

Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
Amateurvoetbal



Futsal

van bankzitter tot basisspeler

Utrecht
Juni 2008



Futsal: van bankzitter tot basisspeler

Een onderzoek naar de gewenste structuur en positie van het futsal

Utrecht, juni 2008

Opleiding: Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs-en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Eerste begeleider: drs. Maikel Waardenburg MA
Tweede begeleider: drs. Michel van Slobbe

Auteur: Rob Pouw
Grondmolen 4
4133 EC Vianen
robpouw@hotmail.com
Studentnummer: 0213772

Voorwoord

Het schrijven van het voorwoord voor dit afstudeeronderzoek staat voor mij symbool aan de afronding van een leerzame periode in mijn leven. Zes jaar lang heb ik het recht gehad om te mogen studeren. In deze zes jaar heb ik verschillende malen gedacht aan het moment waarop ik een voorwoord zou mogen schrijven en wat ik hier in zou zetten. Nu dit moment eenmaal gekomen is komen de woorden moeizaam op papier.

De afgelopen twee jaar aan de USBO heb ik de kans gekregen mij op een educatieve manier te verdiepen in een grote passie van mij, sport. Dat dit ook nog eens mocht gebeuren bij de KNVB had ik enkele jaren geleden nooit durven dromen. Ik ben zowel de USBO als de KNVB dan ook dankbaar voor de kansen die zij mij hiertoe geboden hebben.

Gedurende mijn stage bij de KNVB ben ik op een andere manier met sport in aanraking gekomen dan ik gewend was vanuit mijn positie als sportbeoefenaar. Om betrokken te zijn geweest bij de bestuurlijke en beleidsmatige kant van het voetbal was voor mij een geweldige ervaring. Doordat ik zelf ook in de zaal voetbal, heb ik altijd al een interesse gehad in deze sport. Ik vind het dan ook bijzonder dat ik mijn afstudeeronderzoek heb kunnen richten op de bestuurlijke en beleidsmatige kant van deze sport.

Tijdens dit onderzoek is mijn interesse in het futsal toegenomen en ben ik aangestoken door het enthousiasme waarmee vele mensen zich inzetten voor de ontwikkeling van het futsal. Ik ben er nog meer van overtuigd geraakt dat het futsal een prachtige sport is, die ook voor de KNVB van grote waarde kan zijn. Ik hoop dan ook dat dit onderzoek een aanzet kan geven tot een prominenter positie van het futsal in de KNVB. Een positie die het in mijn ogen absoluut verdient.

Tot slot wil ik vanaf deze plaats enkel mensen bedanken voor hun steun en samenwerking. Allereerst wil ik Maikel Waardenburg bedanken voor zijn intensieve begeleiding vanuit de USBO bij dit onderzoek. Zijn inzet, snelle reacties, opbouwende kritiek en aanwijzingen heb ik als onmisbaar ervaren. Daarnaast wil ik Michel van Slobbe bedanken voor de begeleiding van de afgelopen twee jaar en voor het fungeren als tweede lezer.

Vanuit de KNVB zijn er twee mensen die mij in deze periode geïntroduceerd en begeleid hebben in de organisatie. Als eerste wil ik hiervoor Hans Boll bedanken. Hij heeft mij vanaf dag één begeleid en voorzien van zijn kundige adviezen vanuit al zijn ervaring. Dit onderzoek zou zonder zijn begeleiding niet mogelijk zijn geweest. Daarnaast wil ik Arno Bendermacher bedanken dat hij in deze twee jaar bereid is geweest in alle openheid zijn visie met mij te delen. Ik heb onze bijeenkomsten altijd als zeer leerzaam ervaren. Daarnaast wil ik alle mensen bedanken met wie ik de afgelopen twee jaar heb samengewerkt en die medewerking hebben verleend aan dit onderzoek. Zonder hen had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

Als allerlaatste wil ik de belangrijkste mensen in mijn leven, mijn ouders en broer, bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun in de afgelopen zes jaar en voor de mogelijkheid die zij mij hebben geschonken om te studeren.

Rob Pouw
Utrecht, juni 2008

Samenvatting

Recente maatschappelijke ontwikkelingen, sportieve prestaties, ontwikkelingen met betrekking tot ledengroei en de huidige positie van het futsal, vormen voor de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) een aanleiding om een onderzoek in te stellen naar de gewenste structuur en positie van het futsal. De vraag rijst hierbij of de huidige organisatie in staat is om de ambities van het futsal te verwezenlijken. Deze ambities richten zich op het creëren van een volwaardige breedtesport en het vinden van aansluiting bij de internationale top met vertegenwoordigende teams.

In de huidige organisatie zijn er verschillende knelpunten geconstateerd. Het futsal sneeuwt in de organisatie onder bij het veldvoetbal en krijgt te weinig aandacht voor haar specifieke problemen. Het futsal heeft ten onrechte last van een gebrek aan expertise en affiniteit bij werknemers en vrijwilligers. Daarnaast worden beslissingen over het futsal vaak genomen door mensen met een veldvoetbalachtergrond. Het futsal kan in de huidige organisatie mee profiteren van gelden uit de algemene middelen die hoofdzakelijk gegenereerd worden door veldvoetbal.

Aan de hand van het begrip status wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan de gewenste structuur en positie van het futsal binnen de KNVB. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de status van het futsal binnen de KNVB?

Om inzicht te krijgen in verschillende en overeenkomstige betekenissen van betrokkenen, wordt de onderzoeksvraag ondersteund door twee deelvragen:

1. Welke betekenissen geven betrokkenen uit de verenigingsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?
2. Welke betekenissen geven betrokkenen uit de arbeidsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?

Een theoretisch kader gebaseerd op organisatiecultuur, organisatieverandering, status en weerstand, biedt ondersteuning aan dit onderzoek. Door middel van een verandering in de organisatiecultuur wordt tevens de structuur en de strategie van een organisatie aangepast. Een verandering van de organisatiecultuur dringt dieper door in de organisatie dan enkel een structuurverandering.

De belangrijkste conclusies wijzen op een lage status van het futsal binnen de KNVB. Door deze lage status is er een discrepantie tussen de status die past bij de ambities van de KNVB en de toegekende status. Er zijn dan ook veranderingen gewenst om dit gat te overbruggen. De aangedragen veranderingen richten zich voornamelijk op een verandering in het besluitvormingsproces, het opzetten van een aparte futsal afdeling in de arbeidsorganisatie en veranderingen om te bewerkstelligen dat de juiste persoon op de juiste plaats zit in de organisatie. Er wordt gepleit voor een bundeling van futsalkrachten. Belemmeringen voor deze veranderingen doen zich mogelijk voor op financieel gebied. Daarbij kunnen organisatieleden en onderdelen van de organisatie weerstand bieden tegen de veranderingen, omdat zij mogelijk hun machtsbasis verkleind zien worden. De betekenisconstructie blijkt per definitie niet te verschillen tussen vrijwilligers uit de verenigingsorganisatie en medewerkers uit de arbeidsorganisatie, maar lijkt gefragmenteerd over individuen.

Aan de hand van een model voor cultuurverandering wordt gekeken hoe de huidige situatie in dit model past en hoe de veranderingen in de organisatie vorm kunnen krijgen. Dit model biedt de KNVB inzicht hoe zij met de veranderingen om kunnen gaan om de continuïteit van de veranderingen te waarborgen.

Tot slot worden er algemene aanbevelingen gedaan voor de KNVB en specifieke aanbevelingen met betrekking tot de verenigingsorganisatie, de arbeidsorganisatie en het product futsal. Bij deze aanbevelingen dient de KNVB rekening te houden dat zij zich niet teveel op de structuur moet focussen, maar meer op de processen achter deze structuur. De belangrijkste aanbevelingen richten zich op een prominentere plaats van het futsal binnen de KNVB, met een eigen tak in de besluitvorming voor specifieke futsalonderwerpen en een afdeling futsal binnen de arbeidsorganisatie. Daarnaast is er voor de KNVB een taak weggelegd om het futsal nadrukkelijker te profileren en te zorgen dat er ten aanzien van op de breedtesport een product op maat geleverd kan worden, voor zowel senioren als jeugd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iv
Samenvatting	vi
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	1
1.1.2 Ledengroei	2
1.1.3 Sportieve ontwikkelingen	2
1.1.4 Huidige positie futsal	2
1.2 Historie KNVB & Futsal	3
1.3 Huidige structuur KNVB	3
1.3.1 Verenigingsorganisatie	4
1.3.2 Arbeidsorganisatie	5
1.4 Probleemstelling	6
1.5 Maatschappelijke relevantie	8
1.6 Wetenschappelijke relevantie	8
2 Onderzoeksaanpak	9
2.1 Onderzoeksperspectief	9
2.1.1 Betekenisgeving	10
2.1.2 Cultuurperspectief op organisatieprocessen	12
2.2 Onderzoeksmethoden	14
2.2.1 Documentenanalyse	14
2.2.2 Literatuurstudie	15
2.2.3 Interviews	15
2.2.4 Analyse	15
2.3 Selectie onderzoekseenheden	15
3 Organisatieverandering vanuit een cultuurbenadering	17
3.1 De waarde van organisatiecultuur	17
3.2 Status van organisaties	18
3.2.1 Statusmodel	18
3.2.2 Voor- en nadelen van status	20
3.3 Organisatieverandering	20
3.3.1 Organisatieverandering & organisatietransformatie	21
3.3.2 Benadering voor verandering	22
3.3.3 Model voor transformatie	23
3.4 Obstakels op de weg naar verandering	24
3.5 Tot besluit	26
4 Op weg naar verandering	27
4.1 Relaties: betrokkenheid en afhankelijkheid	27
4.1.1 Verenigingen	27
4.1.2 Veldvoetbal	29
4.1.3 Futsalcompetities buiten de KNVB	31
4.1.4 Tot besluit	32
4.2 Status: het aanzien van het futsal	32
4.2.1 Identiteit & uitstraling	32
4.2.2 Imago	34
4.2.3 Prestaties	35
4.2.4 Tot besluit	36
4.3 Macht: de invloed van het futsal	36
4.3.1 Financiën	37
4.3.2 Besluitvormingsproces	37
4.3.3 Draagvlak	40
4.3.4 Tot besluit	41
4.4 Toekomstperspectief: versnippering of specialisatie?	41
4.4.1 Juiste persoon op de juiste plaats	41

4.4.2	Inrichting VO	43
4.4.3	Inrichting AO	44
4.4.4	Tot besluit	46
4.5	Tijd voor ontwikkeling of transformatie?	46
5	Conclusies en Discussie	48
5.1	Conclusie	48
5.1.1	Beantwoording deelvragen	48
5.1.2	Beantwoording onderzoeksvraag	50
5.2	Discussie	50
5.2.1	Veranderingen in model gegoten	52
5.3	Aanbevelingen	53
5.3.1	Aanbevelingen KNVB	53
5.3.2	Aanbevelingen VO	53
5.3.3	Aanbevelingen AO	53
5.3.4	Aanbevelingen product	54
6	Bronnenlijst	55
7	Bijlagen	57

Inleiding

Om een helder beeld te scheppen waar dit onderzoek over gaat, wordt in dit eerste hoofdstuk de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. Een korte beschrijving van de historie van de KNVB en het futsal biedt hierbij achtergrondinformatie over de oorsprong van de sport. Door middel van een beschrijving van de formele structuur wordt vervolgens inzicht gegeven in de KNVB-organisatie, waar het futsal onderdeel van uitmaakt. Hierna wordt de probleemstelling gepresenteerd die centraal staat in dit onderzoek. Tot slot wordt in dit hoofdstuk de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek belicht.

1.1 Aanleiding

Het onderzoek naar de structuur en positie van het futsal binnen de KNVB komt niet uit de lucht vallen. Verschillende ontwikkelingen vormen de aanleiding voor dit onderzoek. Deze ontwikkelingen zijn maatschappelijk, maar ook met betrekking tot ledengroei, sportief en de huidige positie van het futsal binnen de KNVB. In deze paragraaf worden deze ontwikkelingen toegelicht.

1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) is een organisatie die volop in beweging is. Ruim 1,1 miljoen mensen zijn aangesloten bij de grootste sportbond van Nederland. Iedere dag gebeurt er wel iets in het Nederlandse voetbal, waarbij de KNVB als organisator van deze sport betrokken is. In de media wordt volop gepraat en gediscussieerd over het aspect veldvoetbal en de hierbij behorende maatschappelijke problemen. Henk Kesler, directeur betaald voetbal van de KNVB, gaf begin 2006 al aan dat voetbal een geweldig platform van integratie is (Volkskrant, 2006). Sport, en voetbal in het bijzonder, krijgt steeds meer het etiket van maatschappelijke functie opgedrukt. In de Nederlandse multiculturele samenleving is voetbal een bindingsmiddel om verschillende bevolkingsgroepen op een sportieve manier met elkaar in contact te laten komen. Deze functie van voetbal lijkt de laatste jaren steeds groter te worden.

De KNVB is het knooppunt van activiteiten op voetbalgebied, in het totaal van topsport en breedtesport en de daarin te onderscheiden doelgroepen. De KNVB is zich bewust van zijn belangrijke sociaal-maatschappelijke rol. De combinatie van een kwalitatief sterke organisatie met het enorme aantal leden en verenigingen, maakt de KNVB een aantrekkelijke maatschappelijke partner voor goede doelen, overheidsinstellingen en bedrijfsleven (KNVB, 2007).

Niet alleen in combinatie met partners, maar ook door het organiseren van voetbalcompetities speelt de KNVB een sociaal-maatschappelijke rol. Door het organiseren van wedstrijden voor jong en oud, ongeacht welke afkomst de voetballers hebben, worden verschillende groepen nader tot elkaar gebracht. Het organiseren van deze competities in combinatie met projecten als Tijd voor Sport geeft de KNVB een nadrukkelijke sociaal-maatschappelijke rol. Het project Tijd voor Sport is een samenwerking tussen het Ministerie van VWS en de KNVB om zich in te zetten voor een sportieve samenleving.

