenigingsondersteuning en sportstimulering precies wordt ingevuld binnen de kaders van het Grand Slam-beleidsplan en welke leiderschapsrol de nieuwe directeur hierin gaat nemen.

Op het vlak van verenigingsondersteuning en sportstimulering heeft ook NBB een verandering van focus ondergaan. Een aantal jaar geleden was NBB in financiële nood, waardoor de focus minder op

verenigingsondersteuning kwam te liggen (de prioriteit lag overigens nog wel op sportstimulering). Onder leiding van bestuur en directie is in 2013 een financieel herstelplan vastgesteld. In lijn daarvan vond in 2014 een reorganisatie plaats, waarbij vijf rayons en de landelijke bond tot één organisatie werden geïntegreerd. Vanaf 2015 is een project gestart om samen met alle betrokkenen een meerjarenbeleidsplan te ontwikkelen (NBB, 2015; KNBSB, z.j.a), welke in mei 2016 verder is afgestemd met verenigingen. Verenigingsondersteuning is inmiddels gegroeid tot een belangrijke focus van de NBB (FN16, FN27). In het nieuw te vormen Meerjarenbeleidsplan 2017+ lijkt verenigingsondersteuning ook één van de pijlers te zijn (FN27). Het thema verenigingsondersteuning valt bij NBB voornamelijk direct onder de afdeling Verenigingen & Opleidingen. Sportstimulering is ondergebracht in de afdeling Basketbalontwikkeling (zie organogram bijlage 2). De drie medewerkers die werkzaam zijn op gebied van verenigingsondersteuning en centraal staan in dit onderzoek zijn contactpersoon voor verenigingen en helpen hen bij hun uitdagingen. Hoewel verenigingsondersteuning ook als een vorm van sportstimulering wordt gezien, richt de afdeling Basketbalontwikkeling zich nog specifiek op dit onderwerp. Alle drie de medewerkers binnen Basketbalontwikkeling richten zich op 3x3 basketbal. Één persoon (welke is betrokken in het onderzoek) richt zich op andere sportstimulering, bijvoorbeeld het ontwikkelen van interventiestrategieën of het ondersteunen van sportaanbod op scholen.

1.2 Cultuur en leiderschap

Terug naar het vraagstuk. De directeuren van beide sportbonden noemen, naast de noodzaak van samenwerking, een ander argument om met elkaar samen te werken. Zij zien een gelijke basis in 'de Amerikaanse cultuur' van beide organisaties. De sporten waarop zij zich richten zijn beide gebaseerd op die cultuur. Volgens de directeuren trekken de sporten een soortgelijk type medewerker aan, omdat medewerkers zich identificeren met de sport waarvoor zij werken. De sporten honk-, soft- en basketbal zijn an sich verschillend. Tegelijkertijd zijn er ook overeenkomsten te zien in de doelgroepen van beide bonden en in de culturen van beide sportwerelden. *Baseball* wordt gespeeld in een veld. Het is een explosieve sport, gericht op momenten. Sporters halen veel voldoening uit de strategie en de diversiteit in het spel. *Basketball* wordt gespeeld in de zaal. Het is een dynamische en snelle sport, die veelal door lange mensen wordt beoefend. Beide sporten komen overeen in geslachtsverhouding en op aspecten van de 'Amerikaanse cultuur'. Er zijn meer mannen dan vrouwen die de sport beoefenen (verhouding is ongeveer 3:1) en in beide sportculturen wordt de Amerikaanse taal veel gebruikt, is er veel diversiteit in sociale status van mensen, is men gericht op statistieken en ligt er een focus op entertainment, reputatie en succes. De directeuren leggen een verband tussen de cultuur van de sport en die van het bondsbureau en zien dit verband als een sterke basis om samenwerking met elkaar aan te gaan.

Cultuur wordt door directie als een basis gezien voor de samenwerking en cultuur vormt daarom het uitgangspunt van dit onderzoek. Indien twee organisaties gaan samenwerken speelt cultuur namelijk een belangrijke rol. Volgens organisatiewetenschapper Martin (2004) hebben mensen in hun eigen organisatie formele en informele gewoonten, verhalen, rituelen, humor, jargon en fysieke voorzieningen ontwikkeld. Deze culturele manifestaties nemen mensen met zich mee op het moment dat men gaat samenwerken. Logisch verder

redenerend is er vooraf al beeldvorming over elkaar, waardoor de mate en wijze van samenwerking beïnvloedt kan worden. Er kan bijvoorbeeld een wij-zij-verhouding ontstaan, welke door kan werken in de samenwerking en eraan bij kan dragen dat men de ander wel of niet opzoekt (Martin, 2004; Oomkes, 2004). Het is de kunst om deze culturen met elkaar in verbinding te brengen, zodat mensen effectieve interacties aangaan en samenwerking tot stand kan komen. Leiderschap kan hierbij van doorslaggevende betekenis zijn. Een goede leider is in staat om die verbindingen te leggen, doordat deze de juiste condities kan scheppen en invloed heeft op teamprocessen van motivatie en socialisatie (De Man, 2009; Solansky, 2008).

1.3 Het vraagstuk

In dit interpretatief kwalitatief onderzoek maak ik de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking tussen KNBSB en NBB op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering inzichtelijk. Gezien de belangrijke rol die cultuur speelt in samenwerkingsprocessen en de nadruk die directie legt op de gezamenlijke Amerikaanse basis in cultuur, hanteer ik hierbij een cultuurperspectief. Dit perspectief biedt de mogelijkheid organisatieculturen van beide bonden in kaart te brengen. Vanuit daar kunnen verhoudingen tussen culturen worden blootgelegd, doordat overeenkomsten, verschillen en beelden van de ander zichtbaar worden. Bovendien bestudeer ik wat voorwaarden zijn om samenwerking verder te stimuleren. Zoals ik zojuist beschreef, kan leiderschap een belangrijke voorwaarde zijn om culturen met elkaar in verbinding te brengen (vanuit ambiguïteit of consensus), wat de samenwerking kan stimuleren. Daarom heb ik mij bij het bestuderen van de voorwaarden om samenwerking te stimuleren voornamelijk gericht op leiderschap.

In het verlengde van dit onderzoek werk ik toe naar een advies dat zich richt op hoe meer samenwerking kan worden gezocht, op welke wijze dit kan worden georganiseerd en wat de randvoorwaarden daarvoor zijn. De toegevoegde waarde van het adviesrapport is dat het de algemeen directeur NBB en de (nieuwe) algemeen directeur KNBSB helpt bij het organiseren van toekomstige verdere samenwerking tussen medewerkers van beide bondsbureaus. Dit ondersteunt de ambitie om in beide organisaties de kwaliteit te verhogen en efficiëntie te verbeteren, doordat men samen naar oplossingen en kansen met betrekking tot maatschappelijke ontwikkelingen zoekt en medewerkers van elkaar leren. Ik ga er daarbij vanuit dat winst te behalen is aan de samenwerking en dat deze dienend is aan de overleving van de bonden. Vanuit deze gedachte kan het advies een sterk fundament vormen voor versterking van de eigen organisaties, op korte én langere termijn.

Onderzoeksvraag

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

- Wat zijn, vanuit een cultuurperspectief, de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking van KNBSB en NBB op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering en wat zijn voorwaarden om de samenwerking verder te ontwikkelen?

Deelvragen

De volgende deelvragen worden behandeld:

- Op welke wijze wordt in de huidige situatie samengewerkt tussen KNBSB en NBB op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering? Waarom is dat zo?
- Wat is volgens medewerkers van NBB en KNBSB stimulerend of belemmerend om samen te werken op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering?
- Wat is nodig om meer samen te werken op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering?

1.4 Doelstellingen

Met dit onderzoek wil ik bijdragen aan het versterken van de samenwerking tussen KNBSB en NBB, ervan uitgaande dat samenwerking bijdraagt aan de overlevingskracht van de bondsorganisaties. De analyse maakt samenwerkingsprocessen inzichtelijk en in het advies laat ik zien op welke wijze samenwerking beter georganiseerd kan worden. Dit kan van toegevoegde waarde zijn voor KNBSB en NBB, ervan uitgaande dat de samenwerking de kwetsbaarheid van de organisaties verkleint en de kwaliteit van het werk vergroot. Allereerst kan een meer gestroomlijnde organisatie bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening ten opzichte van de leden. Dit kan op haar beurt leiden tot een beter imago van de sporten en hogere klanttevredenheid, wat positieve invloed heeft op het werven en behouden van leden (Andreassen & Lindestad, 1998). Een gevolg hiervan kan zijn dat meer mensen gaan of blijven basketballen of honk- en softballen. Met het oog op andere (toekomstige) samenwerkingen tussen sportbonden is het waardevol te leren van de veranderprocessen bij KNBSB en NBB. Zeker nu samenwerking tussen sportbonden een populair en urgent thema is (het wordt gestimuleerd door NOC*NSF). Het onderzoek biedt inzicht in de rol die cultuur speelt in het vormgeven van samenwerkingsprocessen en de rol van leiderschap die gepaard gaat met dit proces. Als organisaties leren om culturen met elkaar in verbinding te brengen, kan de groepssamenhang binnen de samenwerkingsrelatie vergroten, waardoor de samenwerkingskwaliteiten van de organisaties positief en duurzaam kunnen veranderen. De lessen dragen bijvoorbeeld bij aan het succesvol voorbereiden of uitvoeren van dergelijke verandertrajecten.

Daarnaast zie ik een gat in de literatuur als het gaat om organisatieprocessen die ten grondslag liggen aan het verbinden van culturen binnen een samenwerkingsrelatie. Onderzoeken naar samenwerking tussen sportbonden zijn moeilijk te vinden en in vindbare werken worden slechts enkele aspecten beschreven. Twee masterthesen richten zich op dit onderwerp. Musters (2012) richt zich in een multiple case study vooral op de gevolgen van samenwerking voor betrokkenen en de betekenissen die zij hieraan geven. De Jager (2010) bestudeert de clustering van sportbonden, door in te gaan op de beweegredenen voor clustering, de betekenis die betrokkenen geven aan het clusteringproces en de te verwachten gevolgen van clusteren. Het is van belang dat organisatieprocessen die ten grondslag liggen aan het verbinden van culturen binnen een samenwerkingsrelatie onderzocht worden, zodat de kennis omtrent samenwerkingsprocessen in de sportsector wordt uitgebreid. Ook bieden de inzichten nieuwe mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

1.5 Leeswijzer

In dit onderzoeksverslag geef ik antwoord op de vraag wat de achtergronden zijn van de tot nog toe beperkte samenwerking tussen KNBSB en NBB. Bovendien ga ik in op de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen. Allereerst beschrijf ik in hoofdstuk 2 de theoretische concepten die centraal staan en welke wetenschappelijke perspectieven ik heb gekozen. Vervolgens licht ik in hoofdstuk 3 de gemaakte keuzes omtrent methoden en technieken toe. In hoofdstuk 4 beschrijf ik de resultaten die ik op basis van participerende observaties, documentanalyses, interviews en een werkbijeenkomst heb vergaard. Daaropvolgend koppel ik die bevindingen met wetenschappelijke literatuur, hetgeen ik uiteen zet in hoofdstuk 5. De conclusies staan beschreven in hoofdstuk 6. Het onderzoeksrapport sluit in hoofdstuk 7 af met aanbevelingen en een discussie.

2 Conceptueel kader

In dit onderzoek staat de samenwerking tussen KNBSB en NBB op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering (vanaf nu: *de samenwerking* genoemd) centraal. De samenwerking is door directie beoogd als een veranderproces van de tot nog toe beperkte samenwerking naar een situatie waarin medewerkers van beide bonden regelmatig met elkaar samenwerken. In dit groeiproces zijn *cultuur* en *leiderschap* twee belangrijke concepten. Culturen dienen met elkaar in verbinding te worden gebracht, zodat mensen effectieve inhoudelijke interacties met elkaar aangaan en het samenwerkingsproces verder vorm kan krijgen. Leiderschap kan bijdragen aan het leggen van die verbindingen, doordat een leider de juiste condities schept en invloed uitoefent op teamprocessen van motivatie en socialisatie. In dit hoofdstuk beschrijf ik achtereenvolgend de concepten *samenwerking*, *cultuur* en *leiderschap*.

2.1 Samenwerking

Samenwerken wordt een steeds dominantere vorm van organiseren in het publieke domein. De beroemde Spaanse socioloog Castells (1996) stelt zelfs dat deze verandering past bij een veel grotere actuele maatschappelijke ontwikkeling: het ontstaan van de *netwerksamenleving*. De samenleving groeit naar een samenstelling van verschillende netwerken (Castells, 1996, p. 468). Samenwerking krijgt daarmee een prominentere functie in de samenleving en het wordt vanzelfsprekender uitdagingen aan te gaan door samen te werken. Ook KNBSB en NBB willen samenwerkingsprocessen benutten om de beperkte capaciteit van de bondsbureaus te ondervangen. De samenwerking op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering is hier onderdeel van.

Het concept samenwerking

In dit onderzoek staat de betekenis van het begrip *samenwerking* in lijn met onderstaand citaat van Van den Bossche, Gijseleers, Segers en Kirschner (2006).

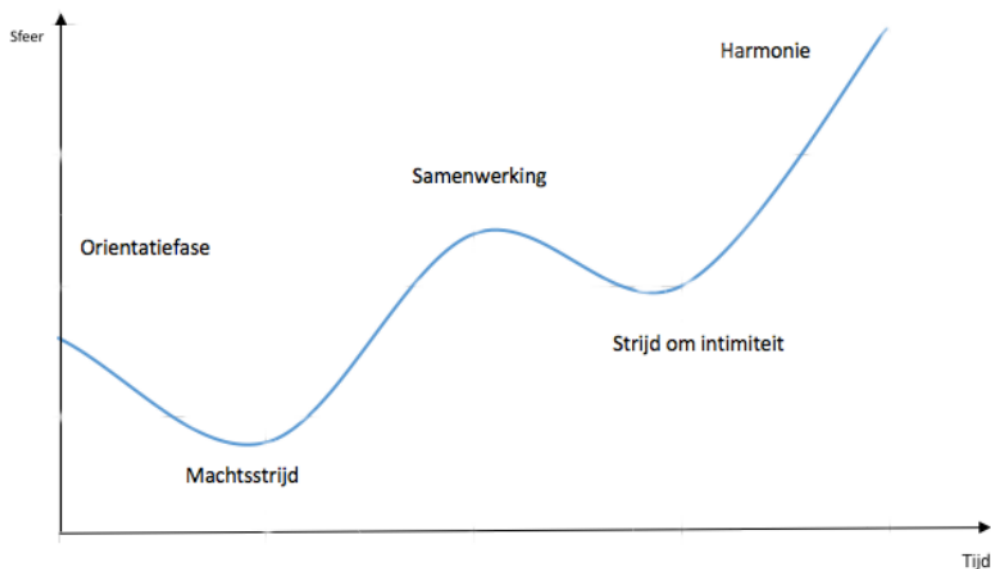
“Collaboration is defined as the process of building and maintaining a shared conception of a problem or task, distributing responsibility across members of the group, sharing expertise, and mutually constructing and negotiating cognition” (Van den Bossche et.al., 2006, p. 494)

Samenwerking is een proces waarin een groep werkt aan het creëren of behouden van een gezamenlijke opvatting van een probleem of taak. In deze dynamiek worden verantwoordelijkheden verspreid over de leden van de groep, kennis gedeeld en cognities wederzijds geconstrueerd en onderhandeld. Een *groep* bestaat uit (meer dan) twee mensen of partijen welke samenwerken (Guzzo & Shea, 1992, p. 272; Podolny & Page, 1998, p. 59). Binnen de samenwerking tussen KNBSB en NBB betekent *samenwerking* dat een groep medewerkers van beide bonden herhaaldelijk en blijvend uitwisselingsrelaties met elkaar hebben met betrekking tot overlappende

werkzaamheden. In de analyse ga ik in op de mate waarin medewerkers dergelijke interacties aangaan, op wat voor wijze zij dat doen, waar men tegenaan loopt en welke condities samenwerking kunnen stimuleren.

Groepsontwikkeling

In het vraagstuk maakt de groep medewerkers een ontwikkeling door. Volgens Oomkes (1992) moet de groep *samenhang* ontwikkelen. Dit kan indien groepen plezierig contact hebben met elkaar en als de groep leden helpt om hun doelen te bereiken. Plezierig contact wordt gestimuleerd wanneer mensen veel met elkaar optrekken en als 'ze *menen* dat ze opinies, waarden, sociale achtergrond en behoeften delen' (Oomkes, 1992, p. 56). Fenomenen zoals democratisch leiderschap, samenwerking, afhankelijkheid van de groep, de bereidheid van de leden om energie te investeren en voorrang te geven aan het groepsbelang kunnen de samenwerking bevorderen. Belangrijke voorwaarden zijn echter wel dat de groep overeenstemming bereikt over doelen en werkwijzen van de groep. Gedurende de groepsontwikkeling ontwikkelt de groep groepsnormen. Dat zijn gedragsregels, die anders dan de algemene sociale normen, kenmerkend zijn voor een groep. Deze normen ontstaan naarmate de groepscohesie sterker is (Oomkes, 1992, p. 56). Oomkes (2004) heeft een lineair vijf-fasen model ontwikkeld, dat helpt bij het analyseren van groepsontwikkeling. Dit model maakt inzichtelijk welke fasen elkaar vaak opvolgen in dit proces (zie afbeelding 2.1). Groepen doorlopen de fasen tegelijk met het uitvoeren van hun taak. Naarmate de groep volwassener wordt en meerdere fasen doorloopt, wordt zij waarschijnlijk in staat grotere en ingewikkeldere taken aan te pakken (Oomkes, 2004).



Afbeelding 2.1 | Het 5-fasen model van samenwerking (Oomkes, 2004)

In de *oriëntatiefase*, de eerste fase, staat groepsvorming centraal. Het besluit om lid te worden van de groep is gemaakt, alhoewel nog niet helder is in welke mate men er echt deel van uit wil maken. De samenwerkingspartners tasten voorzichtig af wie de ander is en men leert de ander kennen. Mensen geven zich

in deze fase nog niet direct volledig bloot en stellen zich reactief op. Gesprekken gaan vooral over cliché-onderwerpen, zoals het weer, sport of vakanties, en taakgerelateerde gesprekken worden vermeden. Volgens Oomkes (1992) heeft *wat* er gezegd wordt niet eens heel veel waarde. Het gaat meer om *hoe* de anderen zich door rituelen heen werken, *hoe* ze zich voordoen, *wat* voor tijdverdrijf ze kiezen en *hoe* ze dingen uitvoeren (Oomkes, 1992, p. 61). Hier wordt de rol van cultuur zichtbaar. Dit fenomeen beïnvloedt hoe samenhang gezocht of gevonden wordt in de groep en de wijze waarop samenwerking vorm krijgt. Naast cultuur speelt leiderschap een belangrijke rol. Volgens Oomkes (2004) zijn medewerkers in de oriëntatiefase nog erg gericht op de leider. Denk hierbij aan de voorbeeldfunctie van de leider en de richting die hij/zij biedt, maar ook aan de betrokkenheid die een leider uitstraalt. De groepsleden letten erg op hoe betrokken de leider is bij wat er speelt, hoeveel waarde hij/zij hecht aan de deelnemers, of hij/zij aanwezig en op tijd is, wat hij/zij opzij zet voor de groep en de voorbereiding van de leider. Als de groep het gevoel heeft dat de leider weinig betrokkenheid heeft tot de taak, vinden groepsleden het moeilijk om belangstelling in de groep te tonen. Indien de groepsleden de betrokkenheid van de leider in kaart hebben gebracht, zullen ze zich met elkaar bezig gaan houden. Dan verschuift de focus naar de waarde die anderen aan de groep hechten, belangenafwegingen die anderen maken of de input die anderen leveren. In geval van KNBSB en NBB worden de directeuren in de huidige fase door medewerkers (nog) gezien als de leider van het veranderproces, omdat zij het proces hebben geïnitieerd. Het kan zijn dat er andere of meerdere leiders naar voren treden in dit stadium of later.

In de volgende fase ontstaat een *machtsstrijd*. Groepsleden discussiëren kritisch met elkaar en proberen om de dominante betekenisstructuren door te drukken. In deze fase worden (on)geschreven regels die gelden binnen de groep bepaald. Bovendien worden rollen zichtbaar. Het wordt bijvoorbeeld duidelijk wie een leider is en wie volgt. Tijdens de derde fase ontstaat een relatieve rust in de groep en richt ieder zijn energie op het doel van de interacties; het team gaat presteren. Dit noemt Oomkes de fase van *samenwerking*. In deze fase zijn de onzekerheid en onrust van de voorgaande fasen achter de rug. Na verloop van tijd breekt een vierde fase aan, waarin een nieuwe dynamiek los komt: de *strijd om intimiteit*. In dit ontwikkelingsstadium gaat de strijd niet over macht, maar over omgangspatronen of opvattingen. Men confronteert elkaar met verschillende visies op denkwijzen van de ander. Er kunnen subculturen ontstaan en vaak gaat dit gepaard met kritiek op personen. Wanneer de onrust erg op de voorgrond komt, krijgt een leider ook vaak kritiek op de manier waarop diegene het groepsproces begeleidt. In deze fase leren de groepsleden van elkaar en ontstaat een nieuwe fase met een situatie van harmonie, waarbij mensen elkaar (weer) accepteren en respecteren (Oomkes, 2004).

Er is ook kritiek op het vijf-fasen model van Oomkes (2004). Samenwerkingsprocessen zijn in de praktijk niet zo lineair als het model doet vermoeden. De term 'fasen' wekt de suggestie dat problemen één voor één worden opgelost en dat de fasen elkaar altijd op dezelfde manier opvolgen. In tegendeel: de fasen zijn vaak juist cyclisch. Daarnaast is het niet helder wanneer de samenwerkingsrelatie naar een andere fase beweegt. Ik ben me hiervan bewust geweest en heb het model daarom vooral gebruikt om de staat van het ontwikkelingsproces te duiden.

Aan de hand van de kenmerken van de stadia uit het vijf-fasen model kan ik inzichtelijk maken in welk stadium de samenwerking zich bevindt en verklaren waarom mensen een bepaalde houding aannemen.

2.2 Cultuur

In de groepsontwikkeling binnen samenwerkingsrelaties speelt cultuur een belangrijke rol (zoals ook in paragraaf 1.2 en 2.1 beschreven). Organisatiecultuur is volgens organisatiewetenschapper Martin (2004) ingebed in het alledaagse werkzame leven van alle culturele leden en uit zich in culturele manifestaties. Dit zijn formele gewoonten (zoals salarisniveaus, structuur van de hiërarchie, taakomschrijvingen en ander geschreven beleid), informele gewoonten (zoals gedragsnormen), verhalen van werknemers die verklaren 'hoe dingen hier gedaan worden', rituelen (zoals afscheidsfeesten en samen lunchen), humor, jargon en fysieke voorzieningen (denk bijvoorbeeld aan interieur, kledinggewoonten of architectuur). Volgens Martin bestaat cultuur uit de patronen van betekenisgeving die alle manifestaties met elkaar verbinden (Martin, 2004, p. 2). In het vraagstuk bij KNBSB en NBB wil men dat medewerkers van twee verschillende organisaties meer met elkaar gaan samenwerken. Deze medewerkers zijn de organisatieculturen van de eigen bond gewend en brengen bijbehorende culturele manifestaties met zich mee tijdens samenwerkingsinteracties. Binnen de groep is vooraf al beeldvorming over elkaar en de wijze waarop 'dingen gedaan moeten worden'. Naast de organisaties zelf kan de samenwerkingsrelatie worden gezien als een organisatiecultuur, weliswaar in ontwikkeling. Binnen de samenwerkingsrelatie kan de groep (nieuwe) culturele manifestaties ontwikkelen of herkaderen (Martin, 2004). Tijdens interacties tussen mensen binnen de samenwerkingsrelatie uiten zich meerdere culturele manifestaties, die met elkaar in harmonie kunnen zijn, in conflict kunnen raken en/of ambigu zijn.

Perspectieven op cultuur

Vanwege de rol die cultuur speelt in het veranderproces dat centraal staat in dit onderzoek, bestudeer ik de aanwezige culturele manifestaties binnen de samenwerkingsrelatie. Bovendien analyseer ik hoe deze met elkaar verbonden worden. Martin (2004) zet drie traditionele perspectieven uiteen die in de afgelopen jaren gebruikt werden om organisatiecultuur te onderzoeken. Dit heeft zij gebaseerd op de wijze waarop cultuur-onderzoekers veelal verschillen op fundamentele opvattingen over wat cultuur is, hoe het onderzocht moet worden en of cultuur harmonie, conflict en/of ambiguïteit genereert (en weerspiegelt) (Martin, 2004, p. 14). Ik gebruik het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief om inzichtelijk te maken waar harmonie, conflict en/of ambiguïteit te onderscheiden is binnen de samenwerkingsrelatie. Ik hanteer deze perspectieven op een onorthodoxe manier. De perspectieven zijn gericht op het onderzoeken van een organisatiecultuur. Zoals eerder gesteld, kan de samenwerkingsrelatie worden gezien als een organisatiecultuur in ontwikkeling. Gezien de tot nog toe beperkte mate van samenwerking is het echter moeilijk om de samenwerkingsrelatie (al) te beschouwen als een organisatie waarvan de cultuur bepaald kan worden. De perspectieven worden daarom gebruikt als richtinggevende invalshoeken om overeenkomsten, verschillen of ambiguïteit tussen culturen bloot te leggen.

Allereerst beschrijf ik de perspectieven en de wijze waarop zij gebruikt kunnen worden, waarna ik de kritiek op de perspectieven en het voordeel van het gebruik van meerdere perspectieven beschrijf.