Deze ontwikkelingen richten zich echter niet alleen op het veldvoetbal. Ook het futsal, de officiële benaming voor zaalvoetbal, speelt hier steeds nadrukkelijker een rol in. In grote steden, maar ook daarbuiten, zijn dagelijks duizenden kinderen en jongvolwassenen op straat aan het voetballen. Hierbij gaat het vaak niet enkel om de winst, maar ook om het laten zien van de mooiste bewegingen. In het futsal komen deze competitie en show-elementen vaak samen. Veel jongeren voelen zich dan ook aangetrokken tot de sport futsal. Steeds meer jeugdspelers weten de weg naar de zaal te vinden, wat terug te zien is in een stijgend ledenaantal bij de jeugd. Dit vertaalt zich naar een ontwikkeling waarin er langzamerhand binnen Nederland steeds meer jeugdcompetities van de grond komen en het aantal jeugdteams stijgt (KNVB, 2008). Tegelijkertijd is er de laatste jaren een afname zichtbaar in het aantal seniorenteams, zowel bij de mannen als de vrouwen.

Een blik werpend op algemene maatschappelijke ontwikkelingen in sport, wijst uit dat de sportdeelname vanaf 1979 onder de bevolking van 6 - 79 jaar is gestegen. Verschillende onderzoeken presenteren verschillende cijfers, maar de gemeenschappelijke trend van een toename in de sportdeelname is overal waarneembaar (Breedveld et al., 2006). Zowel onder ouderen als onder jongeren is er een stijging waarneembaar.

Kijkend naar de sportdeelname en welke sporten er beoefend worden, lijken veldvoetbal en futsal in de lift te zitten. Van de bevolking tussen 6 en 79 jaar geeft vijf procent in 2003 aan, futsal te

beoefenen (Breedveld et al., 2006: 92). Dit percentage komt tot stand doordat ruim negen procent van de mannen actief is in de zaal en ruim één procent van de vrouwen.

Naast deze cijfers is het een interessant gegeven dat de sportbeoefening en het lidmaatschap van sportverenigingen bij Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen lager ligt dan bij autochtonen. Dit geeft wederom aan dat sport een belangrijke rol kan vervullen in het kader van integratie.

1.1.2 Ledengroei

Naast sociaal maatschappelijke doeleinden zoals integratie, wijzen bovenstaande maatschappelijke ontwikkelingen er ook op dat futsal voor de KNVB een interessant aandachtsgebied is om ledengroei te bewerkstelligen. De KNVB heeft in het Strategisch Marketingplan (SMP) uit 2005 de ambitie uitgesproken, om in 2012 een ledenaantal van 1,4 miljoen te hebben. Het jaarverslag over het seizoen 2006/'07 geeft weer dat het ledenaantal momenteel 1.125.091 bedraagt (KNVB, 2007). Het futsal bij de KNVB telt 65.351 actieve leden. Hiervan beoefenen 28.960 leden de sport in combinatie met veldvoetbal. Onder de actieve futsalspelers bevinden zich slechts 5.547 jeugdleden. Het totaal aantal mensen dat futsal speelt wordt veel hoger geschat, namelijk op 510.000 mensen in 2005 (NOC*NSF, 2005). Het overgrote merendeel hiervan is dus niet aangesloten bij het futsal van de KNVB.

Om door te groeien naar een hoger ledenaantal heeft de KNVB met andere woorden een impuls nodig. Het futsal biedt hiervoor kansen. In het SMP is futsal dan ook benoemd als een terrein waarop ledengroei mogelijk te realiseren is. In de notitie herijking beleidsactiviteiten voor de periode 2007 – 2009, is dit opgenomen als programmaonderdeel. Activiteiten onder dit programma zijn 'ontwikkeling jeugdfutsal via verenigingen' en 'ontwikkeling jeugdfutsal via scholen'. Deze activiteiten sluiten aan op eerder genoemde concepten in het kader van Tijd voor Sport en het SMP.

1.1.3 Sportieve ontwikkelingen

Naast maatschappelijke ontwikkelingen en de genoemde ontwikkelingen op het gebied van ledengroei zijn er ook sportieve ontwikkelingen in het futsal gaande. Men werkt in de organisatie hard om het futsal weer naar de Europese en mondiale top te leiden. Waar het Nederlands team in 1989 nog zilver veroverde op het WK, slaagde het team er begin 2007 niet in om zich te kwalificeren voor het EK in Portugal in 2007. In maart 2008 volgde een nieuwe teleurstelling. Het nationale futsalteam slaagde er niet in zich te kwalificeren voor de play-offs waarbij een ticket voor het WK 2008 in Brazilië te verdienen was. Deze sportieve terugloop van het futsal heeft er voor gezorgd dat de KNVB de ambitie heeft uitgesproken het futsal in Nederland terug op de kaart te willen zetten. Het futsal moet weer volwaardig worden. De KNVB wil zich inspannen om samen met de futsalverenigingen de kwaliteit en de structuur van het futsal verder te ontwikkelen. Om aan deze visie te voldoen en om de ontwikkeling van het futsal te stimuleren, zowel in de top als in de breedte, zijn er enkele projecten gestart.

Één van deze projecten heeft betrekking op de kwaliteit van het futsal, met als uiteindelijk doel de prestaties van het vertegenwoordigend futsal weer op niveau te krijgen. Om dit te bewerkstelligen heeft de KNVB het traject 'Futsal terug aan de top' opgestart. Dit project kent verschillende deelprojecten. Een eerste deelproject heeft betrekking op de invoering van een topdivisie in het futsal. Momenteel zijn er twee eredivisies. Boven deze eredivisie komt een topdivisie, met daarin de beste teams van Nederland. De teams in deze topdivisie dienen te voldoen aan strenge licentievoorwaarden. Deze voorwaarden hebben als doel om futsalverenigingen te professionaliseren. Met de komst van de topdivisie is de KNVB tevens op zoek naar mogelijkheden om de promotie- en marketingwaarde van deze topdivisie te optimaliseren, en zo het futsal landelijk op de kaart te zetten. Een tweede deelproject richt zich op de arbitrage van het futsal. Doel van dit project is dat de arbitrage zich met de top van het futsal mee ontwikkelt en zodoende in staat is een hoger niveau te bereiken wat vereist is voor het leiden van wedstrijden in de topdivisie.

Het derde deelproject heeft betrekking op de voetbaltechnische kant van het futsal. In het seizoen 2008/'09 gaat de KNVB van start met Regionale Futsalcentra (RFC). Deze centra moeten het futsal door het land heen een gezicht geven. Het is de bedoeling dat in deze futsalcentra allerlei futsalactiviteiten georganiseerd gaan worden. Hierbij valt te denken aan opleidingen op voetbaltechnisch gebied, maar ook op het gebied van arbitrage en ten aanzien van het bestuurlijk kader. Tevens kunnen in deze RFC's clinics en promotionele activiteiten plaats vinden.

1.1.4 Huidige positie futsal

Een ander project wat de KNVB in gang heeft gezet naar aanleiding van de eerder genoemde ontwikkelingen is een onderzoek naar de positie van het futsal binnen de KNVB. Door middel van een onderzoek is in de eerste helft van het seizoen 2007/'08 de huidige positie van het futsal binnen de KNVB in beeld gebracht. In dit onderzoek zijn verschillende organisatieleden naar hun ervaringen en

meningen gevraagd. Hieruit zijn verschillende verontrustende knelpunten naar voren gekomen met betrekking tot het futsal. Een voorbeeld hiervan is dat het futsal versnipperd is in de organisatie. Tevens is gebleken dat het futsal vaak onbewust ondersneeuwt bij andere werkzaamheden die gericht zijn op het veldvoetbal. Een beperkte affiniteit van medewerkers met futsal ligt hieraan ten grondslag. Deze invloed van het veldvoetbal kent tevens zijn weerslag op het besluitvormingsproces. Andere geluiden binnen de KNVB wezen er op dat futsal een andere tak van sport is dan veldvoetbal en mogelijk dus ook een andere aanpak vereist. Het onderzoek wijst tevens uit dat het futsal een afhankelijkheidsrelatie heeft met het veldvoetbal in financieel opzicht (KNVB, 2007).

Alvorens verder op de geschetste ontwikkelingen in te gaan en de mogelijke gevolgen die deze met zich meebrengt, wordt de KNVB als organisatie uiteengezet. Hierbij is tevens aandacht voor de ontwikkeling van het futsal binnen de KNVB. Op deze manier ontstaat er meer duidelijkheid over de huidige structuur van de KNVB, hetgeen de nodige inzichten verschaft en de leesbaarheid van dit onderzoek ten goede komt. Tevens geeft deze uitleg meer duidelijkheid over de waargenomen knelpunten, zoals deze in eerder onderzoek aangedragen worden door leden binnen de organisatie.

1.2 Historie KNVB & futsal

Op 8 december 1889 wordt in Den Haag de Nederlandschen Voetbal- en Athletischen Bond opgericht. In 1895 moet de atletiektak op eigen benen verder. De voetbalbond heet dan de NVB. Het ledenaantal groeit van ongeveer 250 in 1889 naar ruim 65.000 in 1929. De bond viert dan haar 40-jarig jubileum. Het is Koningin Wilhelmina die de voetbalbond de Koninklijke status geeft.

Als gevolg van de verzuiling zijn er inmiddels ook andere voetbalbonden ontstaan. De Federatie van Rooms Katholieke Voetbalbonden (RKF), de Christelijke Nederlandsche Voetbalbond (NCVB) en een afdeling voetbal binnen de Nederlandse Arbeiders Sportbond (NASB) zijn hiervan enkele voorbeelden. Na het begin van de Tweede Wereldoorlog werden deze bonden gedwongen te fuseren tot de Nederlandsche Voetbalbond. De Koninklijke status mocht niet worden gebruikt. Na de oorlog wordt deze status weer in ere hersteld en blijkt iedereen zo tevreden dat de KNVB als geheel blijft bestaan. De KNVB is hiermee voorloper op het gebied van de ontzuiling.

Tot halverwege de jaren vijftig is er enkel amateurvoetbal in Nederland. In omliggende landen heeft betaald voetbal haar entree reeds gemaakt en enkele Nederlandse spelers vertrekken naar het buitenland om daar prof te worden. De KNVB wil echter nog niks van het profvoetbal weten. Er wordt op diverse plaatsen gewerkt aan de oprichting van een nieuwe wilde voetbalbond, de Nederlandse Beroeps Voetbal Bond (NBVB). Aan het begin van het seizoen 1954/'55 zijn er 10 clubs die aan het beroepsvoetbal deel willen nemen. Na een aantal competitiewedstrijden tekenen beide bonden echter de vrede en wordt er vanaf 25 november 1954 ook in Nederland profvoetbal gespeeld.

Begin jaren zestig waait het futsal, over naar Nederland. Oorspronkelijk is het futsal in de jaren dertig in Argentinië ontstaan. Landen in Zuid-Amerika besluiten zich te verenigen onder de vlag van de FIFUSA. In Europa wordt in Engeland de sport voor het eerst beoefend. Al voor de Tweede Wereldoorlog wordt er op een harde ondergrond voetbal gespeeld. Na de Tweede Wereldoorlog raakt de sport steeds meer verenigd en worden er tal van competities georganiseerd.

In Nederland wordt in 1963 het eerste initiatief genomen tot futsal, zij het nog niet onder de vlag van de KNVB. De Helderse Zaalvoetbal Organisatie wordt gesticht en achttien teams namen deel aan de eerste competitie in Den Helder. De teams zijn afkomstig uit het Helderse zomeravondvoetbal en van veldvoetbalclubs, die aangesloten zijn bij de KNVB-afdeling Noord-Holland. De competitie blijkt een succes en het volgende jaar is het aantal teams verdubbeld. De KNVB wordt hierbij voortdurend op de hoogte gehouden.

Na twee jaar wordt het futsal door de KNVB erkend. Men kan in feite ook niet anders, want de HZVO bezit inmiddels de Koninklijke goedkeuring en statuten. Inmiddels ontstaan er in de kop van Noord-Holland meerdere zaalvoetbalgebieden en de vonk slaat ook over naar Helmond. Op 21 maart 1967 spreken vertegenwoordigers van het futsal uit Den Helder, Alkmaar, Schagen en Helmond met het toenmalige sectiebestuur Afdelingen van de KNVB. Het doel is om te kijken of er binnen KNVB-verband mogelijkheden zijn om landelijk futsal te organiseren. Een studiegroep zaalvoetbal wordt samengesteld om dit te onderzoeken. De commissie gaat over tot het houden van een enquête onder de twintig afdelingen van de KNVB. Alle afdelingen stellen hierbij dat futsal niet nadelig zou zijn voor het veldvoetbal. Slechts twee afdelingen zijn van mening dat het futsal als een geheel andere sport gezien moet worden en dat de KNVB zich niet met futsal moet bezighouden.

Begin december 1967 besluit de commissie een interim-rapport aan het bondsbestuur te overhandigen, met daarin de voor- en nadelen van het futsal. De conclusie luidt op dat moment dat de voordelen vele malen groter zijn dan de nadelen. Op 15 december 1967 keurt het bondsbestuur de beginselen van het interim-rapport goed en besluit het daarmee het futsal in de organisatie op te nemen. Het definitieve rapport van de commissie wordt op 27 april 1968 aan de orde gesteld op een buitengewone algemene vergadering van de sectie Afdelingen KNVB. De vergadering voert geen bezwaren aan en het futsal wordt officieel opgenomen in de organisatie van de KNVB (Teunissen, 1988).

In de jaren zestig en zeventig worden door het hele land vele sporthallen opgebouwd. De ontwikkeling van het futsal wordt hierdoor versneld. De, indertijd nog, twintig afdelingen kennen ieder in de hoofdklasse haar hoogste niveau. In de jaren tachtig wordt er vanuit de KNVB gestart met een piramidemodel, waarbij er interregionale hoofdklassen ontstaan. In het seizoen 1990/91 ontstaan hieruit drie eerste divisies, waarna een seizoen later één centrale eredivisie ontstaat. Door een herstructurering zijn er tegenwoordig nog zes districten waar het futsal wordt georganiseerd. Hierin zijn de afdelingen inmiddels in zijn opgegaan.

Ook internationaal blijft het futsal zich ontwikkelen. Na enkele testtoernooien besluit de FIFA het eerste WK Futsal in 1989 in Nederland te houden, waar Nederland onmiddellijk de tweede plaats veroverd. Het WK blijkt een succes en vele nieuwe landen melden zich aan bij de FIFA. De UEFA organiseert in 1997 het eerste EK en in 2000 zijn al meer dan 100 landen met futsal aangesloten bij de FIFA. Hierdoor krijgt de sport de Olympische status.

1.3 Huidige structuur KNVB

Om een beter beeld te krijgen van het futsal is het van belang om de structuur van de KNVB uiteen te zetten. Aan de hand hiervan zal duidelijk worden waar het futsal binnen de KNVB formeel zijn plaats kent.

De KNVB structuur wordt gekenmerkt door haar complexiteit. Om de organisatie toch helder in beeld te brengen, wordt als eerste een blik geworpen op de formele structuur van de KNVB. Hierbij zal de rol van zowel de verenigingsorganisatie (VO) als de arbeidsorganisatie (AO) aan bod komen. Zoals eerder vermeld is er binnen de KNVB sprake van twee verschillende secties, amateurvoetbal (AV) en betaald voetbal (BV). Deze twee secties zijn verbonden middels het bondsbestuur en de bondsvergadering. Omdat het futsal georganiseerd is binnen de sectie AV wordt deze sectie verder onder de loep genomen. Onder deze tak is de algemene vergadering amateurvoetbal, het bestuur amateurvoetbal (BAV) en het deel van de AO dat zich richt op het AV opgenomen. De relatie tussen de VO en de AO komt hierin al naar voren.

Bij het verdiepen in de organisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen de VO en de AO. Allereerst wordt de VO nader bekeken en hierbij de koppeling gemaakt naar het futsal, vervolgens zal de AO aan bod komen en wordt ook hier de koppeling gemaakt naar het futsal. Binnen zowel de VO als de AO is er een onderscheid te maken in de organisatie op landelijk- en op districtsniveau.

1.3.1 Verenigingsorganisatie

De verenigingsorganisatie wordt gevormd door vrijwilligers. Op verschillende niveaus zijn zij vertegenwoordigd binnen de KNVB. De verenigingsorganisatie is op te splitsen in een rechtsprekende macht, wetgevende macht en de uitvoerende macht. Daarnaast is er een onderscheid te maken op districtsniveau en op landelijk niveau.

Rechtsprekende macht

Er zijn in de verenigingsorganisatie verschillende organen actief op het gebied van de rechtsprekende macht. Ieder district heeft een tuchtcommissie. Deze commissie behandelt de aangespannen tuchtzaken. Boven deze tuchtcommissie is de commissie van beroep geplaatst. De commissie van beroep behandelt op haar beurt de tuchtzaken waarbij beroep wordt ingediend.

Op landelijk niveau zijn er twee organen die onafhankelijk van elkaar opereren. Dit zijn respectievelijk de overlegvergadering beroepszaken en de overlegvergadering tuchtzaken. De overlegvergadering beroepszaken wordt gevormd door een onafhankelijk voorzitter en de voorzitters van de commissies van beroep op districtsniveau. De overlegvergadering tuchtzaken wordt op haar beurt gevormd door een voorzitter en de voorzitters van de tuchtcommissies op districtsniveau.

Wetgevende macht

Ook bij de wetgevende macht is er een onderscheid te maken tussen organen die in de districten opereren en organen die landelijk opereren. Onderaan in het traject van wetgeving bevinden zich op districtsniveau de verenigingen. Door middel van afgevaardigden op de regio- en clustervergaderingen zijn zij in staat om mee te praten en beslissen over actuele zaken. Afgevaardigden van de regio- en clustervergaderingen vormen op hun beurt districtvergaderingen. Op landelijk niveau zitten er afgevaardigden in de algemene vergadering AV. Hierin hebben zestig landelijke afgevaardigden zitting. De algemene vergadering AV heeft de mogelijkheid zich voor of tegen voorstellen uit te spreken die vanuit het bestuur AV worden aangedragen. Boven de algemene vergadering AV is de bondsvergadering het hoogste orgaan. Deze heeft uiteindelijk de beslissingsbevoegdheid over kwesties op bondsniveau.

Uitvoerende macht

De uitvoerende macht staat waarschijnlijk het dichtst bij de arbeidsorganisatie. Op districtsniveau zijn er verschillende districtcommissies actief. Deze commissies zijn er op vijf verschillende terreinen: futsal, ondersteuning clubbesturen (OC), wedstrijd zaken (WZ), scheidsrechterszaken (SZ) en voetbaltechnische zaken (VTZ). De voorzitters van deze districtcommissies zijn tevens lid van het districtbestuur, dat verder bestaat uit een dagelijks bestuur. De districtbesturen dragen ieder eigen verantwoordelijkheden voor de gang van zaken binnen hun district.

De voorzitters van de districtcommissies zijn als portefeuillehouder van hun beleidsterrein vertegenwoordigd in de hoofdcommissie van hun portefeuille. In deze hoofdcommissie neemt tevens de beleidsmedewerker uit de AO plaats. De hoofdcommissie wordt geleid door de voorzitter, die tevens portefeuillehouder is van de betrokken afdeling in het sectiebestuur AV. Dit sectiebestuur bestaat uit een dagelijks bestuur en een algemeen bestuur. De voorzitter van het districtbestuur neemt hier ook zitting in. Boven het sectiebestuur AV staat in de uitvoerende macht uiteindelijk het bondsbestuur van de KNVB.

Als er gekeken wordt naar de specifieke plaats van het futsal, is er in de uitvoerende macht een specifieke positie voor het futsal aan te wijzen. Een districtcommissie futsal en de hoofdcommissie futsal zijn adviserende organen, die zich specifiek op het futsal richten. De voorzitter van de hoofdcommissie is portefeuillehouder futsal in het BAV. Er zijn echter meerdere organen die een rol spelen in het besluitvormingsproces omtrent het futsal. Zo kennen ook de SZ, VTZ en OC organen raakvlakken met het futsal.

Op verschillende plaatsen binnen de VO komt de relatie met de AO naar voren. Er is sprake van een continue wisselwerking tussen beide geledingen van de organisatie om de belangen van het futsal te behartigen.

1.3.2 Arbeidsorganisatie

Om een compleet beeld te krijgen van de organisatie is het van belang om ook de formele structuur van de AO toe te lichten. Ook hier is het vizier enkel gericht op het AV, aangezien het futsal hier onder valt. De AO is oorspronkelijk ontstaan ter ondersteuning van de VO. In de AO zijn ongeveer 285 werknemers werkzaam. Ongeveer dertig procent hiervan is werkzaam bij het bondsbureau te Zeist. De overige medewerkers zijn werkzaam op de zes districtskantoren in Heerenveen (Noord), Deventer (Oost), Amsterdam (West I), Rotterdam (West II), Breda (Zuid I) en Nieuwstadt (Zuid II).

Allereerst komt de AO op landelijk niveau aan bod. De arbeidsorganisatie in Zeist wordt geleid door de directeur AV. Onder hem ressorteert de adjunct-directeur. Onder deze persoon vallen de afdelingen ICT, P&O, Financiële Administratie, Secretariaat en Projecten. De directeur AV wordt ondersteund door het directiesecretariaat. Tevens vallen de afdelingen Finance and Control, Financiële administratie, Bestuur en beleid, ICT, P&O, VTZ en Academie onder de leiding van de directeur AV. Op de afdeling bestuur en beleid zijn diverse beleidsmedewerkers actief op het gebied van wedstrijd zaken, scheidsrechterszaken, accommodatiezaken en ondersteuning clubbesturen. Het futsal is in verschillende lagen van de AO vertegenwoordigd. De tak kent geen aparte afdeling, maar maakt onderdeel uit van de diverse afdelingen. Een deel van de werkzaamheden binnen de afdelingen zijn futsal gericht. Werkzaamheden van de beleidsmedewerkers bevatten dus gedeeltelijk futsal gerelateerde onderwerpen. Hetzelfde principe geldt voor medewerkers van VTZ of van de

Academie. Op het moment dat het futsal in de KNVB geïntegreerd werd, is er voor gekozen om het onder te brengen in de bestaande veldvoetbalstructuur.

Op districtsniveau heeft in ieder district de districtsmanager de dagelijkse leiding over de management afdeling. Onder de districtsmanager zijn in ieder district drie afdelingen. Dit zijn de afdelingen wedstrijdzaken, voetbaltechnische zaken en ondersteuning clubbesturen.

De afdeling wedstrijdzaken is verantwoordelijk voor de competitie en alle overige evenementen die door verenigingen in samenwerking met de KNVB op districtsniveau worden georganiseerd. Hierbij moet men denken aan het organiseren van wedstrijden, toewijzen van scheidsrechters, registreren van gele en rode kaarten en andere competitie gerelateerde werkzaamheden. De afdeling ondersteuning clubbesturen is verantwoordelijk voor service op maat, gericht op individuele verenigingen. Hierbij kan gedacht worden aan financiële- en managementondersteuning, maar ook op het gebied van sportaccommodatie, contacten met de gemeente en relatiebeheer is deze sectie actief. De afdeling voetbaltechnische zaken richt zich op de voetbalinhoudelijke kant bij de verenigingen. Het gaat bij VTZ om het ontwikkelen van trainingen, het coachen en begeleiden van teams, talentontwikkeling en stimuleren van alle ontwikkelingen op voetbalinhoudelijk gebied.

Ook op districtsniveau is er dus geen expliciete futsal afdeling. Ook hier is het futsal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de werknemers. Per district is men dus, evenals met veldvoetbal, op drie verschillende afdelingen actief met futsal. De KNVB heeft hier indertijd voor gekozen, door het integreren van het futsal in de reeds bestaande structuur.

De mogelijkheid doet zich hier dan ook voor dat er verschillende visies over het futsal zijn samengebracht in één structuur. Het veldvoetbal zal een andere blik op de gang van zaken hebben, dan het futsal. Deze blik en visies komen in dit onderzoek naar voren als betekenissen die worden toegekend aan de huidige structuur van het futsal en hoe deze in de praktijk tot uiting komen. Deze verschillende betekenissen kunnen tot uiting komen in de organisatiecultuur. Het is dan ook niet onwaarschijnlijk dat er in het futsal sprake is van een andere cultuur dan in het veldvoetbal. In het onderzoek wordt nader op de rol van organisatiecultuur ingegaan.

1.4 Probleemstelling

Nu de structuur van de KNVB en het futsal aan de orde is gekomen, wordt het vizier gericht op de probleembeschrijving en de probleemstelling. Hier wordt concreet beschreven waarom het BAV van de KNVB besloten heeft een onderzoek in te stellen naar de gewenste structuur en positie van het futsal binnen de KNVB.

Zoals reeds is aangegeven hebben recente sportieve en maatschappelijke ontwikkelingen er voor gezorgd dat de KNVB een andere koers is ingeslagen met het futsal. Het futsal moet weer volwaardig worden en sportief moet er aansluiting gevonden worden bij de internationale top. Daarnaast zijn er in de 'Analyse bestaande positie futsal' (KNVB, 2007) diverse knelpunten binnen de organisatie gesignaleerd die een succesvolle ontwikkeling van het futsal belemmeren.

Al deze ontwikkelingen binnen het futsal roepen vragen op of het futsal binnen zowel de arbeidsorganisatie als de verenigingsorganisatie wel op de juiste manier georganiseerd is en de juiste positie binnen de KNVB in neemt om in te spelen op de behoeftes van de steeds kritischer wordende consument. Het BAV van de KNVB heeft dan ook besloten dat er een onderzoek gedaan moet worden naar de gewenste positie van het futsal binnen de KNVB om te zorgen dat de organisatie van het futsal in staat is om toekomstige ontwikkelingen te faciliteren. Het onderzoek is als programma onderdeel van H4 Futsal opgenomen in de notitie 'herijking beleidsactiviteiten' voor de periode 2007-2009.

In een eerder stadium zijn er binnen de KNVB al initiatieven geweest om aanpassingen door te voeren binnen de organisatie ten behoeve van het futsal. Aan het eind van de jaren negentig werd al geconstateerd dat het futsal in Nederland voorbijgestreefd werd in haar ontwikkeling door andere landen. Om de oorzaken van deze negatieve ontwikkelingen in beeld te brengen zijn er in 1998 drie rapporten behandeld in diverse daarvoor bestemde geledingen van de KNVB. Naar aanleiding van aanbevelingen in deze drie rapporten heeft het BAV op advies van de hoofdcommissie futsal een stuurgroep ingesteld om een onderzoek in te stellen naar de structuur en organisatie van het zaalvoetbal binnen de KNVB. Dit heeft geresulteerd in het rapport 'Zaalvoetbal binnen de KNVB' (KNVB, 1999). Het BAV onderkent bij dit rapport het belang van de optimalisering van de huidige

structuur van het futsal binnen de KNVB. Tevens onderkent zij hierbij dat er ten aanzien van veldvoetbal en futsal sprake is van twee verschillende verschijningsvormen.