Het integratieperspectief

Vanuit het *integratieperspectief*, het meest populaire perspectief, wordt cultuur gekenmerkt door consistentie, organisatiebrede consensus en transparantie. Er is helderheid over wat de organisatiewaarden zijn en wat die zouden moeten zijn, welke gedragingen de voorkeur hebben en wat een specifiek verhaal of ritueel betekent. Consistentie wordt gezien als “*the social glue that binds*” en creëert een sterk ‘wij’-gevoel onder medewerkers. Ambigüiteit wordt daarentegen als iets negatiefs gezien. De data van manifestaties, interpretaties of culturele leden die zich niet conformeren aan deze opvatting wordt afgedaan als bewijs van een ‘zwakke’ cultuur of niet gezien als onderdeel van de ‘sterke’ cultuur (Martin, 2004, p. 5). Meer consensus draagt, vanuit dit perspectief gezien, bij aan de betrokkenheid van medewerkers voor een managementfilosofie, waardoor loyaliteit, productiviteit of winstgevendheid toe zouden moeten nemen. Organiseatiebrede consensus wordt hier dus gezien als ideaalbeeld (Martin, 2004).

In dit onderzoek pas ik het integratieperspectief toe door te onderzoeken op welke vlakken de organisatieculturen van beide sportbonden overeenkomen. Dit leverde een beeld op van de mogelijkheden om toenadering tot elkaar en onderlinge samenhang te zoeken. Ik maakte de overeenkomsten inzichtelijk door medewerkers te vragen de cultuur van de eigen organisatie te omschrijven aan de hand van de *fotosort-methode* (zie hoofdstuk 3). Tijdens het analyseren heb ik mij gericht op de consistentie en consensus in hun verhalen. Bovendien heb ik cultuurtypes van allebei de bonden in kaart gebracht aan de hand van het OCAI-model van Cameron en Quinn (2006) (zie einde paragraaf). Ik heb de culturen vergeleken en geanalyseerd op welke elementen overeenkomsten te zien zijn.

Het differentiatieperspectief

In het *differentiatieperspectief* ligt de nadruk meer op de (‘altijd aanwezige’) ambigüiteit in de cultuur. Organisaties bestaan uit overlappende, ingebedde subculturen die naast elkaar bestaan in intergroepsrelaties van harmonie, conflict of onverschilligheid (Martin, 2004, p. 7). Subculturen verschillen van elkaar en zijn vaak zichtbaar rond functionele, beroepsmatige of hiërarchische scheidslijnen. Het sterke ‘wij-zij’ gevoel dat heerst binnen de subculturen, maakt dat differentiatieonderzoekers zich richten op tegenstrijdige belangen en machtsverhoudingen. Verandering wordt namelijk veroorzaakt door invloeden vanuit de (omgeving van de) organisatie. Een differentiatieonderzoek legt de focus op inconsistentie tussen de ene culturele manifestatie en de andere. Het wordt als een kunst gezien om ambigüiteit tussen subculturen te marginaliseren. Consensus en consistentie zijn wel degelijk evident, maar alleen binnen de grenzen van de eigen subcultuur (Martin, 2004, p. 9).

Het differentiatieperspectief stelde mij in staat verschillen tussen de organisatieculturen bloot te leggen. In mijn analyse blijkt dat deze verschillen helpen te verklaren waarom het veranderproces binnen de samenwerkingsrelatie stagneert. Ik bracht verschillen in kaart door medewerkers te vragen naar hun beelden van de organisatiecultuur van de andere organisatie. Daarnaast vroeg ik hen de cultuur van de eigen organisatie te beschrijven aan de hand van de fotosort methode (zie hoofdstuk 3), waarna ik op zoek ging naar consensus en consistentie binnen de grenzen van de eigen cultuur en verschillen tussen beide organisatieculturen. Aan de hand van het OCAI-model van Cameron en Quinn (2006) (zie einde paragraaf) bracht ik de cultuurtypes in kaart en keek ik naar de verschillen tussen elementen van beide organisatieculturen.

Het fragmentatieperspectief

Het *fragmentatieperspectief* zet zich af tegen de ideeën van transparantie, consistentie en consensus vanuit het integratie- en differentiatieperspectief. Vanuit het fragmentatieperspectief zijn dit geïdealiseerde oversimplificaties die falen om de complexiteit van handelen in organisaties in kaart te brengen (Martin, 2004, p. 10). De betekenissen die verschillende culturele leden geven aan bepaalde culturele manifestaties zijn niet duidelijk consistent, maar ook niet duidelijk in conflict (Martin, 2004, p. 10). Ambigüiteit wordt daarom gezien als bepalend aspect van cultuur in organisaties. Met deze term doelt Martin op meerdere meningen, paradoxen, ironie en onontkoombare tegenstellingen. De dubbelzinnigheid en complexiteit van deze culturele manifestaties zijn van grote waarde, omdat zij routines en triviale aspecten van handelen in organisaties uitdagen. Wáár consensus bestaat, is dat thema-specifiek en tijdelijk. De connecties tussen betekenissen zijn namelijk continu in verandering. Vanuit het fragmentatieperspectief wordt ambigüiteit dus niet tegengegaan of gemarginaliseerd, maar is ambigüiteit juist het onderscheidende kenmerk van culturen in organisaties. Fragmentatieonderzoekers leggen daarom de nadruk op het individu, op persoonlijke waarden en verschillende visies (Martin, 2004).

Het fragmentatieperspectief bood de mogelijkheid om nuances aan te brengen en individuele culturele meningen, paradoxen, ironie en onontkoombare tegenstellingen bloot te leggen. Dit deed ik door medewerkers bijvoorbeeld te vragen naar de mogelijkheden in samenwerking en blokkades in samenwerking. In de analyse zocht ik naar ambigüiteit in vergelijking tot de interpretaties vanuit het integratie- en differentiatieperspectief.

	<i>Integratie</i>	<i>Differentiatie</i>	<i>Fragmentatie</i>
<i>Consensus</i>	Organisatiebrede consensus	Subculturele consensus	Gebrek aan consensus
<i>Relatie tussen elementen</i>	Consistent	Inconsistent	Niet duidelijk (in)consistent
<i>Ambigüiteit</i>	Buiten de cultuur	Buiten en tussen subculturen	Kenmerkend voor de cultuur

Afbeelding 2.2 | Drie perspectieven op cultuur (Martin & Meyerson, 1988)

Meerdere perspectieven

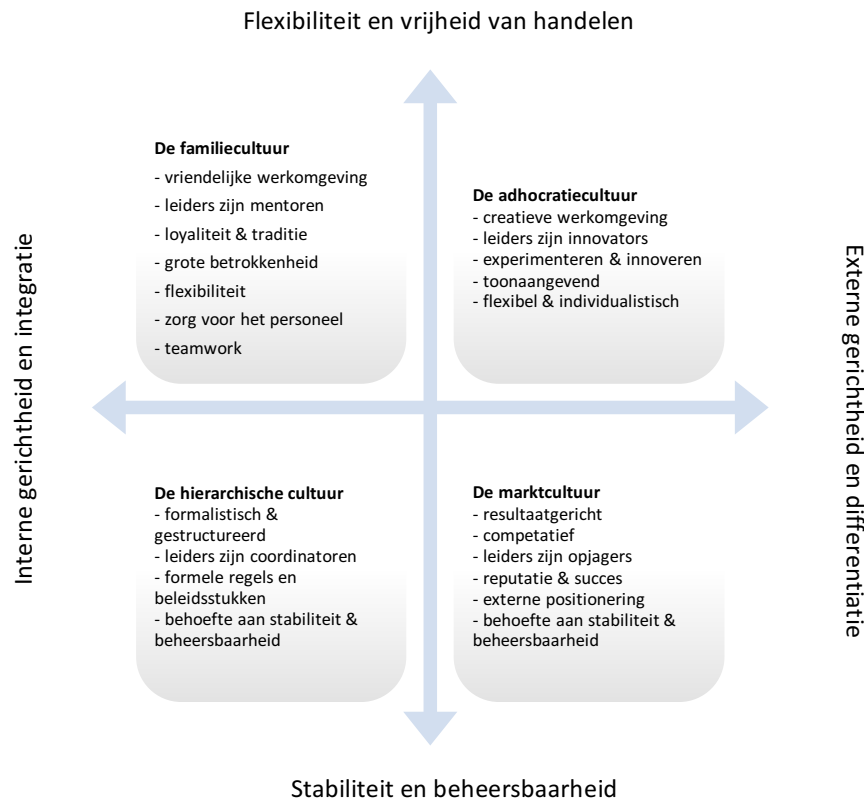
Volgens Martin (2004) bevat het toepassen van één specifiek perspectief een risico op een *part-whole error*. Onderzoekers richten zich volgens Martin vaak op een beperkte verzameling van culturele manifestaties of een kleine, niet-representatieve sample van de medewerkers. Vervolgens nemen zij aan dat er consensus - of juist conflict of ambiguïteit - is, waarna zij de gelimiteerde resultaten generaliseren voor de gehele cultuur. De resultaten worden in dat geval beschouwd als de cultuur die door merendeel van de medewerkers wordt onderschreven. Het risico op een part-whole error kan volgens Martin worden geminimaliseerd door een culturele context vanuit alle drie de perspectieven te onderzoeken. Dit biedt de mogelijkheid om een completer beeld te ontwikkelen van de werkelijkheid. In sommige onderwerpen, waarden en doelen zal organisatiebrede consensus, consistentie en helderheid te zien zijn (integratieperspectief), terwijl andere aspecten van de organisatie vormen tot subculturen die verschillende opvattingen hebben over wat belangrijk is, wat er moet gebeuren en waarom (het differentiatieperspectief). Ook zijn sommige problemen en onderwerpen ambigu en in staat van continue verandering. Het fragmentatieperspectief biedt de mogelijkheid deze meerdere plausibele interpretaties bloot te leggen. Een kritiek op deze drie-perspectievenbenadering is dat het ene perspectief beter bij een bepaalde culturele context past dan de ander. Volgens Martin is dat een misvatting. Ten eerste bepaalt het referentiekader van een onderzoeker welk perspectief volgens diegene het beste past. Voor een betrouwbare waarneming is het dus van belang deze sturing te minimaliseren en meerdere perspectieven te hanteren. Ten tweede kan het waardevol zijn een perspectief te nemen wat in eerste instantie minder goed lijkt te passen, omdat dit onverwachte, soms cruciale resultaten op kan leveren. Het benutten van zowel overeenkomsten als verschillen sluit ook aan bij de opvatting van Oomkes (2004). Volgens Oomkes kunnen cultuurverschillen ook effectieve verschillen met zich meebrengen. Tegelijkertijd dient men samenhang of homogeniteit tussen de culturen te vinden, zodat samenhang in de groep ontstaat en samenwerking gestimuleerd wordt (Oomkes, 2004).

In kaart brengen van cultuur

De drie perspectieven, die Martin (2004) uiteen zet, gebruik ik als analytische benaderingen voor het bestuderen van culturele manifestaties binnen de samenwerkingsrelatie tussen KNBSB en NBB. Zoals in de vorige paragraaf beschreven, heb ik ter ondersteuning hiervan de specifieke kenmerken van de organisatieculturen in kaart gebracht. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI-model) van Cameron en Quinn (2006) stelde mij in staat dat eenvoudig en transparant te doen. Het hielp verbanden te leggen tussen culturele manifestaties, waardoor ik overeenkomsten en verschillen tussen de samenwerkingspartners bloot kon leggen.

Cameron en Quinn (2006) onderscheiden in het OCAI-model vier culturen, waarbij elke cultuur verschillende kenmerken kent. Ze verdelen deze types aan de hand van kenmerken over twee assen. Op de horizontale as staan interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie. Op de andere as wordt de flexibiliteit en vrijheid van handelen afgezet tegen de stabiliteit en beheersbaarheid van de cultuur (zie afbeelding 2.3). De *familiecultuur* is gericht op vriendelijkheid, loyaliteit, traditie, participatie en consensus. Er is

veel vrijheid van handelen, flexibiliteit kenmerkt de cultuur en organisatieleden werken interngericht. Het tweede type is de *adhocratiecultuur*, die gericht is op creativiteit, dynamiek, ondernemen en initiatief. In deze cultuur speelt ook flexibiliteit en vrijheid een belangrijke rol, maar is de cultuur meer extern- en differentiatiegericht. De *hiërarchische cultuur* kenmerkt zich door structuur, procedure, efficiëntie, en zekerheid. Het management is gericht op stabiliteit en beheersbaarheid binnen de interne organisatie. De *marktcultuur* is juist, naast de interne gerichtheid en integratiefocus, gericht op externe omgeving en differentiatie. Kernwoorden zijn dan ook: competitie, resultaat, concurrentie, reputatie en succes (Cameron & Quinn, 2006).



Afbeelding 2.3 | OCAI-model (Cameron & Quinn, 2006)

Het OCAI-model werd in dit onderzoek op een onorthodoxe wijze toegepast. Cameron en Quinn (2006) hanteren in hun model een instrumentele benadering. De hoofdlijn van dit denken vertrekt vanuit een diagnose, waarna het veranderproces wordt ontworpen en middels interventies verandering op gang komt (De Man, 2009). De benadering gaat dus uit van een zogeheten geplande verandering. Ik zie verandering niet als een dergelijk lineair proces. Verandering is volgens mij een continu proces, met complexe oorzaak-gevolgrelaties. Daarom gebruik ik het OCAI-model alleen voor een cultuurdiagnose (en niet voor het ontwerpen of implementeren van verandering). Dit instrumentele model biedt op zichzelf te weinig om te bepalen wat nodig is voor cultuurverandering. Vanuit de abstracties is het lastig om de koppeling te maken met de interacties waarin de cultuur moet functioneren (De Man, 2009). De verdiepingsslag in mijn onderzoek zit in mijn keuze in gesprek te gaan met medewerkers om te onderzoeken wat er nodig is om het proces verder vorm te geven. Bovendien heb

ik gekeken hoe het samenwerkingsproces zich verder kan ontwikkelen tijdens het traject, door een werkbijeenkomst te organiseren en te analyseren. In die bijeenkomst heb ik mijn interpretaties teruggekoppeld, zijn deelnemers erover in gesprek gegaan en hebben zij constructief gewerkt aan verandering van de situatie. Een andere aanpassing aan het model is mijn focus op de bestaande organisatiecultuur. Het oorspronkelijk model is juist vormgegeven als een vragenlijst, waarmee zowel de manier waarop individuen de bestaande organisatiecultuur zien als wel het beeld van de gewenste organisatiecultuur worden gemeten (De Man, 2009, p. 25). Mijn onderzoek vertrekt echter vanuit een andere vraag. Ik richt mij op de huidige situatie. Door gecodeerde culturele manifestaties in context te plaatsen en kenmerken te vergelijken kon ik deze eenvoudig en overzichtelijk in kaart brengen. Bovendien heb ik gebruik gemaakt van een *fotosort*-methode in plaats van de vragenlijst die Cameron en Quinn hebben uitgewerkt (zie methode in paragraaf 3.4).

Het OCAI-model wordt in dit onderzoek vooral gebruikt als hulpmiddel, omdat de instrumentele aanpak beperkingen heeft (ondanks de kracht van eenvoud). Volgens De Man (2009) geven instrumentele modellen een te eenvoudig en overgesimplificeerd beeld van de werkelijkheid. In mijn ogen helpt het simplificeren echter ook om snel en helder inzichtelijk te maken hoe de huidige situatie ervoor staat. Het OCAI-model stelt mij in staat overeenkomsten en verschillen bloot te leggen en inzichtelijk te maken. Een andere beperking, welke De Man noemt, is het normatieve aspect van de instrumentele benadering. De organisatiecultuur wordt teruggebracht tot een beperkt aantal kenmerken die men als 'goed' of 'slecht' ziet (De Man, 2009, p. 27). Met dit denken worden culturen geplaatst in termen als adaptief en disruptief, positief en negatief, star en flexibel, behoudend en innovatief of naar binnen gekeerde en open culturen (De Man, 2009). In mijn onderzoek gebruik ik de uitersten om te categoriseren. Ik laat het waarde-oordeel over 'goed' of 'slecht' echter los. Kortom, ik heb nagestreefd de kracht van het OCAI-model te benutten en de beperkingen te minimaliseren. Het in kaart brengen van cultuur is in dit vraagstuk de basis voor de analyse vanuit de verschillende perspectieven. Ter verdieping ga ik ook in op het fenomeen leiderschap, omdat dit een belangrijke rol speelt in de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen.

2.3 Leiderschap

Leiderschap is van doorslaggevende betekenis bij cultuurveranderingen, omdat verbindingen tot stand moeten worden gebracht, 'zowel tussen de openlijke intenties en de verborgen consequenties als tussen de collectieve krachten in de organisatie en de individuele inspiratie' binnen de samenwerkingsrelatie (De Man, 2009, p. 27). Een goede leider is in staat om die verbindingen te leggen, doordat hij/zij invloed heeft op teamprocessen van motivatie en socialisatie (De Man, 2009; Solansky, 2008). Zonder motivatie gaan teams niet de nodige moeite doen de taak te vervullen. Tegelijkertijd is socialisatie essentieel, omdat cohesie en betrokkenheid bijdragen aan het behalen van doelen (Solansky, 2008). In deze paragraaf licht ik de betekenis van het concept *leiderschap* en verschillende perspectieven op de rol van de leider toe. Daarnaast beschrijf ik welke invloed de keuze voor co-creatie als participatievorm kan hebben op de leiderschapsrol en wat dat specifiek voor de samenwerking tussen

KNBSB en NBB betekent. Vervolgens beschrijf ik een perspectief op passende leiderschapsrollen die daarbij kunnen horen.

Het concept leiderschap

Er zijn verschillende mogelijke invalshoeken om het begrip *leiderschap* uit te leggen. De meeste definities hebben als uitgangspunt dat het een proces is, waarbij een persoon intentioneel invloed uitoefent op anderen (Solansky, 2008). Het doel is hierbij:

“...to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization” (Yukl in Solansky, 2008)

Ik zie leiderschap als een proces van sociale beïnvloeding, waarbij een persoon in staat is om de hulp en steun van anderen in te zetten, zodat het team gezamenlijk een taak uitvoert (Chemers, 2000). De bijdrage van leiders ligt daarbij niet primair bij het ‘tussen de oren krijgen van vooraf bepaalde denkinhouden, maar in het richten van de aandacht en het helpen creëren van voorwaarden voor leren’ (De Man, 2009, p. 29). Leiderschap komt niet alleen vanuit formeel management, zoals directie en bestuur, maar leiders kunnen ook andere mensen binnen de organisatie zijn, bijvoorbeeld een medewerker.

De wijze waarop leiders hun rol invullen verschilt per persoon en per situatie. Het is waardevol voor leiders om zich bewust te zijn van de manier waarop men het team stimuleert en begeleidt. Zeker in een situatie waarin medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie de verandering *zelf* moeten *managen*. Een onderzoek van organisatiewetenschapper Wageman (2001) laat zien wat de invloed kan zijn van de wijze waarop leiders vorm geven aan een team en de kwaliteit van hun coaching richting teamleden. Naarmate dit beter wordt ontwikkeld, neemt het zelfmanagement van een team toe, verbeteren relaties tussen teamleden, neemt tevredenheid toe en verbeteren de prestaties. Welke leiderschapsstijl passend is, hangt vaak af van de culturele context. Diverse wetenschappers leggen in hun werk nadruk op specifieke leiderschapsrollen voor een bepaalde context (zie bijvoorbeeld Cameron & Quinn, 2006; De Man, 2009; Hart, 1992; Moynihan & Van Wart, 2013; Oomkes, 2004). Daarom beschrijf ik allereerst de gekozen participatievorm binnen de samenwerking van KNBSB en NBB, waarna ik uiteenzet welke leiderschapsrollen hierbij kunnen passen.

Co-creatie als participatievorm: verschillende leiders

In de samenwerkingsrelatie tussen KNBSB en NBB krijgen medewerkers ruimte om te participeren. Sterker nog, er wordt door de directeurs van hen verwacht samenwerking zelf vorm te geven en te *managen*. Dergelijke participatieve werkrelaties komen ook voor in andere organisaties. Sinds de Tweede Wereldoorlog zijn veel organisaties hier meer op gericht. Waar zij vroeger controle door managers, hiërarchie en verticale verhoudingen of bureaucratische procedures centraal hadden staan, worden deze in de loop der jaren steeds meer vervangen

door werknemersparticipatie in besluitvorming, platte organisaties, samenwerkingsrelaties en semi-autonome werkteams (Seibold & Shea, 2001). De insteek van het veranderproces bij KNBSB en NBB sluit aan op deze ontwikkeling. De participatievorm die de directeuren hebben gekozen is in lijn met hetgeen Kessener en Termeer (2006) co-creatie noemen:

“Bij het veranderen als co-creëren is geen sprake meer van een leidende verandermanager die veranderingen oplegt aan een lijdende organisatie. Vanuit een subject-subjectverhouding worden interactief betekenissen gevormd, wordt gereflecteerd en geleerd. Veranderen is een co-creatieproces waarin betrokkenen werkenderwijs niet alleen nieuwe betekenissen, maar ook nieuwe wijzen van betekenisgeving ontwikkelen.” (Kessener & Termeer, 2006, p. 263)

Volgens Kessener en Termeer (2006) gaat een vergaande organisatieverandering altijd samen met een diepgaande verandering van één, en later meerdere, individuen. Dit betekent dat organisaties die duurzaam willen veranderen een meerlagig proces doorlopen. Kessener en Termeer onderscheiden vier lagen die op elkaar doorbouwen. Co-creatie gaat volgens hen gelijktijdig samen met het scheppen van condities, het interacteren over omgangsregels of betekenissen en het onderzoeken van betekenisstructuren. De veranderleider heeft diverse rollen (en bijbehorende interventiemogelijkheden) in elke laag van het veranderproces. Bij het scheppen van condities creëert de verandermanager ambiguïteit, tijd en structuur voor reflectie (Kessener & Termeer, 2006). Ook Oomkes (2004) beschrijft eenzelfde soort rol voor een leider. De leider moet structuur bieden, zodat het verantwoordelijkheidsgevoel van de groepsleden voor de samenwerkingstaak gestimuleerd wordt. Dit betekent volgens hem echter niet dat een leider voorschrijft hoe de oplossing gezocht moet worden. De leider kan juist richting bieden en een voorbeeldfunctie vervullen, waardoor de groep tot nieuwe overtuigingen kan komen (Oomkes, 2004). Volgens Kessener en Termeer (2006) bieden ambiguïteit, tijd en structuur voor reflectie kaders om interacties aan te gaan over omgangsregels en betekenissen. Kijkend naar het vijf-fasen model van Oomkes (2004) vormen die interacties een belangrijke basis in het creëren van groepssamenhang. De verandermanager heeft hierin, volgens Kessener en Termeer (2006), een voorbeeldrol, begeleidt emoties van betrokkenen en spreekt hen aan op inclusies.

Bij het onderzoeken van de betekenisstructuren maakt de leider dilemma's expliciet en faciliteert een juiste omgeving door dingen te bevragen en te expliciteren. De inzichten van Oomkes (1992) bieden ook hier een waardevolle aanvulling. De leider moet de groep helpen om de kernproblemen te herkennen wanneer ze zich voordoen. Dit betekent dat hij/zij de groep moet uitdagen en stimuleren om de problemen in kaart te brengen en op te lossen. Dit zie ik als een passend voorbeeld van het bevragen of expliciteren van betekenisstructuren of dilemma's.

Bij verandering door co-creatie ontstaat een subject-subject verhouding. De betrokkenen vormen nieuwe betekenissen en manieren van betekenisgeving door interactief te reflecteren en te leren (Kessener & Termeer,

2006, p. 264). Het management is in deze context onderdeel van de dynamiek. De focus verschuift van de leidende verandermanager (de 'baas') naar de steunende en ondersteunende manager (de 'coach'). Hierdoor komt het creëren van voorwaarden om het team optimaal te laten functioneren centraal te staan en ontstaat er meer aandacht voor de rol van alle participanten (De Man, 2009; Kessener & Termeer, 2006). Dit is in mijn ogen ook wat Oomkes (2004) bedoelt met het stimuleren van groepssamenhang door democratisch leiderschap en een ondersteunende rol van de leider. De leider staat dan niet buiten de organisatie, maar maakt onderdeel uit van het patroon dat hij/zij wil doorbreken (De Man, 2009, p. 31). De leider geeft richting aan een ontwikkelingsproces; een culturele context die maar gedeeltelijk door de manager zelf wordt gemaakt (De Man, 2009).

Leiderschapsrollen

Er zijn diverse perspectieven op hetgeen een insteek, zoals die van de samenwerking tussen KNBSB en NBB, betekent voor de leiderschapsrollen binnen de samenwerkingsrelatie. Volgens Oomkes (1992) moet de leiderschapsstijl passen bij de culturen in de groep binnen de samenwerkingsrelatie. Een leider moet volgens hem vooral flexibel zijn en zich aan kunnen passen aan de situatie. Tijdens de analyse van de samenwerking tussen KNBSB en NBB is het waardevol om de leiderschapsrol diepgaander te kunnen bestuderen. Hiervoor gebruik ik de overkoepelende inzichten van Moynihan en Van Wart (2013) met betrekking tot literatuur over organisationeel leiderschap in de publieke sector. De kracht van dit artikel is dat zij een helder en gedegen raamwerk hebben ontwikkeld, waarin verschillende vormen van leiderschap binnen specifieke contexten worden toegelicht. Vanuit het formeel top management bij KNBSB en NBB (directeuren) wordt *transactioneel* leidinggegeven. Er ligt nadruk op de interacties tussen leiders en het operationele niveau. Volgens Moynihan en Van Wart proberen leiders met deze leiderschapsopvatting verschillende stijlen te gebruiken om het operationeel niveau te ondersteunen in het najagen van diverse doelen. Goede leiders moeten ervoor zorgen dat het operationeel niveau de juiste condities heeft om hun werk te doen. De volgers hebben richting, training, aanmoediging, ondersteuning, motivatie, ruimte en vrijheid nodig. Leiders dienen medewerkers te motiveren zodat zij vertrouwen op hun eigen kwaliteiten en op die van anderen. Bovendien moeten zij ervoor zorgen dat medewerkers hun werk leuk vinden (Moynihan en Van Wart, 2013). Het scheppen van de juiste condities is ook een interventie welke Oomkes (1992) beschrijft. Door gunstige omstandigheden te creëren kan men de ontwikkeling van een groep stimuleren (deze is immers niet af te dwingen). Condities die hij noemt zijn: 'vrijwillige deelname, duidelijke en aanvaardbare doelen en methoden, en intrigerende, stimulerende leersituaties, die een intrinsieke waarde hebben' (Oomkes, 1992, p. 69). Daarnaast benadrukt hij dat regelmatige monitoring, evaluatie en planning noodzakelijk zijn om de betrokkenheid van alle betrokkenen hoog te houden (Oomkes, 1992).