In de rapporten blijkt tevens dat de structuurvorm op dat moment niet langer ideaal is. Naast een zoektocht naar een geschikte structuur heeft de stuurgroep ook gekeken hoe het door de KNVB te leveren product futsal verbeterd kon worden. De stuurgroep heeft in haar rapport geopperd voor een nieuwe structuur met daarin meer zelfstandigheid voor het futsal. Het BAV gaf echter aan ernstige twijfels te hebben of de in het rapport voorgestelde splitsing in een futsal- en veldvoetbalstructuur wel tot het gewenste positieve resultaat zal leiden. De conclusies op dit vlak werden dan ook niet onderschreven. In het kader van dit onderzoek is het interessant dat er in het verleden voorstellen zijn gedaan met betrekking tot de structuur van het futsal. Het feit dat er twijfels zijn over de aanbevelingen geeft aan dat er binnen de KNVB met een kritische blik gekeken wordt naar ontwikkelingen met betrekking tot veranderingen in het futsal.

Enkele andere maatregelen uit het rapport hebben er voor gezorgd dat het futsal op diverse terreinen verbeterd is. Het besluitvormingstraject is gemoderniseerd, ieder district kent zijn eigen portefeuillehouder futsal en futsalverenigingen beslissen in grote mate over hun eigen sport. Het futsal lijkt zijn eigen plaats binnen de KNVB te hebben verworven. Door middel van de 'Evaluatie structuurnota 'Zaalvoetbal binnen de KNVB' zijn in 2004 de maatregelen geëvalueerd. Hierbij is naar voren gekomen dat de genomen maatregelen niet altijd hebben geleid tot de gewenste verbeteringen. Om deze reden zijn er nieuwe aanbevelingen gedaan om tot de gewenste verbetering te komen. Het BAV heeft vervolgens ingestemd met de gedane aanbevelingen.

In 2006 is aan de hand van een klankbordgroep, ingesteld door het BAV, een aanvullende aanpak geformuleerd. De voorgestelde maatregelen uit 1999 komen hier nogmaals in naar voren. De uitvoering van deze maatregelen worden genoemd en daarnaast worden er overwegingen gegeven hoe verder te gaan met de onderwerpen.

Al met al zijn er in het verleden dus verschillende initiatieven geweest met betrekking tot de organisatie van het futsal binnen de KNVB. Het is aannemelijk dat er sinds deze onderwerpen aangekaart zijn enkele veranderingen zijn opgetreden. Zo is de landelijke portefeuille futsal inmiddels ondergebracht bij een lid van het BAV, die vanuit zijn functie als districtsvoorzitter van West I plaats heeft in dit bestuur. Tot 1 december 2007 was deze portefeuille nog ondergebracht bij een dagelijks bestuurslid die tevens verantwoordelijk was voor de portefeuilles wedstrijdzaken en scheidsrechterszaken.

Met de genoemde maatschappelijke en sportieve ontwikkelingen is het vraagstuk weer actueel binnen de KNVB. Door middel van dit onderzoek wordt getracht invulling te geven aan dit vraagstuk. Uiteindelijk leidt dit tot aanbevelingen voor het futsal binnen de KNVB. De aanbevelingen kunnen leiden tot een daadkrachtige organisatie van het futsal, die in staat is de huidige en de toekomstige ontwikkelingen in het futsal te faciliteren.

Omdat in een eerder stadium de bestaande situatie al in kaart is gebracht, wordt in dit onderzoek vooruitgekeken naar de toekomstige positie van het futsal. Dit vindt plaats vanuit een cultuurperspectief op organisatieprocessen. Gezien de aangetoonde knelpunten in de huidige situatie meent de onderzoeker dat de organisatiecultuur een rol van betekenis speelt bij de positie van het futsal binnen de KNVB. Evenals in het onderzoek naar de huidige positie van het futsal wordt de visie van betrokkenen achterhaald. Betrokkenen binnen de organisatie zullen een beeld hebben van wat zij wenselijk achten voor het futsal en welke belemmeringen en voorwaarden zij hiervoor zien. Dit wordt in dit onderzoek achterhaald aan de hand van betekenissen van betrokkenen over de status van het futsal. Het doel van het onderzoek is dan ook betekenissen van betrokkenen te achterhalen wat betreft de status van het futsal. Dit doel dient geoperationaliseerd te worden in een onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de status van het futsal binnen de KNVB?

De focus in dit onderzoek ligt door middel van deze onderzoeksvraag op de status die betrokkenen toekennen aan het futsal. De toegekende status aan het futsal zegt iets over de manier waarop er tegen het futsal wordt aangekeken. Wanneer duidelijk is hoe de status van het futsal gedefinieerd wordt door mensen binnen de organisatie, kan vervolgens gekeken worden welke stappen de KNVB moet zetten om het futsal een plaats binnen de organisatie te geven, welke passend is bij de doelstellingen. Dit leidt er toe dat er ook een beeld gevormd wordt van een passende positie bij deze

status. De betrokkenen worden in de onderzoekseenheden verder gespecificeerd. Hierbij komt tevens aan de orde waarom juist deze betrokkenen deel uitmaken van het onderzoek.

De centrale onderzoeksvraag wordt ondersteund door twee deelvragen:

- Welke betekenissen geven betrokkenen uit de verenigingsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?
- Welke betekenissen geven betrokkenen uit de arbeidsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?

De VO en de AO zijn twee verschillende facetten van de organisatie, zoals de structuur van de KNVB al aangeeft. De betrokkenen uit de VO zijn veelal niet betrokken bij de alledaagse werkzaamheden van de organisatie. De werknemers in de AO zijn dit wel. Het is dan ook niet ondenkbaar dat er tussen beide onderdelen van de KNVB verschillende visies zullen bestaan over de status van het futsal. Om deze reden wordt er gedurende het onderzoek een onderscheid gemaakt tussen betekenissen die vanuit de VO en de AO worden toegekend. Per deelvraag wordt ook dieper ingegaan op het verschil in landelijk en districtsniveau. Door middel van interviews zullen de betekenissen bij betrokkenen achterhaald worden. Verdere specificatie met betrekking tot de interviews vindt plaats in de onderzoeksrapportage.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De KNVB is een organisatie die er in eerste instantie is voor haar leden. Vanuit een bedrijfsmatige visie kan gesteld worden dat de leden als het ware consumenten van het geleverde product futsal zijn. De KNVB draagt dan ook de verantwoordelijkheid dit product te leveren naar tevredenheid van de consument. Dit onderzoek richt zich op de gewenste positie van het futsal binnen de KNVB ten einde het product futsal verder te optimaliseren voor zowel de topsport als breedtesport. Deze bedrijfsmatige visie waarmee naar de KNVB gekeken wordt, is bewust gekozen. Ook in het verdere onderzoek worden namelijk verschillende bedrijfsmatige aspecten met betrekking tot de organisatie op de KNVB geprojecteerd.

De positie van het futsal moet aansluiten bij de genoemde ontwikkelingen die gaande zijn binnen de KNVB, maar ook binnen de maatschappij. De organisatie zal in moeten springen op trends als commercialisering, individualisering en op het veranderende consumptiegedrag van de consument. De maatschappelijke ontwikkelingen laten zien dat er mogelijkheden zijn voor de KNVB om te groeien met het futsal. Het beleid van de KNVB moet erop gericht zijn om op deze ontwikkelingen in te springen en tegelijkertijd een hoge kwaliteit van het product futsal te blijven leveren. Het is van belang om te onderzoeken hoe de KNVB mogelijk haar structuur en organisatie aan moet passen om de kwaliteit van het product futsal te kunnen blijven waarborgen en/of te verbeteren. Hierbij is het de vraag of de organisatiecultuur binnen de KNVB deze positie van het futsal mogelijk maakt of niet. De huidige positie van het futsal zal afgezet moeten worden tegenover de gewenste positie. Op deze manier is het mogelijk om te kijken waar en of er veranderingen nodig zijn in de wijze waarop het futsal binnen de KNVB georganiseerd is.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Verscheidene auteurs leggen de relatie in hun werk tussen maatschappelijke ontwikkelingen en sport. Hierbij wordt vaak ingegaan op de vraag of sport een rol kan spelen bij bijvoorbeeld integratie. Er is echter weinig aandacht voor de interne organisatie van bijvoorbeeld een sportbond. De onderzoeker probeert in dit kader een bijdrage te leveren door de werking van sportorganisaties te relateren aan organisatieverandering. De beschreven situatie gaf al aan dat er ook binnen sportbonden mogelijk verschillen aanwezig zijn met betrekking tot de organisatiecultuur. Met dit onderzoek wordt getracht de meerwaarde aan te tonen om vanuit dit cultuurperspectief naar verandering in sportorganisaties te kijken. Hiermee wordt aangesloten bij de theorievorming over organisatieverandering, waarbij de organisatiecultuur mogelijk een rol speelt.

2. Onderzoeksaanpak

Alvorens dieper in te gaan op de onderzoeksaanpak, wordt eerst gekeken naar het perspectief van de onderzoeker. Het onderzoeksperspectief geeft aan vanuit welk perspectief de onderzoeker het vraagstuk bekijkt. De manier waarop de onderzoeker het vraagstuk benadert heeft invloed op het vervolg van het onderzoek. Allereerst komt het onderzoeksperspectief aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op de constructie van betekenissen. Tot slot is er aandacht voor het organisatieperspectief van de onderzoeker.

2.1. Onderzoeksperspectief

Het centrale onderzoeksperspectief van de onderzoeker is de interpretatieve onderzoeksbenadering. Omdat sport gezien wordt als een sociaal fenomeen kan het gedrag van mensen, actief in de sportsector, niet via causale relaties verklaard worden (Gratton & Jones, 2004). De interpretatieve benadering neemt aan dat menselijk gedrag niet bepaald wordt door externe factoren en processen die meetbaar zijn voor onderzoekers, maar gevormd wordt door de betekenissen die mensen geven aan de wereld (Henn e.a., 2006). De betekenissen die mensen toekennen zitten verborgen in de interacties, processen, ervaringen, en individuele-, institutionele- en culturele geloofssystemen van die mensen. Iemand die al jarenlang in dienst is bij de KNVB zal eerdere ervaringen hebben met processen met betrekking tot het futsal. Deze ervaringen hebben invloed op de betekenissen die worden toegekend. Om de betekenissen van de betrokkenen met betrekking tot het futsal te achterhalen is het dus vereist om deze mensen persoonlijk te benaderen.

Dit zorgt er voor dat de onderzoeker in het onderzoeksproces verschillende visies tegen zal komen. Door de aandacht voor de individuele betekenissen krijgt de onderzoeker te maken met subjectiviteit. Het is dan ook zaak om oog te hebben voor het verschil in deze visies. Hierbij wordt in dit onderzoek ingegaan op de verschillen in betekenisgeving tussen betrokkenen uit de VO en de AO. Daarnaast komt de relatie tussen futsal en veldvoetbal naar voren, evenals een verschil in betekenissen op landelijk en districtsniveau.

Het verzamelde empirische materiaal is in dit onderzoek afkomstig van de respondenten. De onderzoeker interpreteert deze verkregen data vervolgens. Hierbij gaat hij op zoek naar betekenissen en meningen van de respondenten die zij relevant achten met betrekking tot de status van het futsal. Deze betekenissen zijn relevant wanneer ze in vergelijking met andere betekenissen van respondenten de onderzoeker inzicht bieden in de huidige problematiek.

Naast de interpretatieve onderzoeksbenadering tracht de onderzoeker ook kritisch naar het vraagstuk te kijken. Door middel van een ondersteunend theoretisch kader wordt voorafgaand aan de interviews een leidende structuur opgesteld. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker in staat is kritisch door te vragen met betrekking tot het onderwerp. Zodoende kan er aandacht worden besteed aan zaken die wellicht niet rechtstreeks door respondenten worden genoemd, maar die wel degelijk relevant zijn in de situatie rondom de status van het futsal.

Deze combinatie van benaderingen is afgeleid van de visie van Alvesson en Deetz (2000). Zij pleiten voor het gebruik van een cross-paradigmatisch perspectief. Hierbij maken zij gebruik van interpretatieve, kritische en post-moderne onderzoeksbenaderingen. Burrell en Morgan (1979) maakten als eerste onderscheid in vier verschillende sociaal wetenschappelijke onderzoeksparadigma's. Onderzoek vanuit deze paradigma's wordt gestuurd door middel van ontologische en epistemologische assumpties. Deze assumpties bevatten voor vanzelfsprekend aangenomen denkbeelden over de wereld en de manier waarop mensen zich hierin gedragen. Een onderzoeker bevindt zich in het paradigma dat zich aansluit bij de manier waarop de onderzoeker naar de sociale wereld kijkt. Deetz (1996) wijst er op dat deze paradigma's de voorkeur geven aan dominante tradities. Hij uit tevens kritiek op het feit dat de paradigma's tegenover elkaar worden geplaatst. Hierdoor worden wetenschappers ontmoedigd om verbanden te zoeken met andere paradigma's.

In dit cross-paradigmatisch perspectief staan de betekenissen van individuen en de constructies van sociale werkelijkheden centraal in het begrijpen van de wereld. In het kader van het futsal is het van belang om de individuele betekenissen te achterhalen en om op die manier ook de status van het futsal beter te begrijpen.

Door de interpretatieve onderzoeksbenadering kan de onderzoeker niet los worden gezien van de context van zijn onderzoeksterrein (Walliman, 2005). De eigen visie en interpretatie van de onderzoeker komt zodoende naar voren in het onderzoek, zowel bij de invulling hiervan als bij de

methoden en hoe de data geanalyseerd wordt. De onderzoeker dient dit te aanvaarden en kenbaar te maken. Wanneer er gezocht wordt naar verklaringen, is het algemeen bekend dat hierbij de eigen historische en culturele achtergrond van de onderzoeker een rol speelt. Sociaal wetenschappelijk onderzoek is dus subjectief van aard.

In het geval van het onderzoek naar het futsal in de KNVB is de onderzoeker zelf ook actief in de sport futsal. De ervaringen die hij hiermee heeft opgedaan in het verleden kunnen een kader vormen waarbinnen de onderzoeker naar verklaringen zoekt in zijn onderzoek. Daarnaast is de onderzoeker zelf al anderhalf jaar actief binnen de KNVB. Dit heeft tot gevolg dat hij reeds bestaande denkbeelden heeft over de organisatie en dat deze mogelijk onbewust een rol spelen bij de bevindingen van het onderzoek. Deze achtergrond kan de onderzoeker ook voordelen opleveren in het verdere verloop van het onderzoek. Door de kennis die de onderzoeker reeds heeft over de organisatie, kan hij betekenissen van betrokkenen wellicht beter in hun context plaatsen.

Door zich bewust te zijn van deze biases probeert de onderzoeker vervolgens wel zo objectief mogelijk zijn bevindingen te presenteren. Deze bevindingen zijn subjectief van aard, aangezien zij afgeleid worden van betekenissen van individuen in de context van de KNVB. De overeenkomsten en verschillen in de betekenissen omtrent de status van het futsal binnen de KNVB die naar voren komen in dit onderzoek, leiden tot aanbevelingen over de gewenste structuur en positie van het futsal binnen de KNVB.

Alvorens uitgelegd wordt welke onderzoeksmethoden ter hand worden genomen om invulling te geven aan het vraagstuk, wordt aandacht besteed aan het proces hoe individuen betekenissen construeren in een context.

2.1.1 Betekenisgeving

Om een beeld te hebben van de betekenissen die worden toegekend aan het futsal is het wenselijk te weten hoe betekenisgeving tot stand komt bij individuen, en hoe deze in organisaties tot stand komt. Om op dit gebied een verdieping aan te brengen wordt nader ingegaan op de theorie van Weick (1995). Weick onderscheidt zich in zijn werk door niet de structuur van de organisatie centraal te stellen, maar de handelende mens en de betekenisgeving. Het kernprobleem van organiseren definieert hij als het stellen van de juiste vragen en het bepalen welke vragen er toe doen. Organisaties zouden zich dan ook veel meer bezig moeten houden met processen in plaats van structuren.

Weick maakt een onderscheid tussen betekenisgeving en interpretatie. Waar het bij betekenisgeving om het proces of de activiteit gaat, gaat het bij interpretatie naast het proces ook over een productbeschrijving. Betekenisgeving gaat over het proces waarbij de realiteit als een voortdurend doel wordt nagestreefd. Het proces krijgt vorm wanneer mensen terug kijken op situaties waar zij zelf en hun creaties onderdeel van uitmaakten. Mensen geven betekenissen aan dingen door het zien van een wereld, waarop zij hun stempel al hebben gedrukt. Hieruit worden eigen waarheden geformuleerd. Betekenisgeving wordt dan ook wel gezien als het uitvinden van eigen waarheden. Interpretatie volgt eigenlijk op dit proces door deze waarheden ook daadwerkelijk te ontdekken.

Wanneer er betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen wordt gebruik gemaakt van standaardmechanismen en regels voor ontvangen, interpreteren, geloven en handelen. Deze standaardmechanismen en regels typeren gezamenlijk de culturele setting (Sackman, in: Weick, 1995). Het proces van betekenisgeving is zowel een individuele als een sociale activiteit, aangezien de betekenisgever ook beïnvloed wordt door de omgeving waarin de betekenis gegeven wordt. Weick geeft in zijn werk zeven kenmerken, die samen een relatie vormen, waardoor het begrip betekenisgeving als een proces te begrijpen is. Ieder kenmerk wordt geconcretiseerd met een bepaalde betekenis uit het futsal:

1. *Grounded in Identity Construction*

Hierbij gaat het om de vraag wie de betekenisgever is ten opzichte van een ander. De betekenisgever presenteert afhankelijk van de situatie een deel van zijn eigen identiteit. Hierbij weegt hij af welke identiteit het best bij de situatie past. De betekenissen die worden toegekend aan het futsal zijn dus afhankelijk van de situatie. Ten opzichte van de onderzoeker presenteert de respondent wellicht een andere identiteit dan de respondent in zijn werkzaamheden uitdraagt.

2. *Retrospective*

Bij de vorming van betekenissen kijkt de betekenisgever altijd terug naar ervaringen uit het verleden. Wanneer de betekenisgever in het verleden positieve ervaringen heeft gehad met

de wijze waarop het futsal georganiseerd is binnen de KNVB, heeft dit invloed op de vorming van de hedendaagse betekenissen.

3. *Enactive of Sensible Environments*

Het toekennen van betekenissen is een proces dat gepaard gaat met actie en cognitie. Actie staat hierbij voor het handelen van mensen en cognitie voor het vermogen om hier iets van te leren. De betrokkenen bij het futsal maken onderdeel uit van een omgeving die ze zelf gevormd hebben. Deze omgeving bepaalt de acties van de betrokkenen. Wanneer deze omgeving gedomineerd wordt door futsal, hebben de acties van de betrokkenen ook een sterkere relatie met futsal. Vervolgens kan uit deze handelingen geleerd worden welke handelingen bijvoorbeeld wel of niet positief van invloed zijn op het futsal.

4. *Social*

De betekenisgeving staat niet los van de omgeving. De betekenisgeving wordt beïnvloed door mensen met wie je omgaat. Er is dus geen sprake van individuele betekenisconstructie. Dit komt ook in organisaties naar voren. Een organisatie is een netwerk van intersubjectieve gedeelde betekenissen die worden bevestigd en ontwikkeld door het gebruik van algemene taal en alledaagse sociale interactie (Walsh en Ungson, in: Weick, 1995). De betekenissen met betrekking tot het futsal in de KNVB worden dus mede bepaald door de algemene taal en sociale interactie binnen de organisatie. Wanneer deze gedomineerd worden door veldvoetbal kan dit gevolgen hebben voor de betekenissen die aan futsal worden toegekend.

5. *Ongoing*

Het toekennen van betekenissen is een continue proces zonder duidelijk startpunt of eindpunt, omdat de mens zich eigenlijk altijd middenin zaken bevindt. Er zijn altijd ontwikkelen gaande in de KNVB die van invloed zijn op de betekenissen die worden gevormd. De betekenisgever kiest daarom momenten waarop hij bepaalde gebeurtenissen selecteert en gebruikt als referentiekader. Bij het futsal kunnen dit gebeurtenissen zijn die verband houden met de sportieve prestaties. Deze momenten gebruikt de betekenisgever vervolgens als referentiekader om zijn betekenissen over het futsal te construeren.

6. *Focuses on and by Extracted Cues*

Signalen vormen een leidraad voor het ontwikkelen van betekenissen. Het zijn simpele en bekende structuren voor mensen om betekenis te geven aan grotere gebeurtenissen. In het futsal kan dit het feit zijn dat de futsalcompetitie georganiseerd wordt door de competitieleider. Deze bekende structuren geven de betekenisgever voeding om betekenissen toe te kennen aan het futsal als geheel.

7. *Driven by Plausibility rather than Accuracy*

De betekenisgever probeert een logisch verhaal kloppend te maken. Dit verschilt van het benoemen van de feitelijkheden. Met betrekking tot het futsal kan het zijn dat de betekenisgever de alledaagse handelingen niet volledig kan begrijpen. Om toch een betekenis te kunnen construeren over het futsal zal de betekenisgever proberen logisch te redeneren om handelingen wel te begrijpen. De betekenisconstructie berust hierbij dus niet altijd op feitelijkheden en is dus subjectief.

De zeven genoemde kenmerken zijn samen cruciaal in het proces van betekenisgeving en worden gevormd door twee drijvende structuren: geloof en handelen. De verbinding tussen de twee genoemde factoren, geloof en handelen, is het proces van betekenisgeving.

Het geloof is ingebed in kaders van ideologieën en paradigma's. Deze zijn van invloed op wat mensen waarnemen en hoe gebeurtenissen zich ontwikkelen. Als mensen geloven dat iets op een bepaalde manier of om een bepaalde reden zal gebeuren, dan gebeurt het ook zo of de gebeurtenis wordt volgens deze overtuiging verklaard. Dit is afgeleid van het zogenaamde Thomas-theorema: *'if men define situations as real, they are real in their consequences'* (Thomas, in: Weick, 1995). Geloven is zien in dit geval. Mensen nemen selectief, en alleen dat wat binnen hun denkbeeld past, waar.

Geloven is acties initiëren die het denkbeeld ondersteunen (Weick, 1995).

Naast het geloof is ook de actie, het handelen, een drijvende kracht in het proces van betekenisgeving. Betekenisgeving begint vaak met actie, alvorens geloof een rol speelt. Er is dus sprake van eerst doen, dan denken. Wat mensen waarnemen is veelal een uitkomst van het eigen handelen. Kernbegrippen bij dit handelen zijn verbinden en manipuleren. Het verbinden richt zich op de verbinding tussen het handelen van mensen en de interpretaties van de verklaringen van het gedrag van mensen. Bij het manipuleren ligt de focus op de omgeving en op de betekenisvolle consequenties van de acties. Organisaties en mensen bepalen hun eigen randvoorwaarden en creëren een omgeving die ze kunnen managen en omvatten. Binnen deze omstandigheden kan de betekenisgeving ontwikkeld worden.

Met het onder woorden brengen van het proces van betekenisgeving is er inzicht verschaft in de manier waarop individuen en organisaties betekenissen geven aan gebeurtenissen. Met deze verdieping in het achterhoofd worden dan ook de betekenissen, aangedragen door de betrokkenen, bij het futsal behandeld. Het proces van betekenisgeving heeft duidelijk aangedragen dat de betekenissen subjectief zijn en beïnvloed zijn door de omgeving waarbinnen de betekenisgever actief is. Voor het futsal houdt dit in dat de betekenissen van de betrokkenen mede tot stand zijn gekomen door gebeurtenissen uit het verleden en door heersende gedeelde betekenissen in de KNVB. Zo zijn in het verleden gedane aanbevelingen over de structuur van het futsal, niet altijd doorgevoerd. Door dat deze aanbevelingen niet zijn opgepakt kan de betekenisgeving van betrokkenen bij eventuele nieuwe aanbevelingen op positieve of negatieve manier zijn beïnvloed door gebeurtenissen uit het verleden.

Betekenisgeving blijkt tijdsafhankelijk en situatieafhankelijk te zijn en verschilt per groep of maatschappij. Wanneer we dit gedachtegoed projecteren op de specifieke situatie van het futsal in de KNVB is het mogelijk dat er ook binnen de KNVB onderhandeld wordt over de betekenis die toegekend wordt aan het futsal in de organisatie. Om de positie van het futsal in de KNVB goed te doorgronden is het van belang om te weten welke plaats het futsal inneemt in de organisatie, ofwel welke verschillende betekenissen er binnen de KNVB aan het futsal gegeven wordt.

Voor er daadwerkelijke gekeken wordt naar deze betekenissen binnen de organisatie komt het perspectief van de onderzoeker op organisaties aan bod. De manier waarop de onderzoeker organisaties beschouwt, heeft invloed op de verdere invulling van het onderzoek.

2.1.2 Cultuurperspectief op organisatieprocessen

Het onderzoek gaat in op de organisatie van de KNVB, met hierbij speciale aandacht voor de organisatiecultuur. Het beeld wat de onderzoeker heeft op organisaties en de organisatiecultuur speelt een rol bij de analyse van de resultaten en de uiteindelijke aanbevelingen.

De onderzoeker is van mening dat er binnen organisaties altijd strijd is over betekenissen die worden toegekend aan gebeurtenissen, maar dat er wel getracht wordt gezamenlijke normen en waarden uit te dragen. De onderzoeker sluit zich aan bij Weick (1995) dat de betekenissen in organisaties tijds-, situatie- en contextafhankelijk zijn. Deze veelzijdigheid aan betekenissen in een organisatie zorgen er volgens de onderzoeker voor dat organisatiecultuur continue aan verandering onderhevig is. De visie van de onderzoeker sluit op dit gebied dan ook aan op de visie van Parker (2000) op organisatiecultuur. Volgens Parker zijn er drie aannamen om het concept organisatiecultuur te formuleren. Ten eerste moeten termen als organisatie en cultuur als processen worden gezien. Deze processen bevatten historische en alledaagse handelingen, ook wel structuur en agency genoemd. Ten tweede wordt aangenomen dat er binnen deze processen continue wisselingen plaatsvinden in de betekenisgeving door een variatie aan menselijke en niet-menselijke bronnen. Tot slot worden deze betekenissen continue bestreden, omdat er altijd tegenstrijdige gedachten zijn over wat en hoe mensen en organisaties moeten functioneren.

Parker stelt dat organisatiecultuur gezien moet worden als een gefragmenteerde eenheid waarin leden zichzelf identificeren als groep of als individu. Organisationscultuur is volgens hem een term die niet alleen de alledaagse betekenissen bevat van leden, maar ook de algehele opvattingen van de sector of maatschappij waar de organisatie deel van uitmaakt. Organisationscultuur bestaat dan ook uit meerdere delen die niet los van elkaar kunnen worden bekeken, maar begrippen als organisatie en identiteit leven door elkaar heen.

De eerder genoemde interpretatieve benadering impliceert volgens Parker dat organisaties een metafoor zijn voor cultuur. Smircich (1983) behandelt in haar werk verschillende onderzoeksthema's waarbij zij onderscheid maakt tussen cultuur als variabele binnen een organisatie en cultuur als metafoor voor de organisatie. Smircich behandelt vijf verschillende onderzoeksthema's die ontstaan uit het samenbrengen van de begrippen cultuur en organisatie: *comparitive management, corporate culture, organizational cognition, organizational symbolism* en *unconscious processes and organization*.