Moynihan en Van Wart (2013) beschrijven daarnaast de *horizontale* en *colloboratieve* leiderschapstheorie. De rol van een formeel leider wordt kleiner in teams die de autoriteit en verantwoordelijkheid hebben om teamprocessen zelf vorm te geven. De formele leider moet medewerkers ruimte bieden om een leidinggevende

rol aan te nemen in het team. Uitgangspunt is dat het formeel management medewerkers in staat stelt het proces zelf te managen, door hen te laten participeren of leidinggevende taken te delegeren. Met het idee dat dit het verantwoordelijkheidsgevoel, het gevoel van eigenaarschap, de professionele verbinding tussen medewerkers en de betrokkenheid bij doelen vergroot (Moynihan & Van Wart, 2013). Ook dit is in lijn met de opvatting van Oomkes (1992) met betrekking tot het creëren van groepssamenhang. De leider dient leiderschapsfuncties te verdelen onder de groepsleden, zodat verantwoordelijkheidsgevoel toeneemt en de leden meer met elkaar optrekken en opinies, waarden, sociale achtergrond en behoeften met elkaar delen. Volgens Moynihan en Van Wart geeft een leider – dat kan de formele leider zijn en/of iemand van de medewerkers – daarnaast richting en creëert hij/zij een goede omgeving, motivatie en identiteit. Het is dus belangrijk dat een leider stuurt op betekenissen, stimuleert dat een cultuur kan worden gevormd in de groep, handvatten biedt om samenwerking vorm te geven en de anderen richting geeft (Moynihan & Van Wart, 2013). In mijn onderzoek gebruik ik de perspectieven die Moynihan en Van Wart beschrijven om leiderschap te analyseren en te onderzoeken wat voorwaarden voor stimulering van samenwerking zijn. Het is echter belangrijk te beseffen dat elke situatie een ander soort leiderschap vraagt en dat de leider zich aan moet kunnen passen aan zijn culturele context. Bovendien passen sommige leiderschapstijlen beter bij een bepaalde type leider of volger dan andere. Het beeld vanuit de literatuur kan daardoor ook deels beperkend werken.

2.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk heb ik laten zien dat de concepten samenwerking, cultuur en leiderschap centraal staan in dit onderzoek. De samenhang tussen deze concepten bepaalt de focus van het onderzoek. Voordat ik in ga op mijn bevindingen en deze in de analyse koppel aan de hiervoor beschreven literatuur, vind ik het belangrijk om mijn keuzes met betrekking tot de methodologie toe lichten. Deze keuzes vormen immers het raamwerk in combinatie met het voorgaande. In het volgende hoofdstuk ga ik daarom in op de methodologische verantwoording en ik deel in de vervolgende hoofdstukken mijn bevindingen, analyse en conclusies.

3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn onderzoeksstrategie en onderzoeksmethoden. Allereerst licht ik het wetenschapsfilosofisch perspectief toe, waarna ik inga op het onderzoekontwerp. Vervolgens beschrijf ik de methoden en analysetechnieken in mijn onderzoek.

3.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Dit onderzoek is gedaan vanuit een interpretatieve benadering. Dit betekent dat ik probeer te begrijpen waarom dagelijkse mechanismen in stand worden gehouden door relaties, taal, rituelen, symbolen en organisaties. Volgens Deetz (1996) zijn de *local/emergent* kennis en een op consensus gebaseerde relatie tot de dominante sociale discourse twee kenmerken van interpretatief onderzoek. Allereerst is het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat *local/emergent*, wat betekent dat de context waar ik mij op richt heel specifiek is. Ik interviewde en observeerde een begrensd aantal medewerkers en directeurs in het kader van de samenwerking tussen KNBSB en NBB op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Daarnaast richtte ik mij op consensus in de sociale discourse. Ik ging op zoek naar de dominante visie in de sociale werkelijkheid. Ik interpreteerde de data en ging op zoek naar waarheden. Daarbij ben ik ervan uit gegaan dat er niet één werkelijkheid is; iedereen ziet de werkelijkheid op een eigen manier en vanuit een eigen perspectief (Bryman, 2012; Van Thiel, 2010). Mensen geven betekenissen aan bepaalde verschijnselen en daarmee construeren zij een sociale werkelijkheid (Boeijs, 2005). Om die reden onderzocht ik de interpretaties van mensen. Met het interpreteren van de data gaf ik er een betekenis aan en via deze weg is nieuwe kennis ontstaan.

Ter ondersteuning van deze benadering maakte ik gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze insteek biedt de mogelijkheid een gedetailleerd, genuanceerd en gedifferentieerd beeld te krijgen van de achtergronden van samenwerking en de voorwaarden om de samenwerking verder te ontwikkelen. Ik liet hiermee kwantitatief onderzoek achterwege, omdat die epistemologie gericht is op verklaren van sociale feiten of oorzaken van fenomenen door het toetsen van wetmatigheden. Kwalitatief onderzoek past beter bij dit sociaalwetenschappelijk onderzoek, omdat mensen in staat zijn tot (zelf)reflectie, waardoor hun gedrag niet zo voorspelbaar is als natuurwetenschappelijke fenomenen (Van Thiel, 2010). Middels kwalitatief onderzoek stelde ik mijzelf in staat om onderzoekfenomenen te begrijpen en kon ik ingaan op 'wat' en 'hoe'-vragen met betrekking tot sociale werkelijkheden (Silverman, 2011).

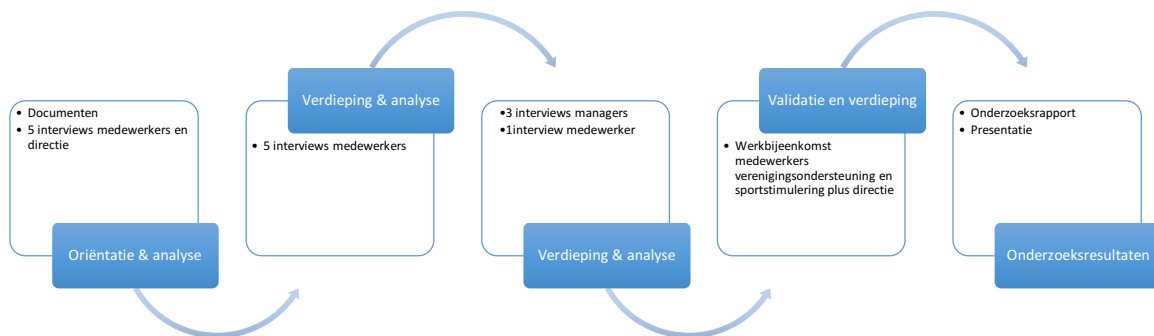
3.2 Onderzoekontwerp

Het onderzoekontwerp dat hier goed op aansluit is een *case study*. Door middel van deze vorm kon ik één specifieke casus samenwerkingsprocessen in hun natuurlijke situatie bestuderen (Yin, 2003). De kracht van dit onderzoekontwerp is dat het de mogelijkheid creëert de diepte in te gaan, doordat ik een licht wierp op één

bepaalde context (Van Thiel, 2010; Yin, 2003). Dit hielp mij bij het verklaren van de onderzoekfenomenen (Bryman, 2012).

3.3 Fasen in onderzoek

Dit is een gefaseerd onderzoek met een iteratief proces (zie afbeelding 3.1). Na elke fase heb ik opnieuw gekeken hoe ik de methodiek verder aan kon scherpen.



Afbeelding 3.1 | Fasen van het onderzoek

Tijdens de eerste weken van mijn onderzoekstraject heb ik me vooral georiënteerd op het in kaart brengen van het probleem. Aan de hand van documentanalyses en interviews kon ik een helder beeld vormen van hoe er in de huidige situatie wordt samengewerkt en wat voor type organisatieculturen zich binnen de samenwerkingsrelatie manifesteren. Na analyse van de data is het onderzoek een andere fase ingegaan. In de vijf interviews die volgden heb ik, op basis van de voorlopige bevindingen, de onderzoeksrichting aangescherpt en andere vragen gesteld. In deze fase maakte ik de input van medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie, cultuur van de eigen of andere bond, de huidige samenwerking, blokkades in samenwerking, het belang bij samenwerking en mogelijkheden in samenwerking inzichtelijk. Na een nieuwe analyse heb ik extra verdieping gezocht door het interviewen van drie managers en een medewerker. Ik ben hierbij ingegaan op de wijze hoe in de huidige situatie wordt samengewerkt, op welke gebieden er kan worden samengewerkt, wat medewerkers tegenhoudt om samen te werken en voorwaarden voor samenwerking. Het is helaas, vanwege hun afwezigheid en werkbelasting, niet gelukt de directeuren te spreken omtrent hun leiderschapsrol in het vraagstuk. Gelukkig heb ik hen wel kunnen spreken over de noodzaak en intentie van de samenwerking. Mijn voorlopige interpretaties heb ik gevalideerd in een werkbijeenkomst. Ik heb de (toenmalige) voorlopige interpretaties

gepresenteerd, waarna deelnemers met elkaar in gesprek gingen over de mate van herkenning, nuanceringen of toevoegingen aan de voorlopige interpretaties. De werkbijeenkomst was ook een interventie, waarbij de deelnemers de mogelijkheden voor samenwerking op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering verkenden (zie overzicht bijlage 3). Aan het einde van de workshop stelden de deelnemers concrete actiepunten vast om samenwerking verder te realiseren. In de laatste fase van mijn onderzoek heb ik alle data geanalyseerd. De conclusies hiervan staan beschreven in dit onderzoeksrapport.

3.4 Methodes

Tijdens de verschillende fasen in mijn onderzoek maakte ik gebruik van diverse methodes. Ik heb documenten geanalyseerd, interviews gehouden, participerende observaties gedaan en een werkbijeenkomst georganiseerd.

Documentanalyse

Allereerst gebruikte ik documenten om me te oriënteren en verdiepen in het vraagstuk. Denk aan jaarverslagen, beleidsplannen, organogrammen, ontwikkelingsdocumenten, vacatures, websites en andere internetbestanden. Ik richtte me voornamelijk op primair materiaal: informatie die zonder mijn tussenkomst is ontstaan en nog niet eerder voor onderzoek is gebruikt (dus nog niet door een buitenstaander is geïnterpreteerd) (Van Thiel, 2010, p. 117). Ik bestudeerde wat geschreven werd over de noodzaak samen te werken, de verwachtingen bij samenwerking, basiskenmerken van de organisaties, verantwoordelijkheden en taakverdelingen. De schriftelijke documenten gaven een beeld van de ontwikkelingen binnen het krachtenveld van de sportbonden, de intenties achter de samenwerking en organisatiestructuren. De documentanalyse vormde een deel van de basis voor mijn onderzoeksrichting en de topiclijsten in de interviews.

Interviews

Een belangrijk deel van de data komt uit interviews. In deze semi-gestructureerde (vraag)gesprekken heb ik als onderzoeker informatie verzameld over interpretaties van mensen ten aanzien van achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking en voorwaarden voor verdere ontwikkeling van samenwerking. De interviews zijn een mooie opening naar het onderzoeken en theoretiseren van de sociale werkelijkheid (Miller & Glassner, 2011). Een belangrijke meerwaarde is dat het de kans bood authentieke ervaringen of denkbeelden inzichtelijk te krijgen en dat ik hierop direct kon doorvragen. Dit droeg bij aan de ontwikkeling van een gedetailleerd, genuanceerd beeld van het onderzoekfenomeen en bood ruimte tot (zelf)reflectie van de respondent.

In de gesprekken gebruikte ik een samengestelde topiclijst als richtlijn (zie bijlage 4). De topiclijst is opgesteld aan de hand van *sensitizing concepts*. Dit zijn ruime, richtinggevende begrippen met betrekking tot het bestuderen van het veld en de analyse. De kracht van deze concepten is de mogelijkheid om deze tijdens het onderzoek te evalueren of te laten vallen (Boeije, 2005). Ik heb de topiclijst dan ook gedurende het onderzoek

geëvalueerd en, daar waar nodig, aangepast. Ik heb de data gecategoriseerd en aan de hand van literatuur geanalyseerd. Ik heb daarbij gekeken naar perspectieven vanuit de literatuur, hoe de processen vanuit de literatuur te verklaren zijn en welke data ik nodig had om mijn onderzoek te verdiepen en betrouwbaarder te maken. Twee onderdelen in de topiclijst van de oriënterende en verdiepende interviews waren gericht op de organisatiecultuur van de eigen bond en die van de andere bond. Hierbij hanteerde ik de visuele methode *fotosort*, waarbij visuele artefacten worden gebruikt om data te genereren (Warren, 2009). Ik legde een serie foto's voor aan de respondent. Op zijn/haar beurt koos de respondent drie foto's die het meest aansloten op het eigen perspectief op de organisatiecultuur. Aan de hand van de foto's gingen wij in gesprek over de kenmerken en processen in de organisatie. De foto's werden gebruikt om op een indirecte, niet bedreigende manier in gesprek te raken over interpretaties in het vraagstuk.

Volgens Vince en Warren (2012) zijn er twee voordelen aan het gebruik van visuele methoden. Allereerst genereert het gesprekken. De betekenissen die een participant aan een foto geeft, kunnen door de onderzoeker worden uitgedaagd of ontlokt. Een tweede voordeel is dat visuele methoden de relatie tussen respondent en onderzoeker snel verbeteren, doordat zij samen aandacht richten op één taak. Warren en Parker (2009) noemen dit het *third party effect*: het is makkelijker en toegankelijker om over iets te praten als je een iets ('something') hebt om over te praten. Het gesprek loopt via de afbeelding waar de aandacht op gericht is. De toegankelijkheid helpt daardoor ook meer de diepte in te gaan tijdens het gesprek. In het proces gaat het er uiteindelijk niet om wát er op de foto te zien is, maar wat de respondent daar voor betekenissen aan geeft (Warren, 2008).

De foto's zijn geselecteerd aan de hand van het OCAI-model van Cameron en Quinn (2006). Ik koos dit model in het kader van consistentie, omdat ik deze ook toepaste bij de analyse van de data. Het is een praktisch model waarmee organisatieculturen makkelijk te herkennen en onderscheiden zijn. Het gebruik van een model lijkt paradoxaal met de open methode. Het verkleinde echter de kans dat ik het proces te veel stuurde met mijn eigen interpretaties. Tegelijkertijd hadden de onderzochten genoeg ruimte om hun interpretaties te geven, omdat ik de foto's zonder mijn betekenissen presenteerde en hen het abstracte kader gaf om de foto's te linken met hun visie op de organisatieculturen. De foto's heb ik gevonden middels een zoekmachine op internet. Ik heb elke keer een afbeelding uit de eerste vijf resultaten uitgeprint. Een bijkomend voordeel was dat er geen organisatieculturen uitgesloten werden in de fotocollectie. De werkelijke sturing als onderzoeker is echter niet relevant, omdat ieder een andere betekenis geeft aan de foto's die voor hen ligt (Yanow, 1996). De foto's zijn terug te vinden in bijlage 5.

Ik selecteerde respondenten op basis van *purposive sampling*. Dit type sampling heeft betrekking het selecteren van onderzoekseenheden (organisaties, mensen, documenten, afdelingen, etc.) met een direct verband tot de onderzoeksvraag (Bryman, 2012, p. 416). Dit betekent concreet dat ik de respondenten op strategische wijze selecteerde binnen een specifieke context. Alle vergelijkbare functies binnen KNBSB en NBB die zijn georganiseerd rondom de thema's verenigingsondersteuning en sportstimulering kwamen in aanmerking. Ik heb

veertien interviews afgenomen, waarvan zeven bij KNBSB en zeven bij NBB. Dat zijn medewerkers op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering (vier van KNBSB en twee van NBB), de manager Breedtesport van KNBSB, de manager Verenigingsondersteuning & Opleidingen van NBB, de manager Basketbalontwikkeling van NBB en twee directeuren (KNBSB en NBB). Met deze spreiding denk ik een zo volledig mogelijk beeld te gekregen te hebben van het vraagstuk. In bijlage 6 is te zien bij welke organisatie respondenten werken.

Participerende observaties

Een derde methode die ik hanteerde is het uitvoeren van participerende observaties, ook wel etnografie genoemd. Deze vorm van onderzoek helpt een beeld te vormen van culturele manifestaties. Bovendien waren de participerende observaties een aanvulling op de interviews ter verhoging van de validiteit. Ik kon bestuderen of het gedrag van mensen binnen de context van de samenwerking overeenkomt met wat men zegt te doen.

In een periode van vijf maanden begaf ik mij drie dagen per week als participerende observator in de sociale setting van KNBSB en NBB. Ik observeerde gedrag van medewerkers, luisterde naar wat gezegd wordt in gesprekken tussen anderen en met mijzelf en stelde vragen (Bryman, 2012). Dit deed ik semi-gestructureerd (zie topic-lijst bijlage 7): ik maakte ook hier gebruik van *sensitizing concepts*. Ik observeerde op *directe* wijze, wat wil zeggen dat personen mij zien terwijl ik observeer. Tijdens de observatieperiode schreef ik waarnemingen en interpretaties op in *field notes*. Hierbij maakte ik gebruik van diverse vormen, zoals *mental notes*, *jotted notes* (kleine frasen, quotes, kernwoorden, etc.) en *full field notes* (gedetailleerde notities) (Bryman, 2012, p. 450). De data uit de participerende observaties werd aangevuld met informatie uit documenten en interviews. In de laatste maand van het onderzoek ben ik minder vaak aanwezig geweest in de organisatie, zodat ik dichter bij mijn data kon blijven.

Werkbijeenkomst

De vierde methode die ik gebruikte is het organiseren van een werkbijeenkomst (zie overzicht bijlage 3). Hierin valideerde ik mijn interpretaties die ik had gemaakt op basis van de documentanalyse, interviews en participerende observaties. Bovendien onderzocht ik hoe het samenwerkingsproces verloopt als medewerkers inhoudelijk interacties aangaan om verkenning en afstemming in de samenwerking te vinden.

Op dinsdag 24 mei 2016 zijn een directeur en zeven medewerkers (drie van KNBSB en vier van NBB) op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering met mij samengekomen om in gesprek te gaan over de voorlopige bevindingen, de kaders van samenwerking, de mogelijkheden en manieren waarop dit kan worden georganiseerd. Ik vervulde hierbij een dubbelrol. In mijn rol als *facilitator* daagde ik betekenissen uit, legde ik verbanden en stimuleerde ik deelnemers in dialoog te gaan. Als *onderzoeker* toetste ik of mijn bevindingen klopten, of ik zaken aan moest passen en welke processen ontstonden in deze (voor hen nieuwe) setting. Ik heb de voorlopige interpretaties gevalideerd door deze te presenteren, te vragen om rectificatie of aanvulling en

door deelnemers en, aan de hand van stellingen, met elkaar erover te spreken. De bevestigingen en aanpassingen heb ik genoteerd en uitgewerkt in een verslag, evenals nieuwe data. De afspraken die op die dag zijn gemaakt zijn vastgelegd door een medewerker. Al deze verslagen heb ik gecodeerd en geanalyseerd.

3.5 Analysetechnieken

Tijdens de analyse heb ik diverse technieken gebruikt. In deze paragraaf beschrijf ik de technieken en verantwoord ik waarom ik deze keuzes heb gemaakt.

Transcripties

De interviews zijn opgenomen en omgezet tot tekst door letterlijk te transcriberen wat er gezegd werd. Na het uittypen schreef ik mijn aantekeningen verder uit. Daarnaast zijn, wegens technische mankementen, niet alle interviews getranscribeerd. Vier interviews heb ik daarom in de vorm van een samenvatting meegenomen in de analyse. De verschillende tekstbestanden heb ik in het softwareprogramma NVivo geladen. Dit programma hielp mij bij het lezen, indexeren en ordenen van de data.

Coderen

In mijn data-analyses kon ik patronen herkennen en verbanden leggen aan de hand van theorie door middel van het toekennen van codes (zie bijlage 8). Codes zijn samenvattende notaties voor tekstfragmenten waarin de betekenis ervan wordt uitgedrukt (Boeije, 2005). Ik heb de interviews axiaal gecodeerd. Dat betekent dat ik eerst open codeerde, waarna ik connecties maakte tussen de categorieën (Bryman, 2012). Allereerst codeerde ik een aantal interviews open en van daaruit keek ik met die codes naar de gegevens van andere interviews. Tijdens de eerste verdieping en analyse (zie afbeelding 3.1) heb ik de codes vergeleken met theoretische concepten en aan de hand daarvan aangescherpt. Het doel bij axiaal coderen is uit te maken wat belangrijke en minder belangrijke elementen van onderzoek zijn (Boeije, 2005). Axiaal coderen helpt de omvang van de gegevens en het aantal codes te reduceren. Ik kon de kern van de categorieën bevatten door fragmenten te vergelijken. Een risico is dat de onderzoeker vergeet ideeën, thema's en verklaringen die niet in een code passen mee te nemen in de analyse. Ik probeerde dit te ondervangen door het gebruik van memo's.

Tijdens het axiaal coderen is het van belang dat de codes voldoende dekkend zijn. Ik heb clusters gemaakt van codes die bij elkaar horen door hoofdcodes te onderscheiden van sub-codes. Als codes synoniem aan elkaar waren of veel overlap hadden heb ik codes geschrapt of aangepast. Na het coderen heb ik nieuwe gegevens verzameld, bijvoorbeeld tijdens de werkbijeenkomst. Op deze manier kon ik controleren of de voorlopige betekenis-toekenning passend was. De analyse van de interviews doorliep dus herhaaldelijk een proces van vergelijken, toetsen en interpreteren.

3.6 Kwaliteitscriteria

In de academische wereld zijn verschillende perspectieven op de criteria van de kwaliteit van een onderzoek. Ik wil inzichtelijk maken in welke mate dit onderzoek kwaliteit waarborgt aan de hand van de criteria betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid refereert naar de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige en onsystematische fouten (Boeije, 2005). In interpretatief kwalitatief onderzoek wordt dit vaak afgemeten aan de consistentie van het onderzoek (Boeije, 2005; Silverman, 2011). Validiteit heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek meet wat het beoogt te meten (Silverman, 2011, p. 368).

Betrouwbaarheid

Het onderzoek heeft een hoge mate aan betrouwbaarheid, indien het min of meer dezelfde uitkomsten heeft bij herhaling van het onderzoek en dat het aantal toevallige fouten gelimiteerd wordt (Boeije, 2005, p. 145; Silverman, 2011). Om deze consistentie (herhaalbaarheid) van de interpretatie te waarborgen heb ik de meerdere maatregelen genomen.

Allereerst streefde ik naar een transparant onderzoeksproces. Binnen een case study is herhaalbaarheid van het onderzoek altijd complex, omdat deze moment-afhankelijk is. Mensen passen hun percepties voortdurend aan door te leren van ervaringen. De betekenissen die mensen geven zijn voor verandering vatbaar (Dutton & Dukerich, 1991; Hofstede & Hofstede, 2007; Homan, 2001). Het kan dus zijn dat een onderzoek bij dezelfde persoon niet zal leiden tot dezelfde bevindingen. Door aandacht te besteden aan de transparantie en navolgbaarheid van mijn keuzes kon ik deze complexiteit verminderen. Dit deed ik door het onderzoeksdesign en de analysetechnieken en –methoden zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven. Bovendien beschreef ik het perspectief van mijn interpretaties door theoretische standpunten uit te leggen. Dit vergroot de kans dat onderzoekers in de toekomst het onderzoekstraject zouden kunnen herhalen en met dezelfde resultaten, interpretaties en conclusies kunnen komen.

Daarnaast maakte ik een aantal bewuste keuzes in het gebruik van de methoden. De documenten zijn gecodeerd en gestandaardiseerd, waardoor helder is hoe deze zijn geanalyseerd. In de verwerking van de participerende observaties heb ik beschreven wanneer het moment plaatsvond en binnen welke context. Ik heb ernaar gestreefd om helder te beschrijven hoe ik dit verwerkte. Als ik dit gedetailleerder had gedaan, had ik de herhaalbaarheid echter nog meer kunnen vergroten. De interviews zijn gevoerd aan de hand van topiclijsten, wat de uitkomst minder willekeurig maakt (Boeije, 2005). De interviews waren echter ook semi-gestructureerd, waardoor medewerkers de kans geboden werd om open antwoord te geven. Het is dus moeilijk om dit te herhalen. Ik heb dit ondervangen door de interviews te transcriberen, waardoor analyses herhaald kunnen worden over dezelfde data. Vier interviews zijn samengevat in plaats van getranscribeerd, waardoor die data niet los stond van mijn interpretaties. Tijdens de werkbijeenkomst heb ik de bevestigingen en aanpassingen van de bevindingen genoteerd en uitgewerkt in een verslag. De nieuwe data die ik tijdens de werkbijeenkomst heb

gekregen heb ik vastgelegd in een gedetailleerd verslag. Ik heb deze niet opgenomen en getranscribeerd. Een risico daarvan is dat het aandeel van mijn interpretaties groter is geweest. Met het coderen van de verslagen vergrootte ik de transparantie en herhaalbaarheid van mijn onderzoek.

Validiteit

Validiteit refereert naar het aannemelijk kunnen beantwoorden van de onderzoeksvraag. Het heeft dus betrekking op de mate waarin het onderzoek het onderzochte sociale fenomeen nauwkeurig beschrijft (Silverman, 2011, p. 367). Er zijn twee vormen van validiteit. *Interne validiteit* heeft betrekking op de vraag of conclusies een goede weergave zijn van de werkelijkheid. De *externe validiteit* betreft de generaliseerbaarheid van de resultaten en conclusies (Boeije, 2005; Van Thiel, 2010, pp. 200-201).