In de eerste twee is cultuur een variabele in organisatieprocessen. In de laatste drie is cultuur niet langer een variabele, maar een metafoor voor het organisatieleven. Dit verschil is essentieel, met gevolgen voor de bestudering en de daarop gebaseerde veranderingsprojecten. Wanneer organisaties een cultuur hebben, nodigt dit uit tot instrumenteel gebruik. Het geloof bestaat dat organisaties met een interne cultuur die haar strategieën ondersteunt, meer kans heeft om succesvol

te zijn. Verschillende schrijvers stellen ook dat organisaties met een sterke cultuur succesvoller zijn dan andere organisaties (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982). Wanneer organisaties een cultuur zijn en dus geen cultuur hebben, is het niet mogelijk om cultuur als instrument te gebruiken.

In de twee thema's die cultuur beiden als een variabele zien, wordt aangenomen dat de sociale werkelijkheid zichzelf uit in algemene en waarschijnlijke relaties tussen stabiele en duidelijke variabelen. Organisaties worden gezien als organismes, bestaand in een omgeving die regels schept voor gedrag. Cultuur is een onderdeel van deze omgeving en wordt gezien als een bepalende kracht voor dit gedrag. Daarnaast wordt organisatiecultuur gezien als een uitkomst van menselijk handelen. Uiteindelijk is het doel om uitspraken te kunnen doen over waarschijnlijke relaties die toepasbaar zijn voor eenieder die een organisatie moet managen.

De drie thema's die cultuur als een metafoor beschouwen, stellen dat de organisatie een vorm is van menselijke expressie. De studie naar organisaties wordt gezien als een sociaal fenomeen. De sociale wereld bestaat als een patroon van symbolische relaties en betekenissen die stand houden en gevormd worden door continue interactie van mensen. Symbolen, taal, mythen en rituelen worden niet gezien als culturele artefacten. Deze worden in het metafoorperspectief gezien als processen die betekenissen vormen en als processen die van fundamenteel belang zijn voor het bestaan van de organisatie.

Smircich's laatste thema, *unconscious processes and organization*, beschouwt cultuur als een expressie van onbewuste psychologische processen. Vanuit dit perspectief zouden veel organisatie analyses niet diepgaand genoeg zijn en zich enkel richten op elementen van de bewuste modellen die gedeeld worden door organisatieleden. Formele structuur is hier een voorbeeld van. Deze is vaak van nature in een organisatie aanwezig en wordt als een set van regels en normen gebruikt om het gedrag binnen de organisatie te verklaren. Gedrag wordt hier verklaard, gerationaliseerd en gelegitimeerd in termen van de formele organisatiestructuur. Deze formele structuur is echter een mythe volgens dit perspectief. Om de basis van sociale gedragingen te achterhalen is het dus nodig om dieper in te gaan op de beleving en ervaring.

Door dieperliggende betekenissen te achterhalen van organisatieleden wordt in dit onderzoek getracht dieper in te gaan op de beleving en ervaring van organisatieleden. Dit geeft het organisatievraagstuk binnen de KNVB een diepere verklaring voor het handelen van organisatieleden dan enkel de formele structuur van de organisatie.

Waar Smircich een inzicht biedt in de manier hoe organisaties beschouwd kunnen worden, introduceert Martin (1992) drie sociaal wetenschappelijke perspectieven op cultuur: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Bij het integratieperspectief wordt cultuur gezien als de 'social glue that binds', ofwel cultuur is de factor die de mensen binnen de organisatie met elkaar verbindt. Er zijn gedeelde normen en waarden binnen het bedrijf waar iedereen naar leeft, de 'shared values'. Centraal staat de vraag waar consensus over bestaat binnen de organisatie. Samen met consistentie en duidelijkheid is consensus een sleutelwoord binnen dit perspectief.

Waar bij het integratieperspectief de nadruk ligt op algehele consensus binnen de organisatie, staat bij het differentiatieperspectief de subculturele consensus centraal. Binnen dit perspectief bestaat er wel degelijk verschil tussen bijvoorbeeld afdelingen en is er sprake van verschillende eilanden met eigen duidelijkheden en consistenties. Er bestaan verschillende subculturen die hun eigen belangen hebben en deze komen naar voren in conflict en zijn waarneembaar in een machtsstrijd. In de subculturen wordt er vaak aandacht besteed aan wij-zij verschillen, waar het wij-perspectief positief wordt beschouwd ten opzichte van het zij-perspectief.

Waar in het integratie- en differentiatieperspectief consensus nog een prominente rol speelt, is binnen het fragmentatieperspectief geen sprake van consensus in de organisatie of in de subculturen.

Consensus is slechts tijdelijk en situatie afhankelijk, waardoor er slechts kortstondige binding plaatsvindt tussen individuen. Cultuur is als het ware een jungle van betekenissen, in dit perspectief is ambiguïteit dan ook de essentie van cultuur.

Om de verschillen tussen deze drie perspectieven te begrijpen is het nodig om een metatheoretisch standpunt in te nemen. Met deze overkoepelende blik worden verschillende aparte theoretische perspectieven omvat. Martin probeert deze meta-theorie te vormen. Hierdoor neemt zij een positie in die in staat is om diep in te gaan op de aspecten en verschillen van de drie perspectieven zonder de integriteit van het perspectief aan te tasten. De visies van Parker (2000) en Martin kennen verschillende overeenkomsten. Evenals Parker geeft Martin aan dat er vanuit het

fragmentatieperspectief verschillende betekenissen zijn en dat deze altijd bestreden worden, omdat ieder individu andere gedachten heeft over bijvoorbeeld het functioneren van de organisatie. Een andere overeenkomst in hun werk is dat er volgens Parker meerder culturen mogelijk zijn binnen een organisatie. Gekeken naar de drie perspectieven van Martin zijn deze wanneer er vanuit het differentiatie perspectief wordt gekeken, ook aanwezig. Martin spreekt hier enkel over subculturen, waar Parker deze term vermijdt en spreekt over meerdere culturen. Door de verschillende raakvlakken is de visie van Parker niet te plaatsen in één van de perspectieven.

De onderzoeker wijst net als Martin de keuze voor één van de drie perspectieven af. Ieder perspectief kent zijn sterke en zwakke kanten. Deze kanten zijn vaak complementair. De drie perspectieven zijn dan ook niet strikt gescheiden, maar overlappen elkaar. Waar in het ene perspectief niet op wordt gefocust, krijgt in het andere perspectief wel de aandacht. Theoretisch is geen van de drie perspectieven op zichzelf in staat de complexiteit van de organisatiecultuur te dekken (Boessenkool, 2006).

Door een culturele context te benaderen vanuit alle drie de perspectieven wordt er een breder en dieper inzicht verschaft in processen die spelen in de organisatie. Door vanuit deze drie perspectieven naar organisaties te kijken komen er verschillende aspecten aan bod die volgens de onderzoeker altijd aanwezig zijn in organisatieprocessen. Zo biedt het integratieperspectief een inzicht in de gedeelde waarden binnen de organisatie. Met betrekking tot de KNVB is het interessant waar er consensus over bestaat, maar tegelijkertijd ook hoe het futsal hier zijn plaats in kent. Het differentiatieperspectief heeft meer aandacht voor het verschil in organisaties. Door vanuit dit perspectief te kijken naar de KNVB komen verschillende belangen aan het licht en de hiermee gepaard gaande conflicten en machtsstrijd. Het fragmentatieperspectief biedt daarnaast een inzicht op het niveau van individuele betekenissen, waarbij de context waarin deze tot stand komen een rol speelt.

In de visies van Martin en Parker komen volgens de onderzoeker dus essentiële kenmerken van organisaties naar voren. Om aandacht te hebben voor al deze kenmerken acht de onderzoeker het dan ook noodzakelijk om evenals Martin vanuit een meta-theorie naar de KNVB als organisatie te kijken. Dit heeft tot gevolg dat de onderzoeker kenmerken uit de organisatie interpreteert, de visie van de onderzoeker op de organisatie is dus subjectief van aard. Door te kijken vanuit een meta-theorie wordt tevens aandacht besteed aan de context waarin het vraagstuk zich afspeelt. Één van de kritiekpunten van de interpretatieve benadering is dat hier normaal gesproken weinig aandacht voor is. Tevens wordt een ander kritiekpunt van het interpretativisme, het negeren van macht en conflict, door te kijken vanuit deze metatheorie bestreden.

Door het standpunt in te nemen dat een organisatie een cultuur is en door de visies van Parker en Martin samen te voegen heeft de onderzoeker een perspectief geschetst wat implicaties heeft voor hoe er in het vervolg van het onderzoek tegen organisaties aangekeken wordt. Vóór deze implicaties zichtbaar worden bij de resultaten, worden allereerst de onderzoeksmethoden behandeld.

2.2 Onderzoeksmethoden

Om een passend antwoord op de vraagstelling te vinden, dient de hiervoor benodigde data te worden verzameld. De vraagstelling gaat in op de betekenissen die betrokkenen geven aan de status van het futsal. Om deze betekenissen te achterhalen is het vereist om empirisch materiaal te verzamelen. Deze empirie wordt gekoppeld aan theoretische concepten. Deze theoretische concepten bieden een ondersteunend kader om de rol van organisatiecultuur centraal te stellen in de empirische studie. De verschillende onderzoeksmethoden die met het onderzoek gepaard gaan worden hier toegelicht.

2.2.1 Documentenanalyse

Door middel van een documentenanalyse wordt gekeken naar eerder gedane aanbevelingen binnen de KNVB met betrekking tot het futsal. Deze komen naar voren in notities en rapporten. Door kritisch naar de documenten te kijken bieden deze de onderzoeker dieper inzicht in hoe het futsal zich ontwikkeld heeft binnen de KNVB. Deze onderzoeksmethode wordt dan ook gebruikt bij de constructie van de vraagstelling en om de context waarbinnen het vraagstuk zich afspeelt te omschrijven. Bij de documentenanalyse is ook aandacht voor agenda's, en notulen van vergaderingen waar belangrijke beslissingen omtrent het futsal zijn genomen. De aandacht hiervoor en de uitkomsten hiervan zeggen mogelijk iets over de processen binnen de organisatie met betrekking tot het futsal.

2.2.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie voorafgaand aan het empirische onderzoek heeft zich gericht op de rol van organisatiecultuur bij organisatieveranderingen. Door deze literatuurstudie is een kader gevormd waar uitkomsten uit het empirisch onderzoek aan gekoppeld worden. Door deze inhoudelijke literatuurstudie kunnen organisatieprocessen rondom het futsal verklaard worden. Het concept organisatiecultuur geeft de KNVB dieper inzicht in de processen die gepaard gaan met organisatieveranderingen met betrekking tot het futsal.

2.2.3 Interviews

Door middel van interviews worden de betekenissen van betrokkenen achterhaald. Deze interviews zijn semi-gestructureerd. Dit houdt in dat er niet enkel gewerkt wordt volgens een vooraf vastgestelde vragenlijst, maar door middel van een topiclijst. Deze topiclijst komt tot stand door het selecteren van enkele centrale topics uit het ondersteunende theoretisch kader, die volgens de onderzoeker relevant zijn in het proces van betekenisgeving aan het futsal. Ook de eerder genoemde documentenanalyse draagt bij aan deze te selecteren topics. Door te werken met de semi-gestructureerde interviews is de onderzoeker in staat om op antwoorden van de respondent in te gaan en zo de diepere betekenis te achterhalen die mogelijk met een vooraf gestructureerde vragenlijst niet aan bod zou zijn gekomen. De onderzoeker stelt vooraf per topic enkele beginvragen op. Vervolgens is de onderzoeker in de mogelijkheid om naar aanleiding van de antwoorden van de respondent specifieke vragen te stellen. Deze methode heeft gedurende het onderzoek als volgt vorm gekregen. De onderzoeker heeft zestien respondenten persoonlijk of telefonisch benaderd. Alle respondenten gaven onmiddellijk aan mee te willen werken aan de interviews. De locatie van het interview is in samenspraak met de respondent bepaald. Op deze locatie is in een rustige omgeving het interview afgenomen. Vaak vonden deze interviews plaats voor of na vergaderingen waar de respondenten bij aanwezig waren. De lengte van de interviews bedroeg gemiddeld 45 minuten. Het gehele interview is digitaal opgenomen met een geluidsrecorder. De onderzoeker is zo in staat geweest het gesprek letterlijk uit te werken. Deze uitwerkingen van de interviews vormen de verkregen onderzoeksdata. Door antwoorden van respondenten en aanvullingen op het theoretisch kader is de topiclijst gedurende het onderzoek aangescherpt.

Deze onderzoeksmethode heeft tot gevolg dat de onderzoeker zich bewust moet zijn van de implicaties van zijn eigen achtergrond bij het verwerven van de data. De onderzoeker was voorafgaand aan dit onderzoek al bekend met enkele respondenten. Mogelijk heeft dit er toe geleid dat deze respondenten zich minder geremd voelden om openlijk te praten over de betekenissen die worden toegekend aan de status van het futsal. Het is natuurlijk ook mogelijk dat deze respondenten juist door de bekendheid met de onderzoeker en zijn plaats in de organisatie, minder snel geneigd waren om openlijk te praten over het futsal.

2.2.4 Analyse

Bij de analyse is gebruik gemaakt van contentanalyse. Hierbij is gestart met het coderen en labelen van de uitgewerkte interviews. Deze labels resulteren in verschillende thema's met bijhorende subthema's. Vervolgens is er naar citaten met betekenissen gezocht die te plaatsen zijn onder de specifieke thema's. Gezien de interpretatief-kritische onderzoeksbenadering maken zowel overeenkomstige als verschillende betekenissen onderdeel uit van deze selectie.

Bij het analyseren van deze empirische data is niet enkel gelet op verbanden en overeenkomsten tussen betekenissen, maar ook op tegenstellingen. Wanneer bijvoorbeeld alle respondenten aangeven dat het futsal slechts een spelletje is, kan deze overeenkomst dienen als onderbouwing voor relevante uitspraken over het futsal. Ook tegenstellingen kunnen van grote waarde zijn. Bijvoorbeeld wanneer zij specifiek aangeven hoe veranderingen er vanuit een bepaald perspectief uit zouden moeten zien. De focus is dan ook gericht op de overeenkomsten, de verschillen en de achterliggende betekenissen.

2.3 Selectie onderzoekseenheden

Het onderzoek gaat in op de betekenissen die betrokkenen geven aan de status van het futsal. Om deze betekenissen te achterhalen is het noodzakelijk voor de onderzoeker om in gesprek te komen met mensen die in hun werkzaamheden bij de KNVB met futsal te maken krijgen. Bij het specificeren van de betrokkenen was dit dus voor de onderzoeker een eerste vereiste. Hierbij is het van belang om betekenissen te achterhalen van mensen die op de hoogte zijn van de huidige ontwikkelingen in het futsal. Zij kunnen gericht aangeven hoe zij de status van het futsal definiëren. Hieruit kan vervolgens blijken welke veranderingen wenselijk zijn met betrekking tot het futsal en welke niet, en vanuit welke gedachte deze veranderingen dan gewenst of ongewenst zijn.

Daarnaast is het voor de onderzoeker zaak om zowel van betekenissen uit de VO als de AO een beeld te krijgen. Eerder is immers al aangegeven dat de betekenisconstructie van deze betrokkenen kan verschillen, gezien de wijze waarop zij bij het futsal betrokken zijn. Hiervoor dienen de respondenten zowel uit de VO als de AO afkomstig te zijn. Daarnaast is het aannemelijk dat de betekenissen op landelijk niveau verschillen van de betekenissen op districtsniveau. Men is immers in een andere hoedanigheid met futsal bezig. Dit geldt tevens voor de districten onderling. Omdat het vraagstuk de KNVB organisatiebreed treft, is het dus zaak om vanuit meerdere organen en lagen van de KNVB betekenissen te achterhalen om op die manier een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de gewenste positie en structuur van het futsal. Vanwege de omvang van het onderzoek is het niet mogelijk om van iedere betrokkene bij het futsal een interview af te nemen. De onderzoeker heeft hier dus een aantal keuzes in moeten maken.

Uiteindelijk heeft de onderzoeker zestien betrokkenen geselecteerd. Deze zijn allen bereid gevonden om te participeren in het onderzoek. Deze zestien betrokkenen vertegenwoordigen allen een relevant onderdeel van de organisatie met betrekking tot het futsal. De zes respondenten van de VO zijn bestuurlijk actief op landelijk niveau, of vanuit hun bestuurlijke functie op districtsniveau ook actief op landelijk niveau. De tien respondenten van de AO hebben een leidinggevende rol of zijn werkzaam op het gebied van wedstrijdzaken, scheidsrechterszaken en VTZ. Er is een bewuste keuze gemaakt om van de afdeling OC geen direct betrokkene te interviewen. Dit vanwege de geringe werkzaamheden op het gebied van OC bij futsal. Daarnaast is gekozen om OC ter sprake te brengen in interviews met respondenten die bekend zijn met de werkzaamheden van OC op het gebied van futsal. Uiteindelijk is er uit ieder district met minimaal één betrokkene gesproken. Op landelijk niveau zijn alle beleidsmedewerkers van de eerder genoemde afdelingen geïnterviewd. Gezien het beleidsmatige aspect van hun werkzaamheden zijn zij op de hoogte van de ontwikkelingen in het futsal en zijn zij actief betrokken in de ontwikkeling van het futsal. Bij veel van de respondenten maakt het futsal onderdeel uit van het takenpakket en is men niet fulltime met futsal bezig. Niet alle respondenten hebben van nature een affiniteit met futsal. Ook zijn enkele respondenten pas één tot enkele jaren betrokken bij het futsal.

De geselecteerde betrokkenen kunnen geen compleet beeld geven van de gewenste veranderingen met betrekking tot het futsal. Echter door deze selectie is getracht een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van betekenissen van betrokkenen. De uitkomsten zijn dan ook niet generaliseerbaar, maar geven wel een indicatie voor de KNVB in zijn totaliteit. Door zowel de VO als de AO bij het onderzoek te betrekken is voorkomen dat er een eenzijdig beeld ontstaat over gewenste veranderingen omtrent het futsal.

In de analyse worden de achtergrond van de respondenten aangeduid met respectievelijk (VO, nummer) en (AO, nummer). Op deze manier is duidelijk uit welk deel van de organisatie een uitspraak afkomstig is. Tevens is zo te herkennen welke uitspraken van dezelfde persoon afkomstig zijn. In de analyse wordt geen onderscheid gemaakt in het geslacht van de respondent. De respondenten worden aangeduid als mannelijke personen. Betrokkenen uit de VO worden aangeduid als vrijwilligers en betrokkenen uit de AO komen naar voren als medewerkers.

3. Organisatieverandering vanuit een cultuurbenadering

Om aan de hand van de status van het futsal aanbevelingen te kunnen doen over mogelijke organisatieveranderingen, is een theoretisch kader nodig dat richting geeft en ondersteuning biedt aan het onderzoek. In dit onderdeel van het onderzoek wordt dit theoretisch kader met betrekking tot organisatieverandering nader uitgediept. Literatuur over organisatiecultuur, status en organisatieverandering geeft inhoud aan dit theoretisch kader.

Allereerst wordt duidelijk gemaakt welke waarde de rol van organisatiecultuur heeft voor het kijken naar organisatieverandering. Deze verdieping geeft aan waarom de onderzoeker juist vanuit dit perspectief naar het vraagstuk kijkt. Hierna wordt het begrip status uitgewerkt. Door het begrip te operationaliseren is het in het vervolg van het onderzoek mogelijk de betekenissen van betrokkenen met betrekking tot status kritisch te analyseren. De status van het futsal biedt handvatten om uiteindelijk aanbevelingen te doen over de gewenste positie van het futsal binnen de KNVB. Vervolgens er vanuit een cultuurperspectief naar organisatieverandering gekeken. Op deze manier wordt duidelijk hoe organisatiecultuur een rol kan spelen bij een verandering in de organisatie. Tot slot is er onder de noemer weerstand aandacht voor problemen die zich voor kunnen doen in een organisatieverandering.

3.1 De waarde van organisatiecultuur

Het is vaak niet mogelijk om te begrijpen waarom organisaties sommige dingen doen zoals ze die doen. Of waarom managers de problemen hebben die ze hebben. Het concept organisatiecultuur kan een bruikbaar middel zijn om begrip te krijgen voor deze op het oog irrationele processen die plaats vinden in het menselijk handelen en binnen organisaties. In het onderzoeksperspectief is het begrip organisatiecultuur al uitgebreid aan bod gekomen. Hierbij is het standpunt ingenomen dat organisaties een cultuur zijn. Vanuit dit standpunt is het gewenst om het vizier eerst nog eens te richten op de term cultuur en wat hier onder verstaan wordt. Vervolgens worden de voordelen van het kijken vanuit een cultuurperspectief kort weergegeven.

Cultuur is een complex begrip dat moeilijk te begrijpen is. Schein (1985) geeft aan dat het moeilijk is om de essentie van cultuur te definiëren. Vele onderzoekers nemen zijn definitie van cultuur als uitgangspunt wanneer zij een cultuurperspectief hanteren. Schein komt tot de volgende definitie van cultuur: *"a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (Schein, 1985: 9).

Deze definitie vereist enige uitleg. De aannamen en gedachten zijn aangeleerde reacties op problemen die groepen tegenkomen in hun externe omgeving en in hun problemen met interne integratie. Deze aannamen en gedachten worden als normaal beschouwd, omdat ze deze problemen herhaaldelijk en betrouwbaar oplossen. Dit niveau van aannamen gaat dieper dan zichtbare uitingen van cultuur zoals artefacten en waarden, die niet de essentie van cultuur bevatten volgens Schein. Een probleem bij deze definitie is de omschrijving en plaats van het begrip organisatie, de houder van cultuur. Organisaties zijn open systemen in constante interactie met hun omgeving. Daarnaast bestaan ze uit vele subgroepen, werkeenheden, hiërarchische lagen en geografisch verspreide segmenten. Het is dus de vraag waar cultuur binnen een organisatie te vinden is. Als antwoord geeft Schein dat cultuur een geleerd product van groepsbeleving is en daarom enkel te vinden is in een definieerbare groep met een significante geschiedenis. Cultuur is dan ook op iedere sociale eenheid van toepassing die de kans heeft gehad om het zelfbeeld en het beeld van zijn omgeving te leren en te stabiliseren, ofwel als het de basis assumpties van de eenheid heeft kunnen ontwikkelen. Door te stellen dat in iedere definieerbare groep een cultuur te vinden is, kan gesteld worden dat in organisaties ook cultuur te vinden is en zelfs in meerdere vormen, aangenomen dat organisatieonderdelen ook als sociale eenheden kunnen worden gezien. Dit kan er tevens op duiden dat het futsal binnen de KNVB een eigen vorm van cultuur is.

Waar de definitie van Schein wat betreft de mogelijkheid tot meerdere culturen in een organisatie aansluit bij het cultuurperspectief op organisaties, zoals beschreven in paragraaf 2.1.2, zijn er ook enkele kritische noten te plaatsen. Zo spreekt Schein over de correcte manier om om te gaan met problemen. Gezien de beschreven cultuurperspectieven van Martin is het de vraag in hoeverre er daadwerkelijk over één correcte manier gesproken kan worden. De manier waarop Schein cultuur definieert vindt aansluiting bij het integratieperspectief, waarbinnen gestreefd wordt naar consensus. Vanuit dit perspectief zou er één correcte manier zijn om om te gaan met de problemen zoals interne

integratie. Vanuit het fragmentatieperspectief gezien is er geen duidelijke correcte manier, maar kan deze zelfs op individueel niveau verschillen.

De onderzoeker is gezien zijn eigen perspectief dan ook van mening dat cultuur niet alleen te vinden is bij definieerbare groepen met een significante geschiedenis, maar dat cultuur ook te vinden is in tijdelijke en contextafhankelijk samengestelde groepen.

Tierney (1988) wijst op de voordelen van een cultuurperspectief op organisaties. Organisatieleden worden hierdoor aangemoedigd om conflicten in de organisatie vanuit een bredere blik te bekijken. Daarnaast kunnen zij door middel van het perspectief beslissingen maken waarbij ze zich bewust zijn van de impact van de beslissing op groepen in de organisatie. Een ander voordeel is dat organisatieleden na gaan denken waarom verschillende groepen verschillende perspectieven hebben op de prestaties van een organisatie. Verschillende groepen binnen de KNVB zouden zich in dit geval bewust kunnen worden van de manier waarop andere groepen het futsal interpreteren.

Ook Olson (2002) ziet een meerwaarde in het cultuurperspectief. Hij volgt de definitie van Schein en stelt vervolgens dat het organisatiecultuur-concept de unieke manier beschrijft waarop mensen zich privé en publiekelijk gedragen in een organisatie. Tevens beschrijft het de processen waarbij taal en normen en waarden gedeeld worden onder individuele leden van de organisatie. Door inzicht te hebben in deze processen is de organisatie in staat om te kijken of gedeelde ervaringen van positieve of negatieve invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering. Met betrekking tot de KNVB is het interessant om te kijken of in de betekenissen van de betrokkenen naar voren komt of de organisatiecultuur van positieve of negatieve invloed kan zijn op de bedrijfsvoering.

Waar Olson stelt dat organisatiecultuur de manier beschrijft waarop mensen zich gedragen, worden gedragspatronen door Schein bewust weggelaten bij zijn definitie. Gedrag wordt volgens hem bepaald door zowel de cultuur als de externe omgeving. Wanneer gedrag geobserveerd wordt is het dan ook niet direct duidelijk of er sprake is van een cultureel artefact of niet. Daarom dienen eerst de diepere lagen, de cultuur, gespecificeerd te worden, alvorens vastgesteld kan worden of er sprake is van een artefact of niet.

Omdat cultuur van invloed is op de gedragspatronen van mensen, zegt de cultuur iets over de manier waarop mensen met elkaar omgaan en hoe er tegen een ander persoon of andere groep wordt aangekeken. In paragraaf 2.1.1 kwam reeds naar voren dat de sociale omgeving, ofwel de cultuur, waarin mensen zich bevinden invloed heeft op de betekenisconstructie. De organisatiecultuur is dan ook van invloed op de betekenissen die worden toegekend aan de status van het futsal binnen de KNVB.

3.2 Status van organisaties

In dit onderzoek ligt de focus op betekenissen die betrokkenen geven aan de status van het futsal. Dit gedeelte van het onderzoek zal aandacht besteden aan de operationalisering van het abstracte begrip status. Status wordt in verschillende studies aan verschillende eigenschappen gelinkt. In dit onderzoek wordt status gezien als de reflectie van de betekenissen van betrokkenen in het dagelijks handelen binnen de KNVB. Statusconstructie theoriën zijn veelal gericht op individuele eigenschappen zoals geslacht, etniciteit (Berger et al, 2002). Bij de totstandkoming van status met betrekking tot organisaties spelen echter andere verklarende factoren een rol. In het kader van dit onderzoek is het nodig om te focussen op de factoren die betrekking hebben op de status van organisaties. Het zijn deze factoren die in dit gedeelte aan bod komen en een manier bieden om het begrip status in dit onderzoek te operationaliseren. Vervolgens worden kort de voor- en nadelen van status besproken.

3.2.1 Statusmodel

Shrum & Wuthnow (1988) benoemen sociale factoren die van invloed zijn op de reputatie van organisaties in, wat zij noemen, technische systemen. Deze technische systemen bevatten kenmerken die ook van toepassing zijn op de context waarbinnen dit onderzoek plaats vindt. Zo gaan Shrum en Wuthnow er vanuit dat technische systemen specifieke doelen willen bereiken. Dit is te vergelijken met de duidelijke doelstelling van het futsal om terug aan de top te komen. Daarnaast is het futsal, net als de beschreven technische systemen, afhankelijk van de toewijzing van middelen. In dit geval capaciteit in de vorm van fte's en financiële middelen. Tevens richt het werk van Shrum & Wuthnow zich op relatief heterogene organisaties met uitgebreide interorganisatorische banden. Waar bij de heterogeniteit van de KNVB vraagtekens kunnen worden gezet, is het kenmerk van

interorganisatorische banden wel van toepassing op het futsal in de KNVB, dat verbonden is aan vele verschillende facetten van de organisatie.