Ten behoeve van de interne validiteit heb ik gebruik gemaakt van *datatriangulatie*. Ik combineerde meerdere methoden en empirische materialen om een nauwkeurig en veelomvattend beeld te ontwikkelen van de werkelijkheid (Silverman, 2011, p. 369). Moisaner en Valtonen (2006) beschrijven echter dat in cultuuronderzoek, dat zich richt op de sociale werkelijkheid, het kennisobject verschillend is vanuit verschillende perspectieven. Dit betekent dat de verschillende manieren van kijken niet kunnen worden samengevoegd tot één 'ware' en 'zekere' representatie van het object. Daarnaast draagt de respondent validatie bij aan de interne validiteit (Silverman, 2011, p. 369). Ik heb mijn voorlopige bevindingen tijdens een werkbijeenkomst teruggekoppeld naar de geïnterviewden. Dit bood de kans om mijn interpretaties te verifiëren en waar nodig te nuanceren of aan te passen. Op deze manier kon ik zo dicht mogelijk bij de belevingswereld van de respondent blijven.

Ook heb ik met een aantal aspecten rekening gehouden om de kans op sociaal wenselijke of politiek correcte antwoorden te verkleinen. Ik wilde een open sfeer creëren door nadruk te leggen op het anonimiseren van de data. Ik bescherm de anonimiteit van de respondent door geen namen te noemen en waar nodig namen te vervangen voor fictieve namen. Aangezien het een kleine groep respondenten betreft, weet ik niet of het volledig gelukt is om uitspraken onherleidbaar te maken.

De externe validiteit van dit onderzoek is gering, omdat ik me richt op een specifieke casus van een kleine groep medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie. De resultaten zijn dus context-afhankelijk en uniek (Van Thiel, 2010, p. 100). Ik ben er echter wel van overtuigd dat het onderzoek maatschappelijke waarde heeft, omdat het inzicht biedt in samenwerkingsprocessen, bekeken vanuit een cultuurperspectief.

De conclusies gelden voor de hele populatie binnen verenigingsondersteuning en sportstimulering. Het onderzoek is representatief, omdat ik alle medewerkers op dit gebied heb bestudeerd. De conclusies gelden niet voor de samenwerking tussen KNBSB en NBB in algemene zin. Daar spelen andere processen een rol en heeft men andere belangen bij samenwerking.

3.7 Mijn rol als onderzoeker

Tijdens interpretatief onderzoek is het onontkoombaar dat de onderzoeker impact heeft op de setting. Het is daarom van belang daarvan bewust te zijn en acties te ondernemen om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten. Daarnaast was het belangrijk me bewust te zijn van mijn eigen waarden en overtuigingen en hoe die het onderzoek zouden kunnen sturen. Ik heb daarom regelmatig gereflecteerd op mijn rol. Ik heb bijvoorbeeld stilgestaan bij mijn overtuiging en motivatie dat samenwerking meestal veel oplevert. Ik ben me hier echter kritisch tegenover blijven verhouden, zodat mijn overtuigingen niet het uitgangspunt van het onderzoek werden. Op deze wijze kon ik het onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk maken.

3.8 Leeswijzer

In dit hoofdstuk werden de gekozen methodieken in het onderzoek beschreven. Vanuit deze methoden heb ik gestreefd de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking tussen KNBSB en NBB en de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen inzichtelijk te maken. In de volgende hoofdstukken ga ik in op hetgeen ik waargenomen heb en analyseer ik het samenwerkingsproces (hoofdstuk 4 en 5), zodat ik in hoofdstuk 6 mijn conclusies kan delen.

4 Resultaten

De bevindingen die ik hier beschrijf tonen de rijkdom van de empirische data met betrekking tot de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking tussen KNBSB en NBB. Ook geven zij een beeld van de voorwaarden voor verdere ontwikkeling van de samenwerking. De data is gebaseerd op interviews, participerende observaties en een interventie (een werkbijeenkomst) (zie hoofdstuk 3). Het resultatenhoofdstuk vormt de basis voor de analyse, welke in het volgende hoofdstuk wordt behandeld. Aangezien cultuur een belangrijke rol speelt in het vraagstuk, schets ik in het eerste deel de culturele manifestaties binnen de organisaties in de samenwerkingsrelatie. In de tweede paragraaf beschrijf ik hoe de begrippen verenigingsondersteuning en sportstimulering binnen de organisaties worden ingevuld. De verbanden tussen de werkgebieden bieden de opening voor samenwerking. Vervolgens beschrijf ik de huidige situatie van samenwerking, om daarna een stap te maken naar de drempels die medewerkers ervaren binnen de samenwerkingsrelatie en de voorwaarden die zij zien om samenwerking verder te ontwikkelen. In het laatste deel van dit hoofdstuk beschrijf ik de mogelijke vormen waarin kan worden samengewerkt.

4.1 Culturele manifestaties binnen KNBSB en NBB

In dit vraagstuk dienen, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, culturen met elkaar in verbinding te worden gebracht, zodat samenwerking kan ontstaan. Ik laat in deze paragraaf zien hoe medewerkers de organisatieculturen van KNBSB en NBB omschrijven, zodat een helder beeld ontstaat van de culturele manifestaties die voorkomen binnen de samenwerkingsrelatie. Respectievelijk ga ik in op de beelden van medewerkers van de organisatiecultuur van KNBSB en NBB. Bij het beschrijven van beelden over de eigen organisatiecultuur richt ik mij op dominante overeenkomsten tussen culturele kenmerken die medewerkers beschrijven. Daarnaast maak ik beelden inzichtelijk die medewerkers hebben van de organisatiecultuur van de andere organisatie, zodat verschillen inzichtelijk worden. In de loop van de tekst breng ik nuances aan met ambigue uitspraken, waardoor gefragmenteerde beelden een toevoeging vormen.

KNBSB

[KNBSB-medewerkers over KNBSB-cultuur: 'Wie zijn wij?'](#)

KNBSB-medewerkers omschrijven de eigen organisatie als een 'klein bondje' dat wordt gekenmerkt door het onderlinge 'familiegevoel'. Zij noemen waarden als *vertrouwen*, *vriendschap*, *ruimte en vrijheid* en *betrokkenheid* wanneer ik hen vraag om de organisatiecultuur van KNBSB te omschrijven.

Vertrouwen

Volgens KNBSB-medewerkers is *vertrouwen* een belangrijke waarde, omdat hun onderlinge relaties hierop zijn gebaseerd. Een aantal medewerkers beschrijven dat KNBSB'ers elkaar, indien nodig, helpen of ondersteunen en

dat er continu een basis is van geloof in iemands goede trouw en eerlijkheid. Dat uitgangspunt heeft volgens hen zowel betrekking op relaties tussen medewerkers onderling, als in de verhoudingen tussen leidinggevende en medewerker.

“Er zijn van tevoren geen afspraken met mij gemaakt, van: ‘Jij moet dit gaan doen’. Of: ‘Jij moet zoveel gaan doen’. Of: ‘Jij moet zoveel verenigingen bezocht hebben’. Nee: ‘Dit is jouw werk. Je bent verenigingsadviseur, je bent accountmanager, je bent projectmedewerker. En daar vallen allerlei dingen onder en die moet je doen’. Maar of ik ze dan goed, of niet, of slecht doe. . . Er zit geen waarde-oordeel aan. [Het gebeurt vanuit] een vertrouwensband. Je bespreekt iets met elkaar, dus dan kom je dat na.”
(R7)

Een aantal medewerkers geven bovendien aan dat het formeel management als uitgangspunt heeft dat medewerkers hun afspraken nakomen en goed werken. Dit heeft volgens deze medewerkers in de praktijk als gevolg dat zij niet veel gecontroleerd en gestuurd hoeven te worden. Eén medewerker geeft nog een andere betekenis aan het begrip vertrouwen. Volgens diegene is vertrouwen ook het lef en de vrijheid om elkaar ‘gewoon te zeggen wat je vindt’.

Vriendschap

Daarnaast geven KNBSB-medewerkers aan dat zij zich prettig voelen binnen KNBSB, omdat onderlinge relaties veelal op *vriendschap* zijn gebaseerd. Zij beschrijven dat iedereen elkaar kent binnen de organisatie en benadrukken de vriendelijke werkomgeving die er heerst. In die context hechten zij waarde aan goede en informele sociale contacten. Dit merkte ik ook op tijdens de participerende observaties. Bij binnenkomst groet men elkaar en voert men informele gesprekken. Een medewerker beschrijft dit:

“Als je binnenkomt zeg je even iedereen gedag. En als je naar huis gaat zeg je even tegen iedereen: ‘Tot morgen!’. Dat is ook een beetje zo’n ongeschreven wet, zeg maar. Dat je gewoon even de gang in loopt, in ieder geval ons stukje, dat je gewoon even zegt: ‘Goedemorgen!’. En als je weer weg gaat, dat iedereen ook weet dat je weg bent.” (R3)

Ook viel mij op dat elke dag met alle aanwezige medewerkers geluncht wordt aan een gezamenlijke tafel en dat men verjaardagen met elkaar viert, door taart te trakteren aan collega’s. Dergelijke routines en tradities, die in de organisatie worden nageleefd, dragen volgens medewerkers bij aan het versterken van de vriendschapsbanden.

Ruimte en vrijheid

Naast vertrouwen en vriendschap noemen medewerkers de *ruimte en vrijheid* die hen geboden wordt als een kenmerk van de organisatiecultuur van KNBSB. Daarmee bedoelt men dat KNBSB-medewerkers in grote mate

zelf invulling kunnen geven aan hun werkzaamheden. Zij maken zelf keuzes waar zij aandacht aan besteden en welke prioriteiten zij stellen, binnen de gestelde kaders van het Grand Slam-beleidsplan. Deze vrijheid heeft, in combinatie met de flexibiliteit die hen wordt geboden in de inrichting van hun tijdsbesteding, volgens twee medewerkers wel als gevolg dat medewerkers ‘altijd aan het rennen’ zijn. KNBSB-medewerkers zeggen dat zij zo veel mogelijk werkzaamheden op zich nemen, daardoor een ‘drukke agenda’ krijgen en ‘soms leven bij de waan van de dag’.

“Wij willen van onze verenigingen dat zij af en toe de tijd en de rust nemen: ‘Oké, waar willen we nou eindigen?’ Maar we zijn zelf ondertussen als een dolle aan het sprinten om datgene voor elkaar te krijgen wat we onszelf allemaal weer als ambitieus doel hebben gesteld. Dus wij [zijn] nog weleens [niet] het goede voorbeeld hierin. Omdat dat gewoon vanuit puur enthousiasme onze drive is om ermee aan de slag te gaan.” (R7)

Betrokkenheid

Een vierde waarde die meerdere KNBSB-medewerkers noemen is de *betrokkenheid* die KNBSB-medewerkers voelen, zowel naar de sporten honk- en softbal, als naar collega’s. Een groot aantal medewerkers beoefent (of beoefende) één van de sporten en de meesten weten hoe de sport gespeeld wordt, de anderen hebben over het algemeen kennis van de honk- en softbal. Dit zien de medewerkers als een uiting van de directe binding die veel medewerkers hebben met de sport. Die passie voor de sport werd ook zichtbaar tijdens participerende observaties. Ik zag dit met name terug in de wijze en frequentie waarop medewerkers tijdens de informele momenten praten over wedstrijden, filmpjes op internet of spelers.

De betrokken houding richting collega’s uit zich volgens een aantal medewerkers vooral in het enthousiasme om elkaar te helpen. Volgens hen heeft iedereen heeft wat voor de ander over.

“Ik denk wel dat wij hier een cultuur hebben van elkaar helpen en ondersteunen indien nodig. Dus elkaar de hand reiken en proberen een beetje feeling te houden hoe het met de één of de ander gaat. Proberen elkaar te ondersteunen, dingen over te nemen, te helpen.” (R8)

Die onderlinge betrokkenheid heb ik terug gezien tijdens participerende observaties. Met name tijdens de lunch werd zichtbaar dat mensen elkaar vragen stelden en probeerden te helpen door ideeën of mogelijke oplossingen aan te dragen. Naarmate ik vaker aanwezig was in de organisatie en een aantal interviews had gedaan met medewerkers werd die betrokkenheid ook naar mij zichtbaar. Verschillende medewerkers zeiden tegen mij dat ik, als ik vragen had, ‘gewoon even binnen moest lopen’ en de vraag moest stellen. Een medewerker sprak naar mij uit dit met veel enthousiasme te doen, omdat hij/zij mij kon helpen met mijn onderzoek. Het feit dat medewerkers die betrokkenheid pas op een later moment toonden duidt er voor mij op dat KNBSB-medewerkers

in het begin meer afwachtend lijken te zijn in het opbouwen van relaties, in vergelijking met NBB-medewerkers. Mijn field notes van mijn eerste dag in het Huis van de Sport lijken dit te bevestigen.

“[Een directeur] stelt mij voor tijdens een kennismakingsronde bij een aantal KNBSB-medewerkers. Mensen zeggen gedag met een glimlach en gaan verder met hun werk. Later op de dag doe ik samen met [de directeur] een kennismakingsronde had bij NBB-medewerkers. Hier zeggen mensen mij gedag met een glimlach, lopen naar mij toe, vragen wie ik ben en wat ik kom doen. Ook zeggen zij dat ik altijd even binnen kan komen lopen als ik vragen heb.” (FN1)

De wijze waarop medewerkers mij benaderden kwam op mij over alsof KNBSB-medewerkers in het begin meer gesloten zijn en de kat uit de boom kijken, terwijl NBB-medewerkers een pro-actieve en enthousiaste houding aan leken te nemen. Tijdens lunchmomenten zag ik echter ook dat die houding niet altijd wordt aangenomen door KNBSB-medewerkers. Er was bijvoorbeeld een moment waarop een persoon voor het eerst bij de lunchtafel van KNBSB aanschoof. Op dat moment begon een KNBSB-medewerker een gesprek met diegene door te vragen ‘wat diegene met sport heeft’ en er ontstond een gesprek over honkbal. Dit laat bovendien zien dat KNBSB-medewerkers binding hebben met sport en dat dit thema een aanknopingspunt vormt om elkaar beter te leren kennen op informeel vlak.

[NBB-medewerkers over KNBSB-cultuur: ‘Wie zijn zij?’](#)

De waarden die KNBSB-medewerkers noemen bij het omschrijven van de organisatiecultuur van KNBSB geven een representatie van de culturele manifestaties binnen de organisatie. Tijdens interviews heb ik ook aan NBB-medewerkers gevraagd hoe zij de organisatiecultuur van KNBSB omschrijven. De NBB-medewerkers noemden diverse culturele manifestaties die, volgens hen, binnen de KNBSB voorkomen. Zij gaven expliciet aan dat zij het lastig vinden om hun beelden over de ander te beschrijven, voornamelijk omdat zij de ander hiervoor te weinig kennen. Toch waren zij wel in staat een aantal beelden van de andere organisatie binnen de samenwerkingsrelatie te noemen.

Vergelijkbare cultuur en verschillende structuren

NBB-medewerkers zien raakvlakken tussen de organisatieculturen van NBB en KNBSB. Een medewerker noemt de organisatiecultuur van de KNBSB zelfs ‘vergelijkbaar’ met die van de NBB. Zo hebben beide bonden als doel om mensen meer te laten sporten, aldus medewerkers. Een ander raakvlak is volgens een aantal medewerkers te vinden in de informele handels- en omgangswijzen binnen de bonden. Dit zag ik terug in participerende observaties. Een medewerker van KNBSB kwam bijvoorbeeld een keer binnenlopen bij een NBB-medewerker. Beiden waren gekleed in een trui, met broek en sneakers aan. De KNBSB-medewerker ging op tafel zitten, terwijl de NBB-medewerker vroeg hoe het met de ander ging. Er volgde een open gesprek, waarin privéomstandigheden besproken werden. Het gesprek werd afgesloten met een grap, waarna beiden lachend een andere kant op liepen. De informaliteit zag ik ook terugkomen in andere aspecten bij beide organisaties. Op de gehele verdieping

staan deuren (bijna) altijd open, zegt ieder collega's van de eigen organisatie gedag bij aankomst of vertrek, medewerkers trakteren taart bij verjaardagen, het komt zelden voor dat mensen in pak lopen (op directie na) en medewerkers hebben zowel taakgerelateerde als privégesprekken met elkaar.

Naast de raakvlakken zien medewerkers verschil in de structuur van beide organisaties, zowel in zijn geheel als op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering.

“Zij werken met clusters bijvoorbeeld. Dat hebben wij niet.” (R6)

Eén medewerker zegt dat de KNBSB ook niet met dezelfde hulpmiddelen werkt. In mijn participerende observaties zag ik dat NBB gebruik maakt van een verenigingsbox, terwijl KNBSB dat volgens deze medewerker niet doet. Ook uit andere gesprekken blijkt dat KNBSB-medewerkers wel met een soortgelijk hulpmiddel werken, wat is gebaseerd op soortgelijke documenten. NBB-medewerkers hebben dus wel een globaal beeld van de verschillen en overeenkomsten, maar hebben minder goed inzichtelijk wat specifieke verschillen zijn.

Verbondenheid

Een tweede beeld dat een aantal NBB-medewerkers beschrijven is dat medewerkers binnen de KNBSB een hogere mate van onderlinge verbondenheid ervaren in het team. Dit komt volgens medewerkers vooral doordat de bond kleiner is en vanwege de na-effecten van de reorganisatie binnen NBB. Een NBB-medewerker geeft aan dat de grote gedeelde kamer bij KNBSB een bepalende factor is. Bij de NBB zijn volgens diegene meerdere 'eigen' kleine ruimtes. Dit zag ik terug tijdens de participerende observaties. Waar de medewerkers van KNBSB verspreid zijn in grote gecombineerde kamers, werken NBB-medewerkers gescheiden van elkaar en heeft elke afdeling een eigen kamer. De medewerker in kwestie zegt dat door deze verdeling meer scheidingen ontstaan in de afdelingen bij NBB. De verbondenheid tussen KNBSB-medewerkers is volgens NBB-medewerkers ook terug te zien in relatie tot de sport. De 'passie' en 'betrokkenheid' van KNBSB-medewerkers voor de sporten honk- en softbal kenmerkt volgens hen de KNBSB.

De sport en het type medewerker

NBB-medewerkers zien ook verschillen in de kenmerken van de sporten, basketbal enerzijds en honk- en softbal anderzijds.

“En dat merk je dan ook wel in het type medewerker. Bij hun bond is dat echt wel anders, dan dat dat bij ons is. En dat is niet beter of slechter, maar je ziet gewoon dat er wel verschil zit in mensen en in de sport.”(R4)

Wel zien medewerkers meer overeenkomsten tussen basketbal en honk- en softbal dan tussen basketbal en andere sporten. De Amerikaanse cultuur vormt ook bij de KNBSB een vergelijkbare basis van waaruit mensen snel onderling een klik kunnen hebben.

NBB

NBB-medewerkers over NBB-cultuur: 'Wie zijn wij?'

Daarnaast heb ik medewerkers de organisatiecultuur van NBB laten omschrijven. Volgens NBB-medewerkers is de NBB een kleine organisatie, waarbij mensen makkelijk bij elkaar over de vloer komen en waar ieder voor elkaar klaar staat. Zij brachten drie organisatiekenmerken in de interviews naar voren: *vriendelijkheid*, *betrokkenheid* en *overlegcultuur*.

Vriendelijkheid

NBB-medewerkers noemen *vriendelijkheid* een belangrijk kenmerk van de onderlinge relaties binnen de NBB. Ze beschrijven dat men een vriendelijke houding heeft tegenover elkaar, onderlinge contacten informeel zijn en het 'laagdrempelig' voelt om bij elkaar binnen te lopen.

"Ja, het is ook, weet je, een praatje over: 'Hoe was je weekend? en 'Hoe gaat het met je?' Dat gebeurt heel makkelijk. . . . En soms is het ook gewoon even een rondje koffie halen voor mensen in je zelfde kantoor, soms ook voor de hele tent, als het niet zo druk is." (R4)

Deze vriendelijkheid zag ik terug in participerende observaties, zoals tijdens mijn eerste dag in het Huis van de Sport. Op het moment dat ik werd voorgesteld als onderzoeker zeiden NBB-medewerkers met een glimlach gedag, vroegen zij wie ik was en wat ik kwam doen. Daarnaast gaven zij aan dat ik 'altijd even binnen kan lopen als er iets is'. Dit kwam op mij over als pro-actief, vriendelijk, gastvrij en enthousiast. Tijdens gesprekken met mij beschreven NBB-medewerkers dat de interne relaties over het algemeen goed zijn. Volgens hen dragen routines en tradities zoals gezamenlijk lunchen, verjaardagen vieren met traktaties of koffie halen voor elkaar hieraan bij.

Betrokkenheid

Het tweede kenmerk dat NBB-medewerkers noemen is *betrokkenheid*. Zij zien zichzelf als mensen die zich met ziel en zaligheid inzetten voor hun werk en collega's.

"Mensen hebben natuurlijk heel veel passie voor de sport. Het zijn niet allemaal basketballers, bedoel we hebben natuurlijk ook voetballers, we hebben een handbalster, dus er zitten ook verschillende takken van sport. Maar die passie voor sport zit er heel erg in, waardoor je ook ziet dat mensen met heel veel passie hun werk doen." (R4)

Volgens NBB-medewerkers maakt de passie voor de sport medewerkers gedreven en creëert het onderlinge betrokkenheid. Die betrokkenheid gaat volgens hen verder dan de sport an sich alleen. NBB-medewerkers voelen zich betrokken naar collega's toe. NBB-medewerkers zien zichzelf en collega's vaak bereid om een andere collega te helpen of te ondersteunen.

KNBSB-medewerkers over de NBB-cultuur: 'Wie zijn zij?'

Ook KNBSB-medewerkers hebben tijdens interviews kenmerken omschreven van de organisatiecultuur van NBB. Het was daarbij opvallend dat de medewerkers moeite hadden met het omschrijven van de culturele manifestaties bij de ander. Zij gaven aan dat zij de ander daar beter voor moeten leren kennen. Toch waren zij wel in staat een aantal beelden van de andere organisatie binnen de samenwerkingsrelatie te noemen.

Een hecht team

NBB heeft volgens KNBSB-medewerkers een *hecht team*, dat dicht bij elkaar staat en elkaar makkelijk helpt. Zij beschrijven dat het team makkelijk is in de omgang en dat men behulpzaam is naar elkaar toe. Een KNBSB-medewerker benadrukt ook de snelheid en laagdrempeligheid om 'erbij te horen'. Hij/zij beschrijft dat "ze ons ook makkelijk inlijven" (R8). Andersom hoopt deze medewerker dat NBB-medewerkers het ook zo voelen. Toch durft hij/zij niet te stellen dat dat daadwerkelijk zo is.

Reorganisatie en zichtbaar leiderschap

Daarnaast viel op dat, wanneer ik KNBSB-medewerkers vroeg de organisatiecultuur van NBB te omschrijven, KNBSB-medewerkers regelmatig beginnen over een eerdere reorganisatie bij NBB. Bij deze 'lastige reorganisatie' zijn gedwongen ontslagen gevallen en dat is volgens hen 'niet makkelijk geweest'. Volgens KNBSB-medewerkers betekende de reorganisatie voor NBB-medewerkers dat zij in sommige gevallen afscheid moesten nemen van vrienden. Daarnaast zorgde het samenvoegen van de rayons volgens een medewerker voor 'de nodige strijd en botsingen'.

"Ja, ik denk dat zij wel weer de boel op de goede weg hebben, zeg maar, vergeleken met een paar jaar geleden. Ze hebben natuurlijk ook allemaal meegemaakt, dat gedoe met die financiën en bezuinigingen enzo. Ik heb nu het idee dat ze wel weer on route zitten, dus dat het een beetje loopt. Frank is een goede directeur. En ik denk dat ze wel weer hun weg gevonden hebben, vergeleken met een paar jaar terug."
(R3)

De rol van de directeur is hierbij volgens twee medewerkers 'bepalend' geweest. Een medewerker beschrijft aan de hand van afbeelding 4.1 (Steering wheel, z.j.):



Afbeelding 4.1 | De rol van NBB-directie volgens een KNBSB- medewerker (Steering wheel, z.j.)

“Hij is niet degene die zich laat leiden door een organisatie, maar hij heeft het stuur in handen en weet wat er moet gaan gebeuren om er een goede organisatie van te maken. Of te houden, het is maar net hoe je het wil noemen.”(R7)

Uitdagingen

KNBSB-medewerkers spraken tijdens interviews bovendien al snel in het gesprek over overeenkomsten en verschillen in de sporten an sich en de uitdagingen die aan deze sporten gelinkt zijn bij beide bonden. De twee sporten vinden volgens KNBSB-medewerkers een gemene deler in de Amerikaanse oorsprong. Daarnaast is de grondslag van beide sportbonden volgens hen hetzelfde. Diverse KNBSB-medewerkers benadrukken dat zowel KNBSB als NBB als doel hebben mensen meer te laten sporten. Bovendien, zo geven zij aan, verschuift het doel van meer leden binden aan de eigen sport, naar meer mensen laten participeren in de sport.

Twee KNBSB-medewerkers vinden overigens dat er sportinhoudelijk ‘eigenlijk weinig’ overeenkomsten zijn.

“Ja, qua sport: weet je, basketbal is gewoon conditioneel een zware, snelle, dynamische sport. Als je een honkbalwedstrijd kijkt denk je: het is statisch. Het is gewoon een statische, explosieve sport. Dus wat dat betreft ligt het heel ver uit elkaar. Qua sportvormen denk ik dan. Je moet andere vaardigheden beheersen.” (R3)

Culturele manifestaties inzichtelijk

Medewerkers nemen de beelden die zij hebben van de organisatieculturen van KNBSB en NBB mee in het groepsproces binnen de samenwerkingsrelatie. In de vorige subparagrafen heb ik laten zien dat de culturele manifestaties binnen beide organisaties op een aantal vlakken overeenkomen, maar dat er ook aspecten zijn die

verschillen. De beelden die medewerkers van een bepaalde bond hebben over de andere bond lijken meer onderlinge ambiguïteit te bevatten. Aan de hand van deze bevindingen kan ik analyseren hoe de organisatieculturen vanuit de literatuur te typeren zijn en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Daarnaast ervaren de meeste medewerkers, zowel van KNBSB of NBB, moeite te benoemen welke culturele manifestaties binnen de andere bond voorkomen. Dit duidt erop dat de medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie elkaar nog niet goed kennen.

4.2 Verenigingsondersteuning en sportstimulering

De zojuist beschreven constatering was ook te zien tijdens de werkbijeenkomst. Medewerkers zien verschillen in de structuren en termen die gebruikt worden bij KNBSB of NBB, wat volgens hen invloed heeft op het zoeken van samenwerking. De verschillen zorgen bij hen voor verwarring, waardoor zij het lastiger vinden aanknopingspunten te vinden waarop kan worden samengewerkt.

Tijdens de werkbijeenkomst kreeg de afstemming omtrent de werkgebieden *verenigingsondersteuning* en *sportstimulering* een centrale plek. Medewerkers gaven aan dat zij nog niet inzichtelijk hadden wat de grootste overeenkomsten en verschillen waren in de invulling van de thema's. Een verschil dat sterk naar voren kwam in de dialogen was het feit dat beide bonden anders zijn georganiseerd (zie organogram bijlage 1 en 2). De medewerkers ervaren het daardoor als lastig om te weten bij wie men moet zijn, waarin zij overeenkomen in uitdagingen, welke taken collega's van de andere bond hebben en waar de ander mee bezig is in zijn/haar werk. Naast de organisatiestructuur verschilt, volgens hen, de focus van beide afdelingen. Waar de KNBSB gebruik maakt van accountmanagement, zijn NBB-medewerkers breder inzetbaar. Een dialoog in de werkbijeenkomst zorgde voor medewerkers voor meer helderheid omtrent de organisatie van de andere bond.

Ondanks alle verschillen zie ik ook overeenkomsten tussen in de invulling van de thema's. Uit de interviews blijkt dat beide bonden zowel re-actief als pro-actief handelen op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Medewerkers geven aan dat zij vaak door verenigingen worden benaderd, maar dat het ook kan zijn dat zij zelf verenigingen opzoeken om hen te ondersteunen bij het organiseren van de vereniging. Daarnaast beschrijven medewerkers van beide bonden kerntaken als verenigingsadvies bieden, bijeenkomsten/workshops ten dienste van verenigingen/kader organiseren of één-op-één-gesprekken met verenigingen aangaan. Een aantal medewerkers zeggen hierbij gebruik te maken van een verenigingsbox. Tijdens de participerende observaties heb ik gezien dat dit een koffer is met hulpmiddelen om samen met verenigingen te kijken op welke gebieden zij goed bezig zijn of ondersteuning nodig hebben. Medewerkers geven aan dat de verenigingsboxen zijn gebaseerd op dezelfde elementen, maar verschillen op specifieke punten. Een andere overeenkomst lijkt te liggen in de focus op *breedtesport*, al bleek die term tijdens de werkbijeenkomst te veelomvattend en onduidelijk. Medewerkers verscherpten deze term naar *sportstimulering*, omdat zij hierbij concretere aanknopingspunten zagen binnen hun eigen werkgebied. Sportstimulering omvat volgens hen onder andere het bedenken van interventiestrategieën, het ontwikkelen van sportvormen of het faciliteren van

sportaanbod op scholen. Een derde focus die medewerkers noemen is Veiliger Sportklimaat (VSK). Dat is sportbreed beleid waarbij gewenst gedrag in de sport gestimuleerd wordt en ongewenst gedrag wordt aangepakt. Meerdere medewerkers zien hier overeenkomsten tussen KNBSB en NBB, omdat op gebied van VSK al met elkaar en meerdere partijen wordt samengewerkt. Samenvattend is er zowel overlap als verschil in de verscheidenheid aan activiteiten. Medewerkers geven aan dat het de kunst is aanknopingspunten te zien door te weten waar de ander mee bezig is.

4.3 Samenwerking in de huidige situatie

In de voorgaande paragrafen heb ik een profielschets gemaakt van de groepsleden van de samenwerking, door inzichtelijk te maken welke culturele manifestaties zij met zich meenemen vanuit hun eigen bond naar de samenwerkingsrelatie en wat zij van elkaar weten op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Zoals ik in hoofdstuk 2 beschreef, is het verbinden van de culturen een belangrijke basis om samenwerking te laten ontstaan (zowel vanuit consensus, conflict als ambiguïteit). Voordat ik kan analyseren hoe dit in de samenwerkingsrelatie gaat, is het waardevol om inzichtelijk te hebben *of* en *hoe* in de huidige situatie wordt samengewerkt. Ook laat ik zien welke vormen van toekomstige samenwerking medewerkers zien.

Samenwerking nog niet vanzelfsprekend

In de huidige situatie ervaren medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie het nog niet als vanzelfsprekend een medewerker van de andere bond te benaderen om ideeën uit te wisselen of gezamenlijk problemen aan te pakken op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering.

“Je mindset moet zo zijn. Dat je, als er iets aan de hand is, denkt: ik ga eens even vragen bij basketbal of ze daar ervaring mee hebben. Dat is nog niet bij iedereen heel vanzelfsprekend.” (R3)

Die ‘mindset’ ontbreekt op verschillende aspecten. Ten eerste zien medewerkers dat groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie interne contacten nog verkiezen boven contacten met de andere bond. Vaak komt dit volgens hen doordat zij die noodzaak nog niet voelen. Ik ga in paragraaf 4.4 dieper in op het niet zien van aanknopingspunten, omdat medewerkers dit als een drempel ervaren om samen te werken. Ten tweede zeggen medewerkers dat zij over het algemeen ook andere bronnen van informatie verkiezen boven het benutten van de samenwerkingsrelatie. Denk bijvoorbeeld aan boeken die gaan over advies, internet, vrijwilligers, zelf proberen, eigen kennis, externe bureaus of opleidingen. Een andere belangrijke informatiebron die medewerkers noemen zijn de bijeenkomsten van NOC*NSF. Deze bijeenkomsten bieden volgens hen de mogelijkheid om ‘kennis en dingen’ te delen met verenigingsondersteuners van andere bonden. Aan de hand van een thema wordt kennis gedeeld, een spreker vertelt een inspirerend verhaal of er wordt een casuïstiek behandeld. In deze bijeenkomsten is er dus de mogelijkheid om andere bonden op te zoeken.

*“Wij komen elkaar wel tegen bij NOC*NSF-bijeenkomsten, maar meer is er hier nog niet, op gebied van verenigingsondersteuning.” (R8)*

Concluderend wordt samenwerking nog niet actief gezocht en intensief ingevuld.

“Niet. Niet of nauwelijks. . . . En dat is wat ik een groot gemis vind en wat ik graag terug zou willen zien in de samenwerking hier tussen de NBB en KNBSB.” (R7)

Meerdere medewerkers spreken de intentie uit in de toekomst samen te werken. Op dit moment is het benutten van de samenwerkingsrelatie echter simpelweg nog niet vanzelfsprekend.

Naar elkaar toe groeien

De samenwerking is wel in ontwikkeling. Medewerkers geven aan dat de samenwerking in algemene zin (dus ook op andere vlakken dan verenigingsondersteuning en sportstimulering) groeiende is. Al krijgt deze samenwerking volgens een medewerker ‘stapvoets vorm’. De groei zit volgens medewerkers met name in het toenemende onderlinge informele contact. Volgens hen leren mensen elkaar steeds beter kennen en dat aspect, elkaar kennen, is volgens medewerkers een belangrijke voorwaarde om elkaar op te zoeken voor samenwerking.

“Wat je ziet, in vergelijking met eerst - een jaar geleden en nu -; iets met lunchen of wat dan ook, of verjaardagen vieren: dat dat nu steeds meer gezamenlijk gebeurt. Dat we bij elkaar aan tafel zitten, dat we elkaar steeds beter weten te vinden.” (R12)

Informeel momenten, zoals gezamenlijk lunchen of het vieren van verjaardagen, bieden volgens medewerkers de mogelijkheid om op andere wijze contact te zoeken en met mensen van de andere bond in gesprek te raken. Met name de lunchmomenten worden vaak genoemd als voorbeeld van toenadering naar elkaar. In mijn observaties valt echter op dat er tijdens de lunch toch twee groepen ontstaan, die weliswaar gezamenlijk aan één tafel eten. Aan de ene kant NBB en aan de andere kant van de tafel de zijde van KNBSB. Tijdens mijn aanwezigheid in de organisatie heb ik sporadisch (zevenmaal) medewerkers van verschillende bonden met elkaar in gesprek zien gaan. Slechts één gesprek daarvan was taakgerelateerd en op het gebied van verenigingsondersteuning. Een medewerker bevestigt deze observatie in een interview:

“Ik had wel een idee dat er een soort drempel was, beetje op het midden van de organisatie. Waarin je wel steeds meer naar elkaar toe groeit inderdaad met taart, worstenbroodjes en op die manier. Maar nog wat minder op werkgerelateerd gebied.” (R3)

Samenvattend zijn de informele interacties een verandering ten opzichte van het verleden. De bonden groeien volgens medewerkers 'steeds meer naar elkaar toe'. Op werkgerelateerd gebied is deze groei minder te zien en volgens een aantal medewerkers is er dus nog wel 'winst te behalen' op dat vlak.

Samenwerkingsinitiatieven

Het is echter niet zo dat er nooit werkgerelateerde interacties hebben plaatsgevonden tussen groepsleden van de samenwerkingsrelatie. In het verleden hebben dergelijke interacties op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering in beperkte mate plaatsgevonden.

"Nou, ja, weet je, er is altijd een soort van virtuele drempel geweest, halverwege die gang. In het verleden. Een paar mensen waren altijd wel in staat om dat te doorbreken." (R1)

Alle medewerkers kunnen een aantal samenwerkingsinitiatieven noemen. Zo is er bijvoorbeeld de Week van het Sportplezier, waarbij er volgens medewerkers met meerdere bonden werd *gebrainstormd* over de invulling daarvan. Toch werd de intensiviteit van deze samenwerking naar verloop van tijd minder.

"Daar hebben we allebei aan deelgenomen, alleen hun aanpak was uiteindelijk wel heel anders dan die van ons. . . . We hebben toen bewust ook wel aan één tafel gezeten, met de [NBB en KNBSB], om te kijken of we daarbij gezamenlijk kunnen optrekken. Nou, uiteindelijk was dat wat lastig, ook omdat onze seizoenen anders lopen. Zij wilden ook wat anders dan dat wij dachten dat voor [onze] verenigingen zou aanslaan. Dus daar hebben we uiteindelijk andere keuzes in gemaakt. Maar er is wel gekeken: kunnen we dat nou meer gezamenlijk doen?" (R11)

Een ander voorbeeld welke een medewerker noemt is de samenwerking op het gebied van sportstimulering. In 2014 kwamen toenmalig Manager Breedtesport (KNBSB) en Manager Basketbalontwikkeling (NBB) regelmatig samen om *interventies*, aanbod van strategieën voor verenigingen, te ontwikkelen. De medewerker beschrijft dat zij in deze overleggen met elkaar in gesprek gingen over hoe de ander dit aanpakte, zodat men tot nieuwe inzichten kwam. Deze samenwerking is echter gestopt. Volgens de medewerker kwam dit voornamelijk doordat de focus op gebied van sportstimulering bij NBB op 3x3-basketbal kwam te liggen, waardoor er minder tijd beschikbaar was voor dit soort initiatieven. Daarnaast kreeg toenmalig Manager Breedtesport een andere functie binnen de organisatie. Een gevolg hiervan was volgens de medewerker dat de prioritering bij beide bonden verschoof naar andere zaken.

Een derde voorbeeld, welke door meerdere medewerkers werd genoemd, is de samenwerking tussen de Manager Verenigingen & Opleidingen (NBB) en Manager Breedtesport (KNBSB). Zij hebben volgens medewerkers op verschillende momenten contact met elkaar om ervaringen, informatie of ideeën uit te wisselen. Volgens een medewerker lopen ze bij elkaar binnen en stellen elkaar vragen over hetgeen waar zij mee

bezig zijn. Een andere medewerker geeft aan dat het meestal 'kleinere, korte vragen' betreft, waar het dan 'ook wel bij blijft'.

“Maar ook daarvoor geldt weer: hoewel de afstand niet heel ver is, je elkaar niet veel ziet of tegenkomt, dan is dat ook niet het eerste wat in je opkomt.” (R11)

Deze drie voorbeelden laten zien dat er wel degelijk samenwerkingsinitiatieven op het gebied van verenigingsondersteuning zijn geweest. Tegelijkertijd vertellen medewerkers dat er nog winst te behalen is in de frequentie, diepgang en de continuering van de samenwerking. Bovendien zien zij dat men tegen drempels aan loopt zoals het hebben van andere prioriteiten, de fysieke afstand of het ontbreken van aanknopingspunten om (nieuwe) initiatieven te starten of door te zetten. Deze drempels worden verder behandeld in paragraaf 4.4.

Werkbijeenkomst

Een eerste moment waar met alle medewerkers op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering werd gewerkt aan verkenning, afstemming en organisatie van samenwerking op het gebied van deze thema's was de werkbijeenkomst 'Meer halen uit samenwerking' (beschreven in hoofdstuk 3). De bijeenkomst werd door mij, als onderzoeker, geïnitieerd om te bestuderen wat een moment van inhoudelijke interactie doet met de groepsontwikkeling binnen de samenwerkingsrelatie. Na het overtuigen van directie en managementoverleg werd een bijeenkomst gepland. De bijeenkomst werd gestart met een openingswoord door één van de directeuren, waarin hij extra helderheid verschafte over de urgentie van samenwerking. Daarnaast werden door hem kaders aangegeven waarbinnen de deelnemers eigen invulling aan de samenwerking konden geven. De interactieve presentatie van mijn voorlopige interpretaties in het kader van het onderzoek brachten een discussie op gang tussen deelnemers (dus ook directie). Door middel van dialogen tussen de deelnemers werden de grenzen van begrippen als *verenigingsondersteuning* en *sportstimulering* afgebakend en verhelderd. Bovendien werd overeenstemming bereikt over de richting van de samenwerking: toewerken naar een gezamenlijke afdeling, waarbij medewerkers bij meerdere uitdagingen inzetbaar worden voor beide bonden.

Tijdens de interactieve presentatie van mijn voorlopige interpretaties raakten de deelnemers met elkaar in gesprek over de mate waarin zij zich herkenden in wat gepresenteerd was. Medewerkers gaven aan dat zij zich herkenden in de interpretatie dat medewerkers de ander beter moeten leren kennen op inhoudelijk vlak, dat aanknopingspunten nog niet altijd zichtbaar zijn, het verkleinen van de fysieke afstand een stimulans kan zijn en dat zij nog andere prioriteiten stellen. Vervolgens daagden de deelnemers elkaar uit na te denken over oorzaken en gevolgen van de drempels die samenwerking remmen, door meningen te delen en elkaar te bevragen. In het derde deel van de werkbijeenkomst leerden de deelnemers medewerkers van de andere bond beter kennen door in gesprek te gaan over kwaliteiten en hulpvragen. Dit zorgde voor een veilige, vriendelijke werkomgeving waarin ieder in openheid kon vertellen wat hen bezighoudt in hun werk. Dit vormde een basis om met elkaar thema's te verkennen waarop kan worden samengewerkt. De deelnemers toonden initiatief door nieuwe

thema's aan te snijden of elkaar aan te spreken op opvattingen en gedachten. Uitdagingen werden zichtbaar, medewerkers legden verbanden en zagen directe aanknopingspunten om samen te werken.

In het laatste deel van de werkbijeenkomst hadden de medewerkers zichtbaar moeite de mogelijkheden te vertalen naar concrete stappen. Op dat moment stagneerde het samenwerkingsproces voor een aantal minuten. Groepsleden werden stil en weidden uit over andere (cliché-)onderwerpen. Ik nam waar dat de deelnemers een reactieve houding aannamen. Hier kwam verandering in op het moment dat een aantal medewerkers een voorbeeldrol op zich namen en initiatief toonden om 'knopen door te hakken'. Onder enige tijdsdruk werden een aantal concrete taken geformuleerd, verantwoordelijkheden verdeeld en afspraken gemaakt. Een voorbeeld hiervan is het verkennen van de mogelijkheden met betrekking tot het gezamenlijk optrekken tijdens evenementen. Een aantal deelnemers zagen een kans in het inzetten van een promobus van de KNBSB bij de laatste wedstrijden van de basketbalcompetitie, waardoor beide sporten elkaar helpen om de zichtbaarheid van de sport te vergroten. Twee medewerkers (KNBSB en NBB) hebben afspraken gemaakt over vervolgstappen, die vóór september 2016 gezet moeten zijn om die samenwerking verder vorm te geven. Ook tussen andere medewerkers zijn afspraken vastgelegd. Bovendien stelde een medewerker voor om vervolgbijeenkomsten in te plannen, waarbij men regelmatig ontwikkelingen evalueert en deelt. Dit werd door alle groepsleden in de samenwerkingsrelatie opgepakt, met als extra argument dat een dergelijke bijeenkomst aanleiding kan bieden nieuwe verbanden te leggen (aanknopingspunten te zien) en concrete vervolgstappen te bedenken.

4.4 De drempels en voorwaarden bij samenwerking

Waar het proces tijdens de werkbijeenkomst in een stroomversnelling kwam, geven medewerkers aan dat samenwerking nog niet vanzelfsprekend is. Ondanks de openlijke intentie om samen te werken, ervaren medewerkers drempels om de samenwerking verder vorm te geven. De medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie noemden verschillende drempels, waarbij in de dominante sociale discourse voornamelijk vier tegenwerkende krachten voor samenwerking aan het licht kwamen. Medewerkers zien deze drempels tegelijkertijd als voorwaarden om samenwerking te stimuleren. Achtereenvolgend beschrijf ik de rol van *elkaar kennen*, *geen aanknopingspunten zien*, *fysieke afstand* en *andere prioriteitsstelling*. Naast deze vier drempels zien medewerkers een leiderschapsrol voor het formeel management in het vraagstuk. Daarom wordt als laatste de rol van de directie behandeld.

Elkaar kennen

Een eerste drempel welke medewerkers noemen is het *kennen van elkaar*.

"Samenwerken heeft heel erg te maken met elkaar kennen, weten wie wie is, wat ze doen, een stuk vertrouwen natuurlijk." (R4)

Medewerkers beschrijven dat zij in het huidige stadium de andere groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie (in dit geval met name medewerkers van de andere bond) nog onvoldoende kennen, waardoor zij elkaar niet opzoeken. Zowel in interviews, tijdens participerende observaties als in de werkbijeenkomst benadrukten medewerkers dat zij dit als een belangrijke reden zien dat zij terughoudend zijn in de samenwerking. Zij noemen als achterliggend idee dat zij eerder op de ander afstappen als zij weten wie diegene is, als zij met hen bekend zijn. Volgens medewerkers kent men elkaar pas echt goed als men weet 'wie wie is en wie wat doet' binnen de samenwerkingsrelatie. In de huidige situatie weet men aan de ene kant wie de ander is en men leert elkaar daarin steeds beter kennen. Aan de andere kant weten medewerkers niet wat de ander doet of wat diegene kan. De medewerkers zitten de andere groepsleden 'aan de andere kant van de gang', maar toch zijn zij 'eigenlijk toch niet zo bekend'. Medewerkers geven aan dat áls men elkaar spreekt, dat voornamelijk is over informele zaken. Inhoudelijke interacties over verenigingsondersteuning en sportstimulering komen volgens hen minder vaak voor.

"Er zitten ook mensen aan de lunchtafel waarbij ik denk: 'Ja, ik weet je naam en ik weet dat je bij de [andere bond] werkt, maar ik weet eigenlijk nog niet precies wat je doet.' En de ene keer vraag je het wel, de andere keer heb je er geen zin in of komt het niet ter sprake en dan weet je het nog steeds niet."
(R11)

Als ik een aantal medewerkers vraag waar de gedachte vandaan komt dat de samenwerking gestimuleerd kan worden doordat mensen elkaar leren kennen, geven zij aan dat eerdere interne ervaringen hen dat hebben laten zien. Intern zien deze medewerkers dat mensen in de eigen organisatie, naarmate men elkaar meer is gaan kennen, beter zijn gaan samenwerken. Twee KNBSB-medewerkers geven aan dat zij intern goed weten wie de ander is, wat de ander kan en niet kan of waar diegene mee bezig is.

"We kunnen medewerkers steeds beter in hun kracht zetten. Je weet gewoon een beetje waar iemand goed in is en daar spar je over of bepaalde dingen draag je over." (R3)

De twee medewerkers geven aan dat men hier intern in heeft geïnvesteerd, bijvoorbeeld door middel van een persoonlijkheidstest. Aan de hand van deze test wist men volgens hen nog beter van elkaar hoe iedereen in te zetten is op de 'kwaliteiten die ieder heeft'. Zij ervaren dat medewerkers hierdoor makkelijk bij elkaar binnen lopen om een vraag te stellen of te overleggen. Binnen de NBB geven vier medewerkers aan dat intern mensen elkaar kennen en dat NBB-medewerkers het laagdrempelig vinden om vragen te stellen aan collega's of met hen in overleg te gaan. Als men iets van elkaar nodig heeft loopt men volgens hen bij elkaar naar binnen. Dit was ook te zien tijdens participerende observaties. Medewerkers van allerlei afdelingen lopen bij elkaar naar binnen om zaken af te stemmen of na te vragen. Volgens NBB-medewerkers is voor de meeste interne collega's duidelijk wie welk takenpakket heeft. Bovendien is men, volgens medewerkers, binnen de NBB na de reorganisatie meer naar elkaar toe gegroeid en sindsdien kent men elkaar beter.

Geen aanknopingspunten zien

Een tweede drempel welke medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie laten zien is dat zij het lastig om aanknopingspunten te zien. Openlijk spreken zij uit dat zij mogelijkheden zien op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering en dat zij denken dat samenwerking hun sportbond veel op kan leveren, maar tegelijkertijd vinden zij het lastig om concreet te benoemen wat die mogelijkheden zijn en wat samenwerking hen oplevert. Beschrijvingen van waardevolle samenwerkingsprocessen blijven steken in het algemene of abstracte. Denk bijvoorbeeld aan woorden als ‘de kans om van elkaar te leren’ of ‘ieders kennis voor beide bonden inzetten’. Een aantal medewerkers geeft expliciet aan dat zij niet in staat zijn om aanknopingspunten te zien of doordat zij op een aantal punten überhaupt geen ‘direct raakvlak’ ervaren.

“Ik ben nog weinig . . . tegengekomen dat ik dacht van: ‘Dat moet ik eens vragen hoe dat zit bij [de andere bond].’ (R6)”

Medewerkers lijken, ondanks openlijke intenties, intrinsiek onvoldoende noodzaak te zien om samen te werken. Tijdens de werkbijeenkomst waren medewerkers wel in staat om die aanknopingspunten te zien. In een moment van interactie legden zij de eigen uitdagingen bloot voor de ander. Aan de hand van een overzicht legden zij verbanden tussen de verschillende elementen. Open en inhoudelijke interactie kan dus helpen concreet te zien op welke gebieden men kan samenwerken en wat het feitelijk op kan leveren.

Fysieke afstand

Een derde voorwaarde die medewerkers noemen is de fysieke afstand.

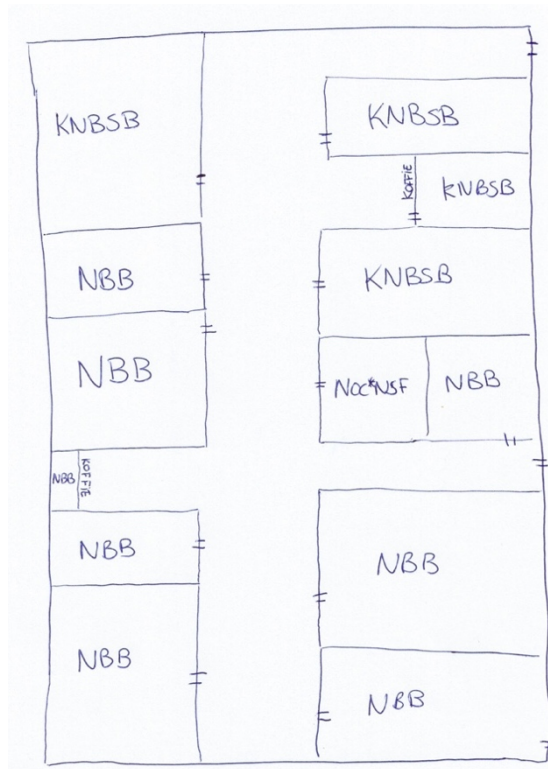
“Je merkt toch aan het feit dat zij aan de andere kant van de gang zitten... Dat is ergens, ondanks dat het niet zo ver is, toch een drempel. . . . Dus ja, het kan misschien nog wel wat laagdrempeliger als je letterlijk de muren weg haalt.” (R4)”

Op basis van de participerende observaties oogt de fysieke afstand tussen KNBSB en NBB niet onoverbrugbaar (zie afbeelding 4.2). De kantoren van de NBB en KNBSB zitten op één verdieping en aan dezelfde gang, waardoor mensen van KNBSB en NBB makkelijk naar elkaar toe zouden kunnen lopen. Toch wordt samenwerking volgens medewerkers laagdrempeliger als men bij elkaar in één ruimte zit. Volgens hen ziet men elkaar dan vaker en trekt men daardoor meer met elkaar op.

De fysieke afstand is volgens medewerkers voornamelijk belemmerend voor het stellen van kortere vragen. Twee medewerkers beschrijven dat mensen daardoor niet zo snel naar ‘het einde van de gang’ lopen. Één van hen beschrijft dat de kans groot is dat men de ander stoort of de ander er niet is. Daardoor lijkt de investering voor samenwerking volgens deze medewerker groter.

“Op het moment dat je dus naar [iemand van de andere bond] toe moet lopen om dat dan voor te leggen. Dan denk je: ‘Nee, oké. Dat betekent dus gewoon dat ik daar tien minuten mee bezig ben’. Omdat je dan vind dat je daar een gesprek over moet gaan voeren in plaats van dat je gewoon een vraag stelt. En het feit dat ik dus vanuit daar niet kan zien of [die medewerker van de andere bond] - punt 1 - er is, en – punt 2 - of [diegene] druk bezig is. . . . Als je tegenover elkaar zit, dan weet je waar diegene mee bezig is en kan je dus vragen uitstellen.” (R7)

Tijdens de werkbijeenkomst werd de fysieke afstand overbrugd, door in één ruimte bezig te zijn met een gezamenlijk doel. Het moment van samenkomen creëerde een opening om makkelijker met elkaar op inhoudelijk gebied in contact te treden. Daarmee lijkt het resultaat van de bijeenkomst aan te sluiten op hetgeen medewerkers beschrijven. Het laat zien dat het minimaliseren van de fysieke afstand een stimulans kan zijn voor samenwerking.



Afbeelding 4.2 | Schets van plattegrond verdieping KNBSB en NBB

Andere prioriteitsstelling

De prioriteitsstelling door medewerkers in de samenwerkingsrelatie lijkt een vierde drempel te vormen. Medewerkers geven aan dat zij directe verantwoordelijkheden binnen het eigen takenpakket prioriteren boven initiatieven om samenwerking vorm te geven.

“We zoeken elkaar niet op. Iedereen vindt op dit moment dat ie heel druk bezig is met z’n eigen tent boven water houden.” (R7)

Samenwerking lijkt op dit moment te weinig op te leveren en veel moeite te kosten in combinatie met de huidige werkzaamheden. Eerder heb ik laten zien dat het ontbreken van aanknopingspunten zorgt voor verschuiving van de prioriteiten. Daarnaast ervaren medewerkers tijdsgebrek om initiatieven te ondernemen. Volgens medewerkers is een gevolg hiervan dat zij nog veel met ‘eigen dingen’ of ‘zichzelf’ bezig zijn.

“Nou, weet je, de sport is wel heel ambitieus. Dat geldt voor andere sportbonden, dat geldt voor ons: we willen heel veel dingen. We willen met van alles en nog wat tegelijk bezig zijn. . . . Dat slokt nu gigantisch veel tijd op. . . . Dat is niet erg, maar dat betekent wel dat andere dingen, bijvoorbeeld samenwerking, . . . ja, dat heeft nu even wat minder prioriteit. Dat is dan maar zo.” (R12)

Medewerkers zien dat zij en collega’s binnen hun eigen takenpakket zoveel mogelijk werkzaamheden oppakken. Ze geven aan gemotiveerd te zijn om ‘alles aan te pakken’ wat zij ‘aan kunnen pakken’. Een aantal medewerkers zeggen dat zij, door de ruimte en vrijheid die zij krijgen in hun werk, soms het overzicht verliezen. Dit werd onderkend door meerdere medewerkers tijdens de werkbijeenkomst.

Volgens een aantal medewerkers hebben de brede invullingsmogelijkheden van het takenpakket onder andere te maken met de beoordelingsstructuur. Medewerkers hebben het idee dat zij op directe verantwoordelijkheden beoordeeld worden, en niet op samenwerkingsverantwoordelijkheden.

“In functioneringsgesprekken wordt je beoordeeld op wat je voor je eigen sport doet. Als je met [mijn directeur] zit en je hebt iets minder kunnen doen voor je eigen bond, omdat je een dag in de week met de andere bond dingen organiseer heb je een probleem.” (R10)

Door tijdsgebrek, het ontbreken van de overtuiging van de noodzaak en een gebrek aan extrinsieke motivatie in de vorm van sturing op verantwoordelijkheden lijken medewerkers prioriteiten te stellen op andere zaken dan samenwerking. Men richt zich op hetgeen belangrijk is binnen de eigen bond en er ontstaan twee eilanden, die niet bij elkaar kunnen komen op werkgerelateerd gebied.

Leiderschapsrol directie

Medewerkers zien daarnaast een belangrijke functie weg gelegd voor de leiderschapsrol van de directie. Een aantal medewerkers geven expliciet aan dat de directie samenwerking moet stimuleren, wil het groepsproces niet stagneren.

“Ik verwacht een voortrekkersrol van Bart [Volkerijk] en Frank [Berteling]. Om meer handen en voeten aan de samenwerking te geven.”(R12)

Medewerkers lijken behoefte te hebben aan heldere richtlijnen waarbinnen de samenwerking kan worden ingevuld. Volgens hen moeten de directeuren ‘duidelijk aangeven’ dat samenwerking belangrijk is. Een aantal medewerkers geeft aan dat op dit moment het gevoel ontbreekt dat zij door de directie beloofd worden samen te werken. Één van hen vult dit aan door te stellen dat richting en duidelijkheid medewerkers kunnen stimuleren om de prioriteiten anders te gaan stellen, zodat groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie daadwerkelijk gaan samenwerken.

Tijdens de werkbijeenkomst gaf de directie richting en nam zij een voortrekkersrol op zich. De aanwezige directeur nam een houding aan waarbij hij kaders van samenwerking beschreef, het belang van samenwerking motiveerde en de betekenissen van medewerkers bevroeg. Ook gaf deze directeur aan dat men, als directie zijnde, de noodzaak van samenwerking beter had kunnen communiceren. Dit kan volgens hem bijvoorbeeld door meer geld te budgetteren voor samenwerking of gesprekken over overeenkomsten en verschillen in uitdagingen te faciliteren. In de werkbijeenkomst werd afgesproken dat de directeuren de komende tijd onderzoeken of het mogelijk is om per 1 januari 2017 één gezamenlijke ruimte te realiseren voor de afdeling verenigingsondersteuning en sportstimulering. Daarnaast plannen zij een bijeenkomst om te kijken of er bewuste keuzes kunnen worden gemaakt in het faciliteren van de samenwerking. Volgens de deelnemers in de werkbijeenkomst kunnen de directeuren met behulp van deze interventies hun commitment laten zien.

4.5 Vormen van samenwerking

In de voorgaande paragrafen heb ik laten zien welke culturele manifestaties groepsleden gewend zijn binnen de eigen bond, welke verbanden er zijn tussen de werkgebieden van beide organisaties, dat er tot nog toe in beperkte mate wordt samengewerkt op gebied van verenigingsondersteuning, welke drempels samenwerking tegenwerken en welke voorwaarden samenwerking kunnen stimuleren. Directie en medewerkers spreken de intentie uit om de samenwerking te stimuleren en de inzichten van dit onderzoek moeten hen daarbij helpen. In de zoektocht naar de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking en de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen constateerde ik dat er verschillende ideeën zijn omtrent de samenwerkingsvorm die gekozen wordt binnen de samenwerkingsrelatie. Zeker in relatie tot voorgaande subparagraaf, waarin het belang van heldere richtlijnen door medewerkers werd benadrukt, lijkt die ambiguïteit invloed te kunnen hebben op de wijze waarop samenwerking (niet) wordt aangegaan.

Doordat inzichten van medewerkers op een aantal vlakken in grote lijnen overeenkwamen, kan ik inzichtelijk maken welke ideeën groepsleden hebben over het ideaalbeeld van de samenwerking. De groepsleden noemen *kennisuitwisseling* of het *gezamenlijk organiseren van activiteiten* als twee van de drie mogelijke samenwerkingsvormen. In de werkbijeenkomst is gezamenlijk besloten dat men streeft naar de derde

mogelijkheid die zij zien: een *gezamenlijke afdeling* verenigingsondersteuning en sportstimulering. Dit betekent dat persoon X, waar mogelijk, voor bond A én B werkt. Aangezien het per onderwerp verschilt waar een dergelijke samenwerking van waarde kan zijn, moet er volgens de medewerkers wel gevarieerd kunnen worden in deze vormen. In deze paragraaf beschrijf ik allereerst het ideaalbeeld dat is vastgesteld in de werkbijeenkomst, waarna ik inga op de tussenvormen *kennissuitwisseling* en *het organiseren van gezamenlijke activiteiten*. Vervolgens beschrijf ik de afbakening van een samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering, zoals medewerkers deze omschrijven.

Gezamenlijke afdeling

In het ideaalbeeld van de medewerkers groeit de samenwerking toe naar één gezamenlijke afdeling verenigingsondersteuning en sportstimulering. Dat betekent volgens hen dat zij inzetbaar worden voor beide bonden en dat zij naar een gemeenschappelijk doel werken.

“Stel: een vereniging zit daar met een sportgeneriek probleem . . . en wij wonen allemaal aan de andere kant van Nederland. Dan kan het prima dat [persoon X] daar naartoe gaat om die vereniging te helpen.”
(R11)

Volgens een medewerker krijgen de bonden ‘meer slagkracht’ door de krachten op deze manier te bundelen. Die slagkracht ligt vooral in de beschikbaarheid van meerdere kwaliteiten voor hetzelfde probleem. Een andere medewerker noemt tijdens participerende observaties als voordeel dat men verenigingsondersteuning kan organiseren op kwaliteiten in plaats van op bond.

“Als mijn kwaliteit er dus in zit om dat probleem bij zo’n type vereniging op te lossen, zou ik moeten zeggen tegen die [andere bond]: ‘Ik heb laatst gezien dat ik hier goed in ben. Ik kan dit en ik weet zeker dat me dit gaat lukken. Stuur mij alsjeblieft naar die vereniging toe en dan trek ik die vereniging weer vlot.’ . . . Als we het gaan hebben over een droombeeld wat ik heb voor samenwerking KNBSB-NBB, dan vind ik dat dat het zou moeten zijn.” (R7)

In de werkbijeenkomst spraken medewerkers uit dat deze transitie het liefst is afgerond per 1 januari 2017. Twee medewerkers plaatsen tijdens interviews een kanttekening bij deze samenwerkingsvorm. In het algemeen maakt het volgens hen niet heel veel uit of medewerkers naar vereniging A of naar vereniging B gaan, maar het wordt complexer als het *sportspecifieke kennis* betreft. Er zijn, volgens hen, bij sommige mensen twijfels of medewerkers dan voldoende kennis hebben om een volwaardig gesprekspartner te zijn binnen de sport van de vereniging. Hier zal ik dieper op in gaan bij de subparagraaf over de afbakening van de samenwerking (einde paragraaf).

Kennisuitwisseling

Medewerkers noemen kennisuitwisseling als een andere mogelijke samenwerkingsvorm. Volgens hen kunnen medewerkers nieuwe perspectieven van elkaar vergaren en van elkaar leren door thema's samen te bespreken of ervaringen uit te wisselen. Er vindt dan 'kruisbestuiving' plaats, waardoor men van elkaar kan profiteren, aldus de medewerkers.

"Als je het vanuit een ander perspectief bekijkt, want je denkt toch vanuit de basketbal of vanuit honk- en softbal waarschijnlijk, onbewust. En als je dan van een compleet andere sport iets te horen krijgt, ga je daar ook bij nadenken en je legt weer eventjes contacten." (R13)

Een medewerker noemt als voordeel hiervan dat samenwerking voort kan vloeien vanuit deze gesprekken, want als raakvlakken worden gevonden zien medewerkers aanknopingspunten.

Gezamenlijke activiteiten

In een derde vorm welke drie medewerkers beschrijven organiseren medewerkers van beide bonden gezamenlijk activiteiten. Sommige projecten of bijeenkomsten kunnen volgens hen binnen de samenwerkingsrelatie worden opgepakt. Een medewerker geeft hiervan een voorbeeld:

"Zij zijn nu bezig met een bestuurderscongres. Dat is leuk voor de basketbalbestuurders, maar dat is net zo leuk voor mijn bestuurders, voor honk- en softbal. Dat maakt geen bal uit. Of je nou met een stok tegen de bal slaat of dat je nou met je hand in een netje gooit. Het gaat om: 'Ik heb een vereniging. Hoe run ik die vereniging?' Dus daar gaan we absoluut ook op aanhaken." (R12)

Het streven om gezamenlijke activiteiten te organiseren kwam ook in de werkbijeenkomst ter sprake. Twee medewerkers onderzoeken vóór september 2016 wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot het gezamenlijk optrekken tijdens evenementen.

Afbakening van de samenwerking

Naast de samenwerkingsvormen heb ik medewerkers gevraagd naar de afbakening van de samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Zij geven aan met name kansen te zien op sport-overstijgend niveau. Medewerkers maken hierbij regelmatig verschil tussen *generiek* of *sportspecifiek*. Volgens alle medewerkers kan op generieke zaken goed worden samengewerkt. Het lukt medewerkers echter moeilijk om dit begrip te definiëren. Op de vraag wat generiek is geven medewerkers vooral voorbeelden, zoals:

"Het gaat wel heel veel over: . . . 'Hoe stuur je een vereniging aan? Hoe is het bestuurlijk of organisatorisch geregeld?' Waar loop je tegenaan?' En: 'Tegen welke problemen lopen mensen dan

aan?’ He, dan gaat het over communicatie, dan gaat het over beleid en dan gaat het over inzet van vrijwilligers. En dan kun je honk-, softbal en basketbal weglaten.” (R6)

Andere voorbeelden die medewerkers noemen zijn bijeenkomsten omtrent VSK of bijeenkomsten waar algemene thema’s worden besproken. Nu wordt in deze bijeenkomsten ongeveer hetzelfde verhaal door beide bonden apart verteld, terwijl het volgens hen praktischer kan zijn om dit gezamenlijk aan te pakken. Ook noemen medewerkers de mogelijkheid dat beide bonden de organisatie van workshops gezamenlijk oppakken. Kijkend naar deze omschrijvingen lijkt de term generiek dus nog een redelijk breed begrip.

De grens van samenwerking wordt volgens medewerkers bereikt op het punt waarbij sprake is van sportspecifieke invulling.

“Sportspecifiek: dat zegt het natuurlijk al. Er zijn natuurlijk gewoon dingen die je met je eigen vereniging wilt doen omdat die gewoon echt basketbal-, honkbal- of softbalgeorieerd zijn.” (R13)

Volgens een aantal medewerkers komt dit voornamelijk doordat er sportspecifiek weinig overeenkomsten zijn. De sporten lijken volgens hen in die zin onvoldoende op elkaar. In gesprekken tussen mij en medewerkers lukt het hen niet om concreet te verwoorden waar die grens dan ligt, maar men geeft aan er zelf een helder beeld bij te hebben.

Tijdens de werkbijeenkomst gaven medewerkers aan dat deze kadering generiek versus sportspecifiek wellicht voortkomt uit een angst om de eigen identiteit te verliezen. Het is volgens hen de kunst om per situatie te onderzoeken wat de mogelijkheden en risico’s zijn. Op die manier kan de grens langzaam verschuiven. Wel zullen volgens hen een aantal zaken ook in de toekomst puur sportspecifiek kunnen worden opgepakt.

4.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk heb ik opvallende bevindingen van dit onderzoek laten zien. Ik ben ingegaan op de verbanden tussen de werkgebieden verenigingsondersteuning en sportstimulering, de culturele manifestaties binnen de organisaties in de samenwerkingsrelatie en de huidige situatie van de samenwerking. Bovendien beschreef ik de drempels die medewerkers tegenhouden om de samenwerkingsrelatie verder vorm te geven en de voorwaarden die hen stimuleren samen te werken. Afsluitend ging ik in op de mogelijke vormen van samenwerking. De bevindingen bieden een opening naar de analyse, waarin ik theoretische concepten gebruik om de bevindingen te duiden.

5 Analyse

De bevindingen geven een helder beeld van mijn interpretaties van de participerende observaties en de gesprekken met medewerkers. In dit hoofdstuk verbind ik de theoretische concepten met opvallende bevindingen.

5.1 De oriënterende fase

De samenwerking tussen KNBSB en NBB lijkt moeizaam op gang te komen. Dit komt voornamelijk doordat er tot nog toe nauwelijks groepssamenhang is binnen de samenwerkingsrelatie, terwijl dit volgens Oomkes (2004) een essentiële voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. Medewerkers trekken nog niet veel gezamenlijk met elkaar op, de groep helpt leden nog niet om hun doelen te bereiken en medewerkers menen nog in beperkte mate dat zij opinies, waarden, sociale achtergrond en behoeften delen. Ondanks een aantal initiatieven lijkt het samenwerkingsproces te stagneren.

Opvallend genoeg is de huidige gang van zaken vanuit de theorie niet zo verwonderlijk. Het stadium waarin de groep zich op dit moment verkeerd is namelijk een fase binnen de ontwikkeling van de groep. Aan de hand van het vijf-fasen model van Oomkes (2004) lijken de groepsleden zich nog te oriënteren. De groepsvorming staat nog centraal, de mate van betrokkenheid van medewerkers bij de groep is nog niet helder, men moet elkaar nog leren kennen en groepsleden nemen een reactieve houding aan. Kortom, er ontbreekt samenhang in de groep. Vanuit een cultuurperspectief gezien zijn culturele manifestaties nauwelijks met elkaar in verband gebracht, hetzij vanuit consensus, conflict en/of ambiguïteit. Zonder verbinding tussen groepsleden en hun culturen, kan er geen groepssamenhang ontstaan en lijkt de groep slechts in beperkte mate samenwerking te kunnen creëren.

In eerste instantie leek het voor mij alsof groepsleden zich afwachtend opstelden vanwege een andere reden. Tijdens mijn onderzoek viel mij op dat medewerkers niet van binnenuit gemotiveerd lijken te zijn en dat men onvoldoende overtuigd is dat de samenwerking een toegevoegde waarde heeft in relatie tot hun huidige werkzaamheden. Medewerkers stellen vooral prioriteit op het onderhouden van het eigen takenpakket, waar men met beperkte middelen de leden tevreden moet houden. Bovendien lijken medewerkers huiverig te worden doordat zij niet weten hoeveel tijd het hen gaat kosten om de samenwerking op te bouwen, of het leuk is om samen te werken en wat het aan rendement oplevert. Het gebrek aan overtuiging dat de samenwerkingsrelatie een toegevoegde waarde biedt binnen het eigen werk, leek daardoor ten grondslag te liggen aan de tot nog toe beperkte samenwerking. De theorie van Oomkes (2004) biedt echter andere inzichten. In de oriëntatiefase is nog niet helder in welke mate men deel uit wil maken van de groep en moet men nog ondervinden wat men aan de groep heeft. Het ogenschijnlijke gebrek aan motivatie voor de samenwerkingstaak is dus niet zo verrassend als het lijkt. Of men overtuigd raakt van de toegevoegde van samenwerking blijft nog de vraag, maar de groepsleden zijn in het huidige stadium nog bezig met een ontdekking en tijdens deze zoektocht kan de motivatie groeien.

5.2 De culturele basis voor groepssamenhang

De drie perspectieven van Martin (2004) bieden inzicht vanuit welke basis groepssamenhang gecreëerd kan worden. Vanuit een integratieperspectief dragen overeenkomsten bij aan gezamenlijkheid in de groep en het ervaren van een wij-gevoel. Uitgangspunt van dit perspectief is dat betrokkenheid, loyaliteit, productiviteit en winstgevendheid groeien naarmate meer gezamenlijkheid wordt bereikt in de groep. Die overeenkomsten lijken aanwezig te zijn. Aan de hand van het OCAI-model van Cameron en Quinn (2006) zijn de organisatieculturen van KNBSB en NBB te typeren als familieculturen, wat betekent dat de organisatiewaarden in grote lijnen overeenkomstig zijn, soortgelijke gedragingen de voorkeur hebben en een aantal tradities op eenzelfde manier worden ingezet. De overeenkomsten zijn vooral terug te zien in de interne gerichtheid, integratie van soortgelijke culturele manifestaties, de flexibiliteit en vrijheid in handelen. In beide organisaties staan waarden als vriendelijkheid, betrokkenheid, traditie, participatie en consensus centraal. Bovendien hebben beide organisaties soortgelijke rituelen, zoals het gezamenlijk lunchen en verjaardagen vieren. Dat dit tegenwoordig zelfs met beide organisaties gebeurt is vanuit een integratieperspectief een passend voorbeeld van groei in het samenwerkingsproces. De rituelen bieden een informele manier om elkaar beter te leren kennen. Tijdens de werkbijeenkomst bleek bijvoorbeeld dat de ontdekking van overeenkomsten in culturele manifestaties, uitdagingen, kwaliteiten en hulpbehoeften aanleiding bieden voor het aangaan van samenwerkingsinitiatieven.

Vanuit een differentiatieperspectief zijn de organisatieculturen tussen KNBSB en NBB verschillend. In de organisaties zelf is overeenstemming over culturele manifestaties, maar tussen de organisaties zijn verschillen te onderscheiden. Het zijn weliswaar twee familieculturen, maar het zijn ook twee verschillende families. Die families komen samen in de samenwerkingsrelatie en als zij met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht kan samenhang ontstaan. Dat betekent niet dat de wij-zij verhouding tussen beide organisaties per definitie verdwijnt. Volgens Kessener en Termeer (2006) moeten groepsleden elkaar uitdagen en met elkaar interacteren over omgangsregels en betekenisstructuren. Ook tijdens de werkbijeenkomst was te zien dat het waardevol kan zijn te vragen hoe *de ander* 'dat dan doet' en elkaar aan te spreken op inclusies. Op die manier kregen (nieuwe) thema's aandacht en zagen groepsleden nieuwe mogelijkheden om van elkaar te leren of samen een activiteit te organiseren. De wij-zij verhouding kan dus ook bijdragen aan effectieve interacties.

Door een fragmentatieperspectief te hanteren is te zien dat ieder individu binnen de samenwerkingsrelatie andere ideeën en overtuigingen heeft. Deze overtuigingen kunnen bijdragen aan nuancering, aanpassing of verscherping van de interacties in de groep. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende visies over het ideaalbeeld van de samenwerkingsvorm, prioriteitsstelling van taken of de doelen van de groep. In de oriëntatiefase, waarin de samenwerkingsrelatie verkeert, heeft men volgens Oomkes (2004) behoefte aan overeenstemming van werkwijzen en doelen. Een gevolg van de verschillende opvattingen zou kunnen zijn dat de groep richtingloos wordt, doordat ieder een andere overtuiging heeft. Toch was in de praktijk te zien dat de verschillen ook van waarde kunnen zijn, doordat diepgang kon worden gebracht in discussies. De confrontaties tussen sterk vertegenwoordigde uiteenlopende meningen maken dat nieuwe invalshoeken kunnen worden verkend. Het

hebben en uiten van individuele meningen binnen de samenwerkingsrelatie kan echter ook samen gaan met het bereiken van overeenstemming over dezelfde thema's. Volgens Kessener en Termeer (2006) zijn die overtuigingen zelfs nodig om betekenisstructuren te onderzoeken, te leren en tot co-creatie te komen.

5.3 De onzichtbare leider

Vanuit het vijf-fasen model is ook te verklaren waarom de culturen nauwelijks met elkaar in verbinding zijn gebracht. Volgens Oomkes (2004) kijken groepsleden in de oriënterende fase afwachtend toe hoe anderen zich opstellen. Zij richten zich in dit stadium op de leider, die kan dienen als voorbeeldfunctie, hen richting kan bieden en betrokkenheid uit kan stralen. De rol van de leider is in deze fase dus groot, omdat groepsleden gemotiveerd en actief kunnen worden door het gedrag van de leider. Ook volgens De Man (2009) kan een leider van doorslaggevende betekenis zijn. Een goede leider is volgens hem in staat verbindingen te leggen, zowel 'tussen de openlijke intenties en de verborgen consequenties als tussen de collectieve krachten in de organisatie en de individuele inspiratie' binnen de samenwerkingsrelatie (De Man, 2009, p.27). Groepsleden trekken zich in de oriënterende fase dus vaak op aan een leider, terwijl die leider een verbindende rol kan spelen bij het creëren van groepssamenhang.

In de samenwerking tussen KNBSB en NBB lijken de groepsleden te zoeken naar een leider, maar deze lijkt onzichtbaar. Groepsleden verwachten een leiderschapsrol van de formele leidinggevend (directie), de initiatiefnemers van de samenwerking. De leidinggevend hebben er echter bewust voor gekozen medewerkers vrijheid en ruimte te bieden, zodat medewerkers zich niet gedwongen voelen en betrokkenheid naar de samenwerkingstaak groeit. Het bieden van die ruimte is, volgens zowel Oomkes (2004), Kessener en Termeer (2006) en Moynihan en Wart (2013), een belangrijk aspect binnen leiderschap. Tegelijkertijd zie ik op dit punt een interessante paradox. Aan de ene kant geeft een goede leider ruimte, maar aan de andere kant benadrukken deze wetenschappers ook het belang van ondersteuning, structuur en zichtbare betrokkenheid van de leider. Zoals zojuist beschreven, zijn groepsleden volgens Oomkes (2004) in de oriëntatiefase erg gericht op de leider. De betrokkenheid van groepsleden is voor een groot deel afhankelijk van de betrokkenheid die de leider uitstraalt. Die betrokkenheid uit zich in hoe geïnteresseerd de leider is in wat er speelt, hoeveel waarde diegene hecht aan de groepsleden, of deze persoon aanwezig en op tijd is, wat hij/zij opzij zet voor de groep en welke voorbereidingen de leider heeft getroffen. Als die betrokkenheid niet zichtbaar is, blijven medewerkers zich reactief opstellen. Kessener en Termeer (2006) beschrijven dat de *verandermanagers* (directeuren) condities moeten scheppen, een voorbeeldrol moeten vervullen, emoties van betrokkenen moeten begeleiden en hun aan moeten spreken op inclusies. In de samenwerking tussen KNBSB en NBB is te zien dat medewerkers zonder deze omstandigheden blijven steken in een oriënterende houding, omdat zij onvoldoende geprikkeld en gefaciliteerd worden energie te steken in samenwerking. Moynihan en Van Wart beschrijven dat leiders, binnen de *transactionele* leiderschapsstijl die formeel management (directeuren) hanteert, naast ruimte en vrijheid, ook richting, training, aanmoediging, ondersteuning, motivatie moeten geven. Op deze manier kunnen zij groepsleden motiveren dat zij vertrouwen op hun eigen en andermans kwaliteiten. Bovendien kan de

betrokkenheid op die manier groeien. Die motivatie en betrokkenheid lijkt er nog niet genoeg te zijn bij medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie. Dit heeft allemaal te maken met de paradox tussen ruimte en vrijheid versus richting en ondersteuning. Nu de formele leiders bij KNBSB en NBB veel ruimte geven kunnen zij de indruk wekken de 'handen af te trekken' van de samenwerking, bereiken zij het tegenovergestelde van hun intenties. Groepsleden weten niet goed waar zij aan toe zijn en zoeken naar een leider die hen begeleidt door de oriëntatiefase, waardoor zij actief en betrokken kunnen gaan samenwerken.

Niet alleen de formele leider is onzichtbaar. Binnen de gehele samenwerkingsrelatie (dus zowel medewerkers als directeuren) is het moeilijk iemand aan te wijzen die een leiderschapsrol op zich neemt. Vanuit horizontale en collobaratieve leiderschapstheorie, welke Moynihan en Van Wart (2013) beschrijven, wordt de rol van een formeel leider kleiner in een team die de autoriteit en verantwoordelijkheid hebben om teamprocessen zelf vorm te geven. In dat geval zou het formeel management medewerkers in staat moeten stellen het proces zelf te managen, door hen te laten participeren of leidinggevende taken te delegeren. Ook Oomkes (2004) en Kessener en Termeer (2006) benoemen deze aspecten van leiderschap. Oomkes (2004) beschrijft dat leiderschapsfuncties over de groep moeten worden verdeeld in de loop van het proces en Kessener en Termeer (2006) gaan in op het belang van participatie in een samenwerkingsrelatie zoals die bij KNBSB en NBB. Toch biedt de horizontale en collobaratieve leiderschapstheorie meer inzicht in de wijze waarop leiderschap door groepsleden moet worden ingevuld. Vanuit dit perspectief is het van belang dat groepsleden ook leiderschapsrollen op zich nemen, door richting te bieden en een goede omgeving, motivatie en identiteit te creëren. Binnen de samenwerkingsrelatie tussen KNBSB en NBB lijken dergelijke leiders echter ook onzichtbaar.

Die ogenschijnlijke afwezigheid van een leider is te verklaren aan de hand van het vijf-fasen model van Oomkes (2004). In de oriëntatiefase stellen groepsleden zich reactief op, is de betrokkenheid nog niet helder en kijkt iedereen naar het gedrag van de ander. Bovendien moeten de verschillende rollen in de groep nog zichtbaar worden. In de samenwerkingsrelatie tussen KNBSB en NBB lijkt vanuit het standpunt van de groep echter wel helder dat het formeel management de leidinggevende taak heeft om het de samenwerking te stimuleren. Tegelijkertijd heeft het formeel management juist de wens dat medewerkers hier zelf vorm aan geven. Vanuit de literatuur lijkt het niet het juiste moment om als formeel management nu al de gehele samenwerkingstaak te delegeren naar de groepsleden. Allereerst oriënteren groepsleden zich, volgen de (formele) leider of verandermanager en wachten af. Na een passende impuls nemen zij een actievere houding aan, kan groepsontwikkeling meer vorm krijgen, kan meer samenhang ontstaan en kan er een machtsstrijd gevoerd worden, waarna rollen duidelijk worden. Indien er meer groepssamenhang is en de groep zich minder afhankelijk opstelt van de (formele) leider, kunnen andere leiders opstaan. De (nieuwe) leiders kunnen betekenissen sturen, stimuleren dat culturele manifestaties met elkaar verbonden worden, handvatten bieden om samenwerking vorm te geven en anderen richting geven (Moynihan & Van Wart, 2013) Op die manier kan de groepssamenhang vergroot worden en kan samenwerking gestimuleerd worden.

5.4 Inhoudelijke interacties als stimulans

Het samenwerkingsproces lijkt een nieuwe impuls te krijgen op het moment dat de groep gezamenlijk een taak uitvoeren en in het kader daarvan inhoudelijke interacties aangaan. Tijdens een moment van inhoudelijke interacties ontstaat groepssamenhang doordat mensen met elkaar in gesprek gaan, men elkaar leert kennen, rollen duidelijk worden en (on)geschreven regels bepaald worden. Bovendien gaan interacties niet meer over cliché-onderwerpen, zoals dat in de oriëntatiefase wel het geval is, maar durven groepsleden taakgericht met elkaar in dialoog te gaan. Door dit proces worden de culturele manifestaties, die medewerkers met zich mee nemen vanuit hun organisatie naar de samenwerkingsrelatie, met elkaar verbonden, waardoor samenwerkingsprocessen de kans krijgen zich te ontwikkelen.

De culturele manifestaties konden met elkaar worden verbonden doordat de juiste condities werden geschapen. Volgens Kessener en Termeer (2006) is het essentieel dat ambiguïteit, tijd en structuur voor reflectie worden gefaciliteerd, zodat mensen interacties aan kunnen gaan over omgangsregels of betekenissen en betekenisstructuren onderzocht kunnen worden. Vervolgens ontstaat er ruimte voor co-creatie. Allereerst werden er tijdens de werkbijeenkomst tijd, ambiguïteit en structuur voor reflectie georganiseerd, waarna groepsleden de ruimte, vrijheid, richting en ondersteuning hadden om interacties aan te gaan over omgangsregels en betekenissen. Leiders maakten dilemma's expliciet en bevroegen betekenisstructuren, waardoor men als team nieuwe betekenissen en manieren van betekenisgeving kon vormen. Er ontstond een proces van co-creatie, waarin interactief gereflecteerd en geleerd werd.

Daarnaast worden tijdens een moment van inhoudelijke interactie verschillende rollen zichtbaar, zoals die van de leiders in de groep. Doordat de formele leider de juiste condities biedt, vergroot de betrokkenheid van groepsleden en raken zij meer gemotiveerd om zich in te zetten voor de samenwerkingstaak. Kijkend naar het vijf-fasen model van Oomkes (2004) krijgt de groep de ruimte om zich te oriënteren, een machtsstrijd te voeren, samen te werken, een strijd om intimiteit aan te gaan en in harmonie te werken. In de loop van deze groepsontwikkeling wordt zichtbaar wie welke rol inneemt. Het wordt helder wie leider en wie volger is binnen de samenwerkingsrelatie. Op het moment dat (formele) leiders zichtbaar worden en men daadwerkelijk samenwerkt, staan ook andere leiders op. De leiders kunnen bijdragen aan de verbinding tussen zowel de openlijke intenties en de verborgen consequenties, als tussen de collectieve krachten en de individuele inspiratie binnen de samenwerkingsrelatie. Leiderschap wordt hiermee een voorwaarde voor het creëren van groepssamenhang, ermee rekening houdend dat zelfmanagementkwaliteiten van de groep moeten groeien.

6 Conclusie

Dit onderzoek is begonnen vanuit een vraag die de directies van de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) en de Nederlandse Basketball Bond (NBB) stelden over de samenwerking tussen beide organisaties op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Het is hun wens dat medewerkers zelf, op organische wijze, vormgeven aan deze samenwerkingsrelatie. Tot nog toe werd in beperkte mate samengewerkt tussen medewerkers van KNBSB en NBB op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering. Ik heb me verdiept in de achterliggende organisatieprocessen, door verhalen en observaties te interpreteren en een werkbijeenkomst te organiseren. In dit hoofdstuk kan ik passende conclusies verbinden aan het onderzoek, waarin de volgende vraag centraal stond:

Wat zijn, vanuit een cultuurperspectief, de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking van KNBSB en NBB op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering en wat zijn voorwaarden om de samenwerking verder te ontwikkelen?

Dit onderzoek laat zien dat de ontwikkeling van een groep in de oriëntatiefase in een stroomversnelling kan komen wanneer de groepsleden inhoudelijke interacties met elkaar aangaan en er een zichtbare leider is die culturele manifestaties, zoals openlijke intenties, verborgen consequenties, collectieve krachten in de organisaties en individuele inspiratie binnen de samenwerkingsrelatie met elkaar kan verbinden. Deze organisatieprocessen kunnen de drempels die medewerkers ervaren verlagen. Die drempels lijken er minder toe te doen op het moment dat mensen met elkaar gaan samenwerken en er gepast leiderschap wordt getoond. In dit hoofdstuk beschrijf ik achtereenvolgend de achtergrond van de samenwerking en de voorwaarden om samenwerking verder te ontwikkelen.

6.1 Achtergronden van samenwerking

In de loop van het onderzoek is duidelijk geworden dat de samenwerking moeizaam op gang komt. Er lijkt er tot nog toe nauwelijks groepssamenhang te zijn binnen de samenwerkingsrelatie. Dit werkt samenwerking tegen, redenerend vanuit de essentiële rol die groepssamenhang volgens Oomkes (2004) speelt in samenwerkingsprocessen. De medewerkers binnen de samenwerkingsrelatie zouden samenwerking zelf vorm moeten geven, maar zijn hiertoe in beperkte mate toe in staat, omdat de groep in de oriëntatiefase van haar ontwikkelingsproces verkeert. In het huidige stadium staat groepsvorming centraal, stellen medewerkers zich reactief op en is men op zoek naar een leider. In deze context geven medewerkers aan meerdere drempels te ervaren die hen tegenhouden om samen te werken. Zij geven aan dat de groepsleden elkaar onvoldoende kennen, het lastig kan zijn aanknopingspunten te zien, de huidige fysieke afstand niet stimulerend werkt en groepsleden prioriteit stellen aan andere verantwoordelijkheden. Wanneer die drempels verlaagd worden, kan samenwerking volgens hen gestimuleerd worden. Op basis van de analyse vanuit een cultuurperspectief spelen

ook andere processen een belangrijke rol. Er zijn diverse overeenkomsten en verschillen te onderscheiden in de culturen van de organisaties binnen de samenwerkingsrelatie. Deze culturele manifestaties zijn tot nog toe nauwelijks met elkaar in verband gebracht, zij het vanuit consensus, conflict en/of ambiguïteit. Doordat verbinding tussen groepsleden en hun culturen ontbreekt, lijkt het proces naar groepssamenhang te stagneren en kan de groep in beperkte mate samenwerking te kunnen creëren.

6.2 Voorwaarden voor verdere ontwikkeling

Er kan een nieuwe fase aanbreken in de groepsontwikkeling wanneer groepsleden inhoudelijke interacties met elkaar aangaan. Op het moment dat er condities van ambiguïteit, tijden structuur voor reflectie worden gefaciliteerd, kunnen medewerkers inhoudelijk interacteren in het kader van een gezamenlijk uit te voeren taak. Dit kan eraan bijdragen dat medewerkers elkaar leren kennen, ontdekken wat zij aan de samenwerkingsrelatie hebben en ervaren wat samenwerking hen oplevert. Dit kan medewerkers stimuleren zich actief op te stellen, zich minder te richten op hetgeen de ander doet en zelf initiatief te nemen. Rollen worden dan zichtbaar en culturele manifestaties kunnen met elkaar verbonden worden, waardoor de groepssamenhang vergroot kan worden. De oriëntatiefase lijkt daarmee achter de groep gelaten te worden en er kan een nieuwe fase aanbreken.

Daarnaast heeft de groep behoefte aan zichtbaar leiderschap. Er is een afwachtende houding ontstaan van medewerkers richting samenwerking, waardoor de samenwerking 'eigendom' van de directie blijft. Er ontbreekt iemand die zich ontfermt over de samenwerking, een leider die de juiste condities schept waarin samengewerkt kan worden, culturele manifestaties met elkaar verbindt en anderen motiveert om samen te werken. Juist in de oriënterende fase, waarin de groep verkeert, stellen groepsleden zich afhankelijk op naar de leider. Het formeel management toont leiderschap door ruimte en vrijheid te bieden, maar is tegelijkertijd onzichtbaar doordat zij onvoldoende ondersteuning bieden, betrokkenheid tonen en structuur bieden. Ook onder medewerkers is geen leider zichtbaar, doordat men zich richt op hetgeen de ander doet. In deze context blijven medewerkers passief. Ze gaan drempels ervaren die hen tegenhouden actief samen te werken. Denk bijvoorbeeld aan het gevoel dat zij elkaar onvoldoende kennen of het ontbreken van voldoende overtuiging van hetgeen samenwerking hen op kan leveren. De betrokkenheid die een leider toont en de ruimte, ondersteuning en structuur die hij/zij biedt kunnen medewerkers inspireren en motiveren. Op die manier kunnen medewerkers van binnenuit gemotiveerd raken, omdat zij overtuigd raken dat de samenwerking een toegevoegde waarde heeft in relatie tot hun huidige werkzaamheden. Dit kan eraan bijdragen dat zij een actieve rol innemen in de samenwerkingsrelatie. Zoals ik net beschreef, kan deze actieve houding in inhoudelijke interacties bijdragen aan het creëren van groepssamenhang, wat bij kan dragen aan de ontwikkeling van de samenwerking. Een leider kan daarnaast ook openlijke intenties, verborgen consequenties, collectieve krachten in de organisaties en de individuele inspiratie binnen de samenwerkingsrelatie met elkaar in verband brengen. Dit betekent dat culturele manifestaties met elkaar verbonden kunnen worden, waardoor een basis ontstaat voor inhoudelijke interacties tussen groepsleden. Medewerkers leren elkaar kennen, weten wat ze wel/niet aan de ander hebben en kunnen zich blootgeven aan de ander. Dit biedt de ruimte om rollen in te nemen, waarmee een nieuwe fase begint in het

ontwikkelingsproces. Kortom, een combinatie van inhoudelijke interacties en gepast leiderschap kunnen zorgen voor meer groepssamenhang, waardoor groepsleden actief betrokken raken bij de samenwerking en de samenwerking een nieuwe fase in kan gaan. Deze essentiële elementen kunnen de 'virtuele drempels van samenwerking' verlagen en bieden kans om de samenwerking verder te ontwikkelen.

7 Aanbevelingen en discussie

In dit afsluitende hoofdstuk geef ik aanbevelingen voor het beleid van de beide organisaties. Daarna ga ik in op de aandachtspunten en mogelijke beperkingen van het onderzoek. Afsluitend besteed ik aandacht aan kansen voor vervolgonderzoek.

7.1 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies in dit onderzoek heb ik verschillende aanbevelingen voor het formeel management van KNBSB en NBB. In de toekomst is het belangrijk dat de directeuren nieuwe impulsen bieden aan de groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie. Daarnaast is het waardevol om het belang van samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering te onderzoeken.

Impulsen vanuit directeuren

Impulsen vanuit de directeuren aan de groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie kunnen bijdragen aan verdere ontwikkeling van samenwerking. Dit betekent niet dat de gekozen route, organische en generatieve verandering, per definitie de verkeerde is. De regie van de samenwerking kan bij medewerkers blijven liggen, maar het formeel management zal een actievere rol moeten nemen. Naast de ruimte en vrijheid die men al biedt wordt van hen gevraagd dat zij ondersteuning bieden, betrokkenheid tonen en structuur scheppen. Dit biedt de kans dat leiders opstaan, culturen met elkaar kunnen worden verbonden en medewerkers gestimuleerd worden om de drempels die zij zien te overwinnen. Dit betekent dat de directeuren, als formeel management, na moet denken hoe zij dit kunnen doen.

Een passende interventie is het organiseren van een regelmatige bijeenkomst (1x per half jaar), waarin alle groepsleden binnen de samenwerkingsrelatie samenkomen met directie om de samenwerking te evalueren en een vervolgstراتيجية te ontwikkelen. In de evaluatie worden de samenwerkingsinitiatieven tot dan toe geëvalueerd en onderzoeken de deelnemers of samenwerking op dat gebied echt een toegevoegde waarde is. Op de thema's waarbij samenwerking van belang is kan een strategie worden ontwikkeld. Dit resulteert in concrete, haalbare afspraken (met heldere verantwoordelijkheidsverdeling) over het doorzetten of stoppen van samenwerkingsinitiatieven. Deze worden geformuleerd op een overzicht, een soort 'begroting'. Deelnemers vormen op een groot vlak op een muur een tijdlijn, waarbij per samenwerkingsinitiatief een kosten-baten analyse wordt uitgewerkt (zie voorbeeld in bijlage 9).

In deze bijeenkomst komen verschillende zaken samen. Ten eerste is de bijeenkomst een manier om van de overvloed aan ruimte en vrijheid te verschuiven naar een gezonde balans tussen ruimte en vrijheid enerzijds en ondersteuning en structuur anderzijds. Ten tweede biedt het de mogelijkheid om inhoudelijke interacties aan te gaan, waardoor culturen met elkaar in verbinding kunnen komen en groepssamenhang versterkt kan worden.

Dit zorgt ervoor dat samenwerking gestimuleerd wordt. Ten derde wordt zo min mogelijk energie in iets gestoken wat geen toegevoegde waarde heeft. Als samenwerking geen belang heeft en men forceert het proces, kan die energie omslaan naar negatieve energie. Mocht het zo ver komen, kost de samenwerking meer dan het oplevert. Oomkes (1992) benadrukt in zijn werk het belang van regelmatige monitoring, evaluatie en planning om de betrokkenheid van alle betrokkenen hoog te houden. De negatieve energie kan dus voorkomen worden door te blijven evalueren en keuzes te maken over welke weg wordt ingeslagen. De directies scheppen condities van tijd, ambiguïteit en structuur voor reflectie door het faciliteren van een bijeenkomst. Daarnaast tonen zij betrokkenheid door het belang van samenwerking te onderstrepen en initiatief te tonen, kunnen zij groepsleden motiveren en kan men het team ondersteunen in hun weg naar een zelfredzaam team. In deze dynamiek kunnen medewerkers rollen innemen en moet een leider opstaan die motiveert en condities voor verandering creëert. In lijn met het co-creatieproces, zoals Kessener en Termeer (2006) dat schetsen (zie hoofdstuk 2), is het uiteindelijk de bedoeling dat groepsleden elkaar uit durven dagen en een situatie van leren ontstaat. De bijeenkomst is een vorm van inhoudelijke interactie, die met gepast leiderschap van enorme waarde kan zijn. Doordat groepssamenhang vergroot, medewerkers gemotiveerd raken en culturen met elkaar verbonden worden, kan de oriëntatiefase afgerond worden. Dit biedt de kans om de groepsontwikkeling een nieuwe fase in te laten gaan, zodat samenwerking succesvol kan worden gestimuleerd. Naarmate het samenwerkingsproces zich verder ontwikkelt kan het zelfmanagement van de groep toenemen, de relaties tussen groepsleden verbeteren en de tevredenheid toenemen, met als richtpunt dat de prestaties verbeteren.

Toegevoegde waarde samenwerking onderzoeken

Een tweede aanbeveling is op het gebied van de toegevoegde waarde van de samenwerking. Alhoewel medewerkers samenwerking in algemene zin als vanzelfsprekend ervaren, is het in dit stadium van het proces belangrijk dat men zich bewust is van het gegeven dat samenwerking op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering niet per definitie een toegevoegde waarde is. In mijn ogen is het essentieel na te blijven gaan óf er, en zo ja, wát dan de toegevoegde waarde is van samenwerking, alvorens energie en tijd te steken in dit groeiproces. Zeker met het oog op de directiewisseling binnen KNBSB is het verstandig hierover in gesprek te gaan. Daarbij moet men ook bedenken wat het voor de organisaties betekent als samenwerking op gebied van verenigingsondersteuning geen toegevoegde waarde blijkt te hebben. Een risico van de huidige situatie is namelijk dat KNBSB en NBB in het vervolg geforceerd vormgeven aan deze samenwerking. Het moet voor de organisatie gezond zijn (en blijven) om de nu aanwezige medewerkers uit te dagen zich te ontwikkelen, uit hun comfort zone te komen, de ruimte te nemen en andere prioriteiten te stellen. Ambitieuze organisaties als de KNBSB en NBB moeten dit daarom continu monitoren en het formeel management moet, daar waar het kan, ondersteuning bieden.

7.2 Discussie

Respondenten

Met het oog op de volledigheid van het onderzoek had ik graag beide directeuren geïnterviewd over hun leiderschapsrol. Door met hen in gesprek te gaan met interventies, stijlen en hun visie op de samenwerking had ik het leiderschapsaspect nog beter in kaart kunnen brengen. Wegens werkbelasting en afwezigheid van de directeuren was het echter niet mogelijk om binnen de doorlooptijd van het onderzoek een afspraak te maken. Het onderzoek is nu meer een verhaal over de medewerkers geworden. Het krachtige hiervan is dat voor directeuren een beeld is ontwikkeld over wat er speelt onder de medewerkers en hoe beiden een rol kunnen spelen in het vervolgtraject.

Meerdere perspectieven

In de analyse van de organisatieculturen van KNBSB en NBB heb ik meerdere perspectieven toegepast. Dit heb ik gedaan vanuit de gedachtegang van Martin (2004), al was dit op onorthodoxe wijze. De invalshoeken hielpen mij om de verhoudingen in de samenwerkingsrelatie bloot te leggen. In mijn onderzoek wordt het fragmentatieperspectief minder uitdrukkelijk belicht. Weliswaar had ik door nog meer kritische interventies de bestaande consensus verder kunnen ontrafelen. Ik had op die manier kunnen kijken wat de kracht van ambiguïteit kan zijn in het vraagstuk. Met het een grotere focus vanuit het fragmentatieperspectief was mijn onderzoek nog vollediger geweest.

Vervolgonderzoek

Het is interessant om de samenwerking in de toekomst verder te onderzoeken om inzichtelijk te maken welke veranderingen ontstaan tijdens de verdere vorming van het samenwerkingsproces. Toen ik begon met het onderzoek werd er in beperkte mate samengewerkt. Hierdoor ontbrak de mogelijkheid voor medewerkers om aan de hand van een concrete casus over de drempels en voorwaarden van samenwerking te praten. Zij hadden in die tijd namelijk nog niet echt ervaren hoe het samenwerkingsproces verloopt, indien zij de oriëntatiefase zouden doorkomen. De werkbijeenkomst was een eerste moment waarop zij dit wel ervoeren. Het was een stimulans in het samenwerkingsproces, waaruit afspraken voor de toekomst zijn vastgesteld. Door de uitvoering van deze initiatieven te monitoren kan het onderzoek een diepgaand vervolg krijgen. Men kan bestuderen hoe de groepsontwikkeling verloopt, waarom wel/niet wordt samengewerkt en wat (nieuwe) voorwaarden zijn voor stimulering van de samenwerking. Bovendien kan door een vervolgonderzoek duidelijk worden of verdere samenwerking voldoende rendement kent.

Ten tweede is het waardevol om te onderzoeken of de aanbevolen interventies de gewenste werking hebben, niet alleen voor organisaties alsook voor de academische wereld. Het biedt de organisaties inzicht in de wijze waarop samenwerking verloopt als gevolg van deze interventies en welke interventies werken om het proces te

stimuleren. Daarnaast kan een dergelijk onderzoek interessant zijn voor de wetenschap, omdat het spanningsveld tussen theorie en praktijk wordt onderzocht. Dit kan nieuwe invalshoeken opleveren.

Ten derde kan een vervolgonderzoek vanuit een structuurperspectief interessant. In dit onderzoek hanteerde ik een cultuurperspectief, omdat de sociale processen die gepaard gaan met het verbinden van culturen een belangrijke rol leken te spelen in het vraagstuk. Een structuurperspectief biedt de mogelijkheid te onderzoeken hoe organisatiestructuren zijn ingericht en welke dynamieken dit veroorzaakt in de samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan het ontbreken van een beoordelingsstructuur. Medewerkers krijgen ruimte en vrijheid, maar tegelijkertijd zorgt het ontbreken van een beoordelingsstructuur ook voor onduidelijkheid. Bovendien kiezen individuen voor bepaalde prioriteitsstellingen. Die keuzes maken dat de aandacht voor samenwerking verloren gaat. Men kan bijvoorbeeld onderzoeken wat er gebeurt in het samenwerkingsproces als deze structuren veranderen.

8 Literatuuroverzicht

8.1 Literatuur

Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), p. 7-23.

Aquina, L. (2015, 16 juli). *NOC*NSF denkt na over de toekomst van sportbonden*. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/98557/> (11 februari 2016)

Basketball.nl (z.j.). *Organisatie*. Geraadpleegd via <https://www.basketball.nl/nbb-organisatie/organisatie> (25 februari 2016)

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

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

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell Publishing.

Chang, Y. (2010). *Clustering: professionalisering voor kleine sportbonden? Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van de Sportagenda op de organisatieontwikkeling van 1*-bonden* (Masterthesis, Universiteit Utrecht) Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/187184> (11 februari 2016)

Chemers, M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, p. 27-43.

De Jager, P. (2010). *Clusteren van Sportbonden. Een onderzoek naar betekenissen, die betrokkenen van samenwerkende sportbonden geven aan het clusteren met collega sportbonden* (Masterthesis Universiteit Utrecht). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/187247>

De Man, H. (2009). Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model. *Management en Organisatie*, 3, p. 21-35.

Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7 (2), p. 191-207.

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1992). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), p. 517-554.

Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, p. 269-313.

Hart, S. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17 (2), p. 327-351.

Hofstede, G. & Hofstede, G.-J. (2007). *Allemaal andersdenkenden; Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Homan, T. (2001). *Teamleren: Theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service.

K+V. (z.j.). 15-0953 - *Algemeen Directeur (vast) - Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond*. Geraadpleegd via <https://vacatures.ez2xs.com/kenv/15-0953/> (16 februari 2016)

Kessener, B. & Termeer, K. (2006). Duurzaam veranderen: Vier lagen in het organiseren van diepgaand leren. In J. Boonstra & L. De Caluwé, *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) (z.j.a). *Algemeen*. Geraadpleegd via <https://www.knbsb.nl/knbsb/algemeen> (29 februari 2016)

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) (z.j.b). *Kolommen*. Geraadpleegd via Opgeroepen op 25 2, 2016, van KNBSB.nl: <https://www.knbsb.nl/knbsb/bondsstructuur/kolommen> (25 februari 2016)

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) (2012). *Integraal Beleidsplan 2013-2016*. Geraadpleegd via <https://www.knbsb.nl/media/downloads-congres/KNBSBIntegraalBeleidsplan2013-2016.pdf>

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) (2013, 11 februari). *Meerjaren Financiering 2013-2016: De financiering van de KNBSB naar de toekomst*. Geraadpleegd via <https://www.knbsb.nl/media/downloads-congres/NotitiemeerjarenfinancieringKNBSB2016Congres2-11-2013.pdf> (10 februari 2016)

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) (2015, 29 september). *KNBSB – Presentatie Grand Slam! Ambities door Ron Schel, voorzitter KNBSB* [Video]. Geraadpleegd via: <https://www.youtube.com/watch?v=Xqiu4ADow0>

Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond & Nederlandse Basketball Bond (KNBSB & NBB) (2015). *Samenwerking Nederlandse Basketball Bond & Koninklijke Nederlandse Baseball & Softball Bond*. Nieuwegein: NBB & KNBSB

Martin, J. (2004). Research paper no. 1847: Organizational culture. In: N. Nicholson, P. Audia & M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (2nd ed., p. 1-15). Oxford, UK: Blackwell.

Martin, J. & Meyerson, D. (1988). Culture change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies (JMS)*, 24 (6), p. 623-647.

Miller, J., & Glassner, B. (2011). The 'inside' and the 'outside': Finding realities in interviews. In D. Silverman, *Qualitative Research* (p. 131-148). Londen, UK: SAGE Publications.

Moisander, J., & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach. Introducing Qualitative Methods Series*. Londen, UK: SAGE Publications.

Moynihan, D. & Van Wart, M. (2013). Lessons form Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73 (4), p. 553-565.

Musters, M. (2012). Slimme sportbonden op weg naar Rome via Veenendaal of Zoetermeer? Een multiple casestudy naar de samenwerking van sportbonden in organisatorische clusters in Veenendaal en Zoetermeer (Masterthesis, Universiteit Utrecht). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/282748>

Nederlandse Basketball Bond (NBB) (z.j.). *Strategisch Plan*. Geraadpleegd via <http://www.basketball.nl/media/algemeen/bestuurenbeleid/StrategischPlanNBB.pdf> (8 januari 2016)

Nederlandse Basketball Bond (NBB) (2015, jun 24). *Functie Bestuurslid Marketing*. Geraadpleegd via <https://www.basketball.nl/media/algemeen/bestuurenbeleid/FunctieBestuurslidMarketingNBB.pdf> (25 februari 2016)

Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) (2010). *Brancheversterking*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/home> (22 juli 2016)

Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) (2014). *Ledentallenrapportage 2014*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/ledentallen> (25 februari 2016)

Oomkes, F. (1992). *Training als beroep: Sociale en interculturele vaardigheid Deel 1: Trainingstheorie*. Amsterdam: Boom.

Oomkes, F. (2004). *Training als beroep, sociale en interculturele vaardigheid (4e druk)*. Amsterdam/Meppel: Boom.

Podolny, J. & Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.

Seibold, D. & Shea, B. (2001). Participation and Decision Making. In F. Jablin, & L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (p. 664-703). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data 4th Edition*. Londen, UK: SAGE Publications.

Solansky, S. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4), p. 332-341.

Sport.nl (z.j.). *Nederlandse Basketball Bond*. Geraadpleegd via <http://sport.nl/sportbonden/nederlandse-basketball-bond> (25 februari 2016)

Van den Bossche, P., Gijseleers, W., Segers, M. & Kirschner, P. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research* (37, 5), p. 490-520.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vince, R. & Warren, S. (2012). Participatory Visual Methods. In C. Casell, & G. Symon, *The Practice of Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. Londen, UK: SAGE Publications.

Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12 (5), p. 559-577.

Warren, S. (2008). Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology. *Organization Studies*, 29 (4), p. 559-580.

Warren, S. (2009). Visual Methods in Organizational Research. In A. Bryman, & D. Buchanan, *Handbook of Organizational Research Methods* (p. 566-582). Londen, UK: SAGE Publications.

Warren, S. & Parker, L. (2009). Beancounters or bright young things? Towards the visual study of identity construction among professional accountants. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 6 (4), p. 205-223.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*. Georgetown University Press.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Londen, UK: SAGE Publications.

8.2 Afbeeldingen

[Steering wheel] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: <http://img.aws.ehowcdn.com/intl-1200x630/ds-cdn-write/upload//image/8E/1A/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E.jpg>

8.3 Referenties aan field notes



FN1 = Field note 1

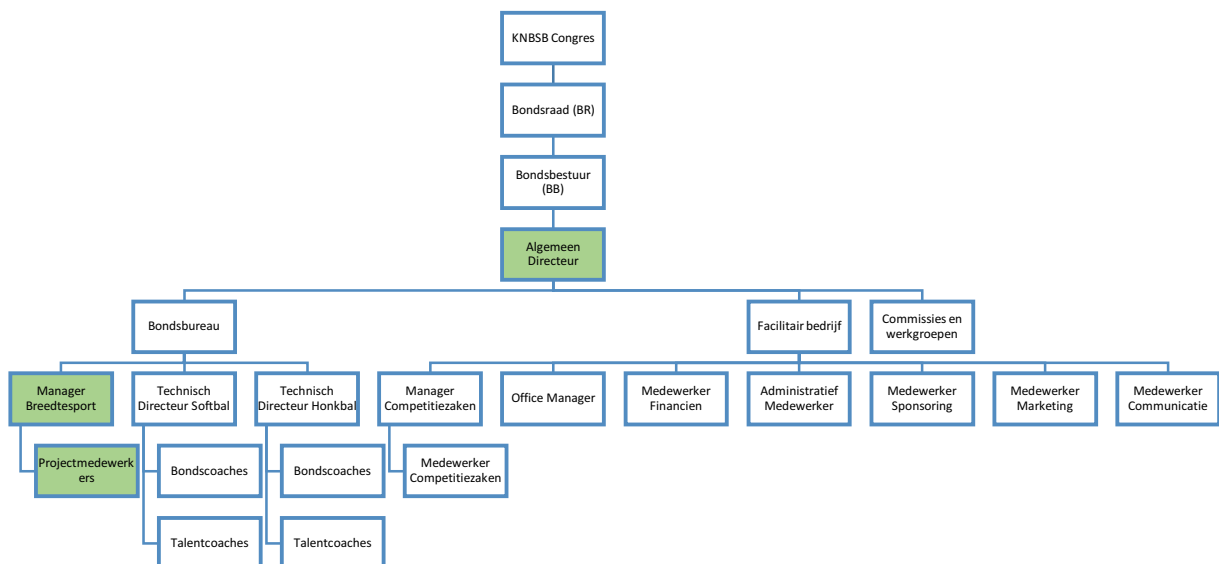
FN2 = Field note 2, etc.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram KNBSB

Het organogram van de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) wordt hieronder weergegeven.

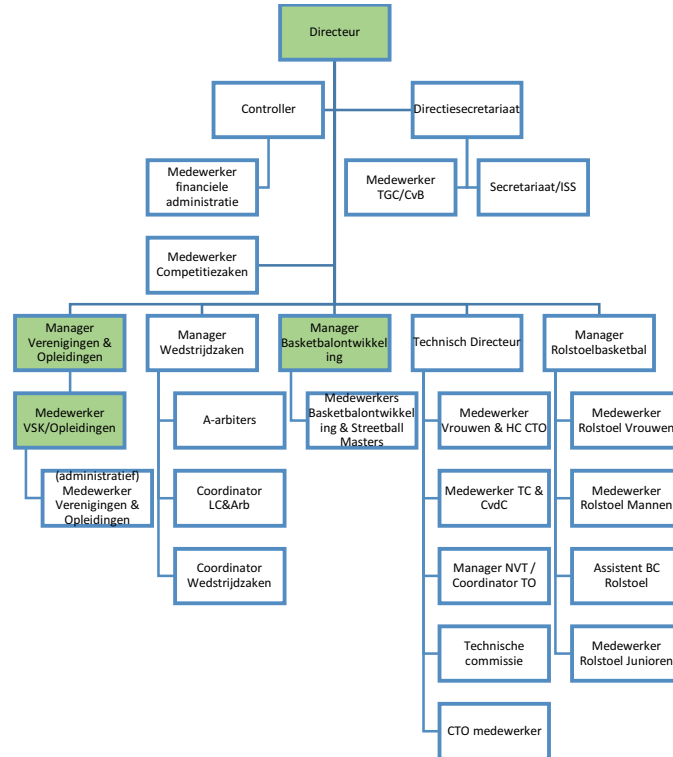
-  = Onderdeel van samenwerkingsrelatie op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering
-  = Overige functies binnen de organisatie



Bijlage 2: Organogram NBB

Het organogram van de Nederlandse Basketball Bond (NBB) wordt hieronder weergegeven.

- = Onderdeel van samenwerkingsrelatie op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering
- = Overige functies binnen de organisatie



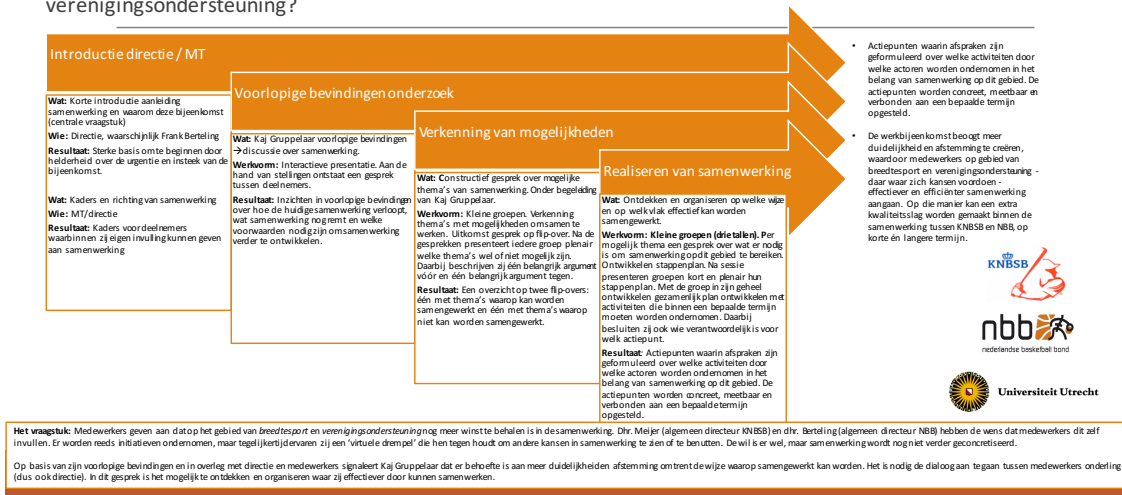
Bijlage 3: Overview werkbijeenkomst

Hieronder staat een overzicht weergegeven van de aanleiding en inhoud van de werkbijeenkomst 'Meer halen uit samenwerking'.

- In de onderste kolom wordt het *vraagstuk* beschreven
- Het pijlschema duidt de *agenda* aan
- In de rechterkolom worden de *beoogde resultaten* weergegeven

Fasen werkbijeenkomst

Kunnen KNBSB en NBB meer uit de samenwerking halen op het gebied van breedtesport en verenigingsondersteuning?



Bijlage 4: Operationalisering interviews

Input in de samenwerkingsrelatie

Hiermee kon ik de input die leden van de samenwerkingsrelatie leveren blootleggen: Expertise, status, persoonlijke kenmerken, kwaliteiten, afkomst en ervaring. De input bepaalt op basis waarvan wordt samengewerkt, op welke wijze en hoe het samenwerkingsproces verloopt.

Resultaten: 1) rollen van medewerkers helder, 2) achtergrond en expertise in kaart.

Hulpvragen:

- Wat is je functie?
- Sinds wanneer ben je werkzaam bij deze bond?
- Wat heb je hiervoor voor functies gehad en bij wat voor organisaties?

Ontwikkelingen in werk

Hiermee kon ik inzichtelijk maken op welke gebieden kan worden samengewerkt. Waar zijn beide bonden mee bezig en waar zitten verschillen of overeenkomsten?

Resultaten: 1) ontwikkelingen die spelen in de organisatie, 2) hulpvragen, 3) bronnen van informatie

Hulpvragen:

- Waar ben je nu allemaal mee bezig in je werk? Thema's, activiteiten?
- Waar loop je tegenaan in je werk?
- Met welke ontwikkelingen heb je te maken op gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering?
- Wat voor informatie heb je nodig in je werk?
- Waar haal je informatie vandaan in je werk?

Cultuur van de eigen bond

Hiermee bracht ik de organisatiecultuur van de 'eigen' bond van medewerkers in kaart. Daarnaast onderzocht ik verschillen of overeenkomsten in uitdagingen. Met het in kaart brengen van de culturele manifestaties in de organisaties kon ik kijken wat medewerkers tegenhoudt om samen te werken. Bij dit topic maakte ik gebruik van de fotosort-methode (zie hoofdstuk 3).

Resultaten: 1) kenmerken cultuur

Hulpvragen:

- Welke foto omschrijft volgens jou het best de dominante kenmerken van de organisatie? Waarom?
- Wat voor mensen werken bij eigen bond?
- Wat voor ontwikkelingen krijgt de bond mee te maken?
- Hoe is de leiding van de organisatie te omschrijven?
- Wat is het bindmiddel van de organisatie?
- Waar wordt je op beoordeeld? Wanneer heb je succes in je werk?
- Hoe gaan mensen met elkaar in gesprek?
- Als je het ergens niet mee eens bent, wat doe je dan? Hoe verlopen deze gesprekken?

De andere bond

Hiermee bracht ik in kaart hoe goed men de ander kent en welke denkbeelden bestaan over de andere bond. Daarnaast onderzocht ik verschillen of overeenkomsten in uitdagingen.

Resultaten: 1) kenmerken cultuur

Hulpvragen:

- Welke foto omschrijft volgens jou het best de dominante kenmerken van de organisatie? Waarom?
- Wat voor soort mensen werken bij andere bond?
- Wat voor ontwikkelingen krijgen zij mee te maken?
- Weet je waar de ander mee bezig is op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering?

Huidige samenwerking

De huidige situatie is het vertrekpunt van de samenwerking. Ik heb in kaart gebracht hoe het samenwerkingsproces tot dan toe verliep.

Resultaten: 1) groepsdynamieken blootleggen

Hulpvragen:

- Stap je wel eens op de ander af voor informatie? Hoe gaat dat in zijn werk? Waarom wel/niet?
- Stapt de ander wel eens op de ander af voor informatie? Hoe gaat dat in zijn werk? Waarom wel/niet?
- Op welke gebieden werk je al samen met de andere bond? Met wie? Waarom? Hoe vaak?
- Wie neemt het initiatief om samen te werken?
- Op welke wijze wordt in de huidige situatie samengewerkt? Waarom is dat zo?
- Op welke wijze helpt de ander jou of help jij de ander?
- In hoeverre is hierbij ruimte voor discussie?
- In hoeverre kom je tot een gezamenlijk beeld?

Blokkades in samenwerking

Hiermee maakte ik inzichtelijk wat mensen tegenhoudt en stimuleert in de samenwerking, plus wat hier achtergronden van zijn.

Resultaten: 1) Belemmeringen in samenwerking, 2) verbetermogelijkheden in samenwerking, 3) voorwaarden voor samenwerking

Hulpvragen:

- Wat houdt je tegen om met de ander samen te werken?
- Welke elementen belemmeren je om samenwerking met de ander op te zoeken?
- Wat is nodig om meer samen te werken?
- Wat zou je stimuleren om meer samen te werken?
- Waar is winst te behalen in samenwerking?
- Waar zou je zeker niet op kunnen samenwerken?

Belang bij samenwerking

Hiermee kon ik in kaart brengen wat de achtergronden van de tot nog toe beperkte samenwerking zijn.

Resultaten: 1) motivatie om samen te werken

Hulpvragen:

- Wat kan je halen uit samenwerking mbt jouw werk?
- Wat kost samenwerking voor jou? Tijd, geld, energie, etc.
- Op welke gebieden kan je samenwerken?
- Zie je de andere bond als partner om dit thema aan te pakken?

Mogelijkheden in samenwerking







Aan de hand van deze thema's maakte ik ontwikkelingen inzichtelijk en wist ik wie sleutelfiguren zijn in het vraagstuk.



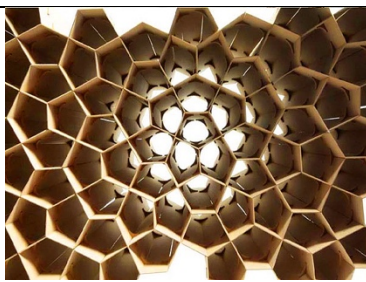



Resultaten: 1) ontwikkelingen of thema's waarop kan worden samengewerkt, 2) personen die ik kon spreken om de samenwerking nader te onderzoeken





Hulpvragen:

- Op welke gebieden kan je samenwerken?
- Met wie kan je samenwerken op het gebied van verenigingsondersteuning en sportstimulering?

Bijlage 5 Fotosort afbeeldingen en bronnen

Afbeelding	Bron
	<p>ANP (z.j.). [Foto]. Geraadpleegd via: https://lh3.googleusercontent.com/6Nry2NgVgc8YyKcxoddAuAi31KVRSoHjS39EnAFXWTjdYUQSFzvfZ_sQoOzxEV9sH53P1Q=s132</p>
	<p>[Appels en peren] (z.j.). [Illustratie] Geraadpleegd via: http://www.hermanjordan.nl/LinkClick.aspx?fileticket=qmI0H5CCbTA%3D&tabid=86&mid=1549</p>
	<p>[Critical and creative thinking] (z.j.). [Illustratie] Geraadpleegd via: http://msinthebiz.com/wp-content/uploads/2016/01/Dollarphotoclub_70137599.jpg</p>
	<p>[Context marketing] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://digitalmarketingsuite.com/wp-content/uploads/2015/07/Glasses-in-Focus.jpg</p>
	<p>[Cover Cambridge University Press Full industry equilibrium - isbn 9781107097797] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: https://hamstersmarathon.files.wordpress.com/2015/08/img_0050-0.png?w=1156</p>
	<p>[Edwin Katskee] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://esbrujula.org/wp-content/uploads/2015/12/experiment-1260x840.jpg</p>

	<p>[Imagenes de familia unida] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://projectempact.com/wp-content/uploads/2016/01/family-730320.jpg</p>
	<p>[Racing against competition] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://conexionriqueza.com/wp-content/uploads/carreras_ejecutivos.jpg</p>
	<p>[Ruimtelijke structuur] (z.j.). [Illustratie] Geraadpleegd via: http://1.bp.blogspot.com/-QugreHfOjto/VgMNQbe6gbl/AAAAAAAAAP0/PD_H1sydW8g/s1600/honingraatachtige-structuur-met-vijfhoeken.jpg</p>
	<p>[Sole proprietorship business] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://www.ideacab.com/wp-content/uploads/2015/01/file1561263248324.jpg</p>
	<p>[Steering wheel] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://img.aws.ehowcdn.com/intl-1200x630/ds-cdn-write/upload//image/8E/1A/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E.jpg</p>
	<p>[Structuur kunst] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://www.stuhlflechtereizimmer.de/images/geflechte-01.jpg</p>

	<p>[Super glue] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://img.aws.ehowcdn.com/intl-1200x630/ds-cdn-write/upload//image/8E/1A/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E/B63DDCFE-353A-4B21-BA4C-A8AB3BB21A8E.jpg</p>
	<p>Tree, J. (2011, 24 maart). SHUTTERSTOCK_52561231 [Illustratie]. Geraadpleegd via: http://www.anforme.co.uk/blog/2011/03/a-neutral-budget-with-a-few-surprises/shutterstock_52561231/</p>
	<p>[World cup win] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://gadgets.siamsport.co.th/wp-content/uploads/italy-2006-world-cup-win.jpg</p>
	<p>[Zorg] (z.j.). [Foto] Geraadpleegd via: http://verandermanagement.defitgroep.nl/wp-content/uploads/sites/13/2016/01/Helpende-hand1.jpg</p>

Bijlage 6 Respondenten

Respondent	Organisatie
Respondent 1 (R1)	NBB
Respondent 2 (R2)	KNBSB
Respondent 3 (R3)	KNBSB
Respondent 4 (R4)	NBB
Respondent 5 (R5)	KNBSB
Respondent 6 (R6)	NBB
Respondent 7 (R7)	KNBSB
Respondent 8 (R8)	KNBSB
Respondent 9 (R9)	KNBSB
Respondent 10 (R10)	NBB
Respondent 11 (R11)	NBB
Respondent 12 (R12)	KNBSB
Respondent 13 (R13)	NBB
Respondent 14 (R14)	KNBSB

Bijlage 7 Operationalisering observaties

In de participerende observaties heb ik mij gericht op gedrag waarbij medewerkers van verschillende bonden elkaar opzoeken, zodat ik in beeld kan brengen hoe vaak en op welke wijze samengewerkt wordt. Daarnaast bestudeerde ik rituelen, tradities en taal om cultuur in kaart te brengen. Ook ging ik in gesprek met medewerkers over de samenwerking. In die gesprekken komen de volgende topics aan bod:

Input in de samenwerking

Focus: input die leden leveren binnen de samenwerkingsrelatie: Expertise, status, persoonlijke kenmerken, kwaliteiten, afkomst en ervaring. Ik heb mij gericht op omgangsvormen, kleding, en gesprekken tussen medewerkers. De input bepaalt op basis waarvan wordt samengewerkt, op welke wijze en hoe het samenwerkingsproces verloopt.

Resultaten: 1) rollen van medewerkers helder, 2) achtergrond en expertise in kaart

Ontwikkelingen in het werk

Focus: wat mensen vertellen over ontwikkelingen, evenementen en activiteiten bespreken

Resultaten: 1) ontwikkelingen die spelen in de organisatie, 2) hulpvragen, 3) bronnen van informatie

Cultuur van de bonden

Focus: rituelen, taal, tradities, metaforen. Hiermee bracht ik de cultuur van de bond waarvoor een medewerker werkzaam is in kaart. Daarnaast onderzocht ik verschillen of overeenkomsten in uitdagingen.

Resultaten: 1) kenmerken cultuur in kaart brengen

Huidige samenwerking

Focus: zoeken mensen elkaar op voor samenwerking, op welke gebieden, op wat voor wijze gaan mensen met elkaar in gesprek

Resultaten: 1) groepsdynamische processen blootleggen

Verbeterpunten samenwerking

Focus: Gesprekken over wat mensen tegenhoudt in de samenwerking aangaan en observeren.

Resultaten: 1) Belemmeringen in samenwerking, 2) verbetermogelijkheden in samenwerking, 3) voorwaarden voor samenwerking

Belang bij samenwerking

Focus: wat vertellen mensen tegen elkaar of tegen mij over het belang van samenwerking

Resultaten: 1) motivatie om samen te werken in kaart

Mogelijkheden in samenwerking

Focus: wat vertellen mensen tegen elkaar of tegen mij over mogelijkheden in samenwerking

Resultaten: 1) ontwikkelingen of thema's waarop kan worden samengewerkt

Bijlage 8 Overzicht codering

- De sporten
 - o Basketbal
 - o Honk- en softbal
 - o Gezamenlijkheid sportcultuur
 - o Verschillen sportcultuur
- KNBSB
 - o Ambities
 - o Historie
 - o Informatie verzamelen
 - o Medewerker identiteit
 - o Ontwikkelingen
 - o Organisatiecultuur
 - Formele structuren
 - Gedragsnormen
 - Kernwaarden
 - Omgangsvormen
 - Rituelen
 - Typering organisatiecultuur
 - o Rol directie
 - o Wat doet Verenigingsondersteuning
- NBB
 - o Ambities
 - o Historie
 - o Informatie verzamelen
 - o Medewerker identiteit
 - o Ontwikkelingen
 - o Organisatiecultuur
 - Formele structuren
 - Gedragsnormen
 - Kernwaarden
 - Omgangsvormen
 - Passie voor de sport
 - Rituelen
 - Typering organisatiecultuur
 - o Verenigingen en Opleidingen
 - o Gezamenlijk organisatiecultuur
 - o Wij-zij (verschillen)
 - KNBSB over NBB
 - NBB over KNBSB
- Samenwerking met andere bonden
 - o Samenwerking KNBSB met andere bonden
 - o Samenwerking NBB met andere bonden
- Huidige samenwerking
 - o Blokkades om samen te werken
 - Fysieke afstand
 - Capaciteit

- Eigen zaak eerst
 - Elkaar kennen
 - Financiering NOC*NSF
 - Geen behoefte
 - Geen mindset van samenwerken
 - Tijd
 - Blokkades tijdens samenwerking
 - Andere visie
 - Financiën
 - Seizoenen
 - Gespreksonderwerpen
 - Groeiende samenwerking
 - Momenten van samenwerking
 - Vormen van samenwerking
 - Resultaten
 - Rol directie
 - Weinig samenwerking
 - Wil tot samenwerking
- Samenwerking NBB – KNBSB
- Aanleiding samenwerking
 - Afbakening samenwerking
 - Belang van samenwerking
 - Doel van samenwerking
 - Mogelijke thema's voor samenwerking
 - Historie samenwerking
 - Insteek samenwerking
 - Vormen toekomstige samenwerking
 - Gezamenlijke activiteiten organiseren
 - Gezamenlijke afdeling
 - Kennisuitwisseling
 - Persoon X en bond Y
- Voorwaarden van samenwerking
- Elkaar kennen
 - Het moet iets opleveren
 - Fysieke afstand
 - Overlegmomenten
 - Sturing

Bijlage 9 'De begroting' (aanbeveling)

Onderstaande foto geeft een voorbeeld van 'De Begroting' weer, zoals deze wordt beschreven in de aanbevelingen in hoofdstuk 7. Deelnemers vormen op een groot vlak op een muur een tijdlijn, waarbij per samenwerkingsinitiatief een kosten-baten analyse wordt uitgewerkt.