Door deze gelijkenissen meent de onderzoeker dat het gerechtvaardigd is om de sociale factoren die Shrum & Wuthnow ten grondslag leggen aan hun model, als uitgangspunt te nemen voor het uitwerken van het begrip status. De status is een functie van verschillende factoren, waaronder prestaties uit het verleden, organisatiestructuur en netwerkpositie (Shrum & Wuthnow, 1988). Deze factoren worden gebruikt in een verklarend model voor de status van organisatieonderdelen en niet voor de organisatie in zijn totaliteit. In dit onderzoek worden de factoren gebruikt om de status van het futsal binnen de KNVB zichtbaar te maken. De genoemde factoren worden hieronder één voor één toegelicht.

De rol van prestaties wordt in verschillende wetenschappelijke sociologische literatuur benadrukt. In dit onderzoek wordt deze rol van prestaties gelinkt aan erkenning voor prestaties en respect ontstaan uit prestaties. Erkenning en respect spelen een rol bij de beoordeling van prestaties en zijn dan ook essentieel in het proces van de vorming van status. Erkenning wordt hier gezien als de beloning voor wetenschappelijke productie, ofwel prestaties van wetenschappers (Merton, in: Shrum & Wuthnow, 1988: 886). Hieruit komt voort dat er een nauwe relatie verwacht kan worden tussen erkenning en prestaties uit het verleden. Sociologisch is status gelinkt aan het verdienen respect (Goode, in: Podolny & Phillips, 1996: 454). Dit respect kan verschillende vormen aannemen die per context verschillen. In een studie naar overheidsbureaucratie verkrijgt een leidinggevende status door het respect wat hij krijgt van anderen voor zijn advies (Blau, in: Podolny & Phillips, 1996: 454). Andere vormen van verdiend respect zijn verkregen prijzen of het gebruik van producten. Dit bijvoorbeeld op het gebied van techniek. Door te kiezen voor een bepaalde innovatie bij een onderzoek geeft de organisatie een vorm van respect af naar de ontwerper van de innovatie. Door gebruik te maken van zijn innovatie wordt aangegeven dat zijn werk beter is dan andere innovaties. Op wetenschappelijk gebied is dit te vergelijken met het citeren van een auteur. Ook dit is een handeling waarbij respect verdiend wordt, aangezien aangegeven wordt dat het werk van de onderzoeker op een bepaalde manier belangrijk is. In economische termen wordt status gezien als een signaal van kwaliteit. Een bedrijf met een hogere status wordt verwacht een hogere kwaliteit te leveren. In het algemeen worden actoren met een hoge status verwacht betrokken te zijn in activiteiten met een hogere kwaliteit dan actoren met een lage status (Podolny & Phillips, 1996: 457). Al deze genoemde voorbeelden hebben betrekking op prestaties, dan wel kwaliteit, van verschillende actoren, waar een vorm van erkenning of respect aan wordt toegekend. Het is dan ook te rechtvaardigen om te zeggen dat de geleverde prestaties een factor zijn die een rol spelen bij de totstandkoming van status.

De tweede factor is de organisatiestructuur. Bij deze factor speelt de grootte van de organisatie en de afzetmarkt een rol. Een grotere omvang van de organisatie en een grotere afzetmarkt kan gezien worden als een vorm van stabiliteit van de organisatie en kan zodoende zorgen voor een toenemend vertrouwen in de organisatie zijn capaciteit om een hoge kwaliteit te leveren (Laumann et al., in: Shrum & Wuthnow, 1988: 887). Een ander essentieel onderdeel bij deze factor is het effect van de organisatiestructuur op de communicatiepatronen. De organisatiestructuur kan een groter effect hebben op de status van de organisatie als deze invloed heeft op de mogelijkheden van de organisatie om te communiceren. Verschillende organisatiefactoren zoals omvang en afzetmarkt kunnen de status dus beïnvloeden. Omvang en afzet kan bijvoorbeeld de mogelijkheden van de organisatie een centrale positie in sociale netwerken in te nemen vergroten.

Met sociale netwerken is tevens de laatste factor genoemd die gebruikt wordt om het begrip status zichtbaar te maken. Bij deze sociale netwerken ligt de aandacht op de positie van de actoren in een complex netwerk van communicatie met organisatieleden en andere organisaties. De interorganisatorische contacten spelen hierbij een belangrijke rol. Hoe groter en hoe beter deze zijn, hoe meer kans er is dat de status toeneemt (Shrum & Wuthnow, 1988: 887). Actoren die centraal staan in relatie-netwerken hebben vaak voordelen van deze positie. Deze centraliteit is bijvoorbeeld een belangrijk middel in het verkrijgen van informatie. Daarnaast bestaan beïnvloedingsprocessen voor een belangrijk deel uit communicatie (Laumann et al., in: Shrum & Wuthnow, 1988: 887). De plaats binnen sociale netwerken en de communicatie binnen de organisatie spelen dus een belangrijke rol bij de bepaling van de status.

Deze netwerkpositie heeft niet enkel invloed op de status, maar is ook van belang bij de relatie tussen prestaties en status, en de relatie tussen organisatiestructuur en status. Dit, aangezien status

gerelateerd is aan de context waarin het vraagstuk zich afspeelt. Deze context bestaat uit de KNVB, waarbinnen verschillende afdelingen actief zijn. De centrale positie in een interorganisatorisch netwerk is belangrijk om zichtbaar te zijn en op te vallen binnen de organisatie (Shrum & Wuthnow, 1988: 888). Een centrale positie van het futsal kan de status van het futsal positief beïnvloeden. De grotere zichtbaarheid kan in dit geval zorgen voor een positiever beeld, aangezien aangenomen wordt dat betekenissen over het futsal positief zijn vanwege de centrale zichtbare positie. In paragraaf 2.1.1 is reeds aangegeven dat de constructie van betekenissen beïnvloed wordt door betekenissen van anderen. Over het algemeen kan een grotere mate van zichtbaarheid dus een positieve invloed hebben op de status. Bij het veroveren van deze zichtbare positie zullen aspecten als macht en strijd een rol spelen. Macht en strijd zijn twee aspecten die volgens de onderzoeker onlosmakelijk verbonden zijn aan de context waarbinnen een organisatie actief is. Onder de vlag van sociale netwerken wordt hier dan ook aandacht aan besteed.

De drie genoemde factoren vormen in dit onderzoek een kader dat ondersteuning biedt om de betekenissen die worden toegekend aan de status van het futsal binnen de KNVB zichtbaar te maken. Hoewel mogelijk ook andere factoren de status van een organisatie in beeld kunnen brengen, komen in de ogen van de onderzoeker essentiële onderdelen terug in de drie factoren zoals deze zojuist beschreven zijn.

3.2.2 Voor- en nadelen van status

Bij het bespreken van de factoren kwam al kort naar voren dat een hogere zichtbaarheid voordelen kan hebben voor de status. Maar wat zijn de voordelen van deze hogere status? Podolny & Phillips (1996) brachten al naar voren dat actoren met een hoge status verwacht worden betrokken te zijn in activiteiten met een hogere kwaliteit, dan actoren met een lage status. Deze verwachting leidt tot voordelen voor de actoren met een hogere status. Met de verwachting dat de prestaties van een actor met een hogere status beter zijn, zijn andere partijen meer bereid om deze actor met middelen te ondersteunen. Met deze middelen is de actor in staat zijn prestaties te verbeteren, hetgeen de status weer zal verhogen, wat op haar beurt weer meer middelen oplevert. Zo ontstaat er een vicieuze cirkel. Geconcretiseerd naar het futsal kan dit betekenen dat als het futsal een hoge status heeft, het voor bedrijven aantrekkelijk is om actief te zijn in sponsoring binnen het futsal. Door deze toename in middelen wordt het wellicht mogelijk ook de prestaties te verbeteren en zo een hogere status te verwerven. Bij een lage status geldt het omgekeerde verhaal. Het is voor bedrijven niet aantrekkelijk om actief te zijn in sponsoring in het futsal, hetgeen het voor clubs moeilijk maakt om beter te presteren en op die manier de status te verhogen.

Daarnaast hebben actoren met een hogere status waarschijnlijk meer invloed op de activiteiten in een bepaalde bedrijfstak. Hoe hoger de status van een actor, des te groter is de verwachting van anderen dat de bedrijfstak waarin de actor actief is veelbelovend is. Deze verwachtingen leiden tot een grotere aanwas in de richting waar de actor actief is (Podolny & Stuart, in: Podolny & Phillips, 1996: 457). Voor het futsal kan dit betekenen dat wanneer de KNVB een hoge status heeft en het nadrukkelijk actief is op het gebied van futsal, dat ook andere actoren behalve de KNVB het futsal een interessant werkgebied gaan vinden. Dit kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat veldvoetbalverenigingen ook actief gaan worden op het gebied van futsal. In het geval van een lage status geldt wederom het omgekeerde. Bij een lagere status zijn de verwachtingen op het gebied van futsal lager en is het minder interessant om hierin te participeren.

Nu het begrip status theoretisch uitgewerkt is en de voor- en nadelen van status duidelijk zijn, wordt het vizier gericht op organisatieverandering en de rol van organisatiecultuur hierin.

3.3 Organisatieverandering

Verandering is een complexe zaak en moeilijk te begrijpen. Bij verandering is het lastig te definiëren waar het begin, midden en eind is van de verandering. Verandering wordt nog lastiger te begrijpen als er een culturele verandering bij betrokken is. Cultuur lijkt nooit volledig te doorgronden te zijn, hoe meer je er over te weten komt, des te verwarrender wordt het.

Wanneer het organisatiecultuur concept gerelateerd wordt aan organisatieverandering bestaan hier verschillende visies over. Smircich (1983) maakt hierbij zoals eerder aangegeven onderscheid tussen organisaties die een cultuur hebben en organisaties die een cultuur zijn, waarbij de laatste optie uitsluit dat organisatiecultuur als instrument kan worden ingezet bij organisatieverandering.

Vanuit dit standpunt waakt ook Schein (1985) voor een te groot enthousiasme over organisatiecultuur als managementinstrument. Hij stelt dat het een incorrecte aanname is dat cultuur veranderd kan worden zodat het past bij de doelstellingen.

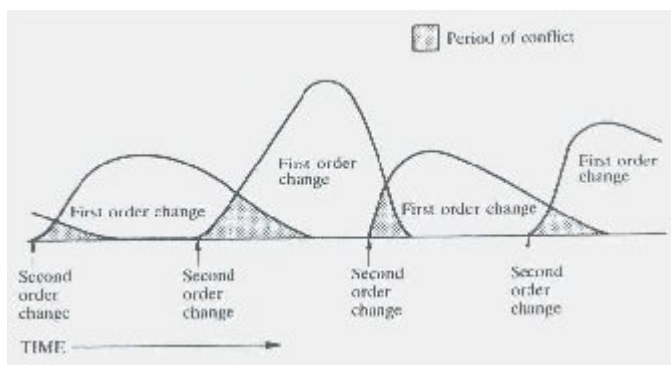
De visie van Bate (1994) vindt aansluiting bij dit cultuurperspectief op organisatieverandering. Strategieën die enkel gericht zijn op een cultuurverandering van de organisatie zijn volgens hem gebaseerd op het valse denkbeeld dat cultuur een variabele is. In de positie van Smircich dat organisaties cultuur zijn, zou er geen onderscheid gemaakt moeten worden tussen organisatieverandering en cultuurverandering. Cultuurverandering is organisatieverandering (Bate, 1994). Dit heeft ook tot gevolg dat in strategische termen gedacht moet worden aan organisaties als culturen, in plaats van dat organisaties culturen hebben. Een strategie om cultuur te managen of te veranderen is dan ook geen middel, maar een manier van denken over organisaties. Vanuit een cultureel oogpunt worden organisaties gezien als sociale constructies.

3.3.1 Organizatieverandering & organisatietransformatie

Door organisaties te zien als een structuur van cultuur ziet Bate cultuurverandering als structuurverandering. De culturele positie is dat, net als bij een ijsberg, de meeste structuren van de organisatie verborgen zijn voor het blote oog, de onzichtbare structuur. Selfridge en Sokolik (1975: 47) beschrijven dit probleem als het ijsbergfenomeen. Onder deze formele zichtbare organisatie zit een dieper bedekt deel van de ijsberg. Het bovenste gedeelte van de ijsberg is de zichtbare structuur, in het geval van de KNVB bijvoorbeeld de organogrammen van de VO en de AO. Organisatieontwikkelaars zijn geneigd om enkel aan het bovenste gedeelte van de ijsberg te schaven, waar zij juist dieper zouden moeten gaan en ook oog moeten hebben voor de onzichtbare structuren die een rol spelen in de structuur en cultuur van de organisatie. Met betrekking tot dit vraagstuk is het dan ook relevant om dieper in te gaan op de betekenissen die de betrokkenen toekennen aan de status van het futsal.

Net als structuur is ook strategie verweven in cultuur. Culturen hebben geen strategieën, maar zijn strategieën (Bate, 1994: 33). Het zijn de manieren waarop een organisatie zich ontwikkeld heeft om overweg te kunnen met de alledaagse problemen die gepaard gaan met het overleven en groeien. Strategieën zijn meer dan een combinatie van tactieken die van tijd tot tijd gebruikt worden, het zijn constant doorgaande denkprocessen. Strategisch denken is cultureel denken met een doel (Bate, 1994: 33). De formulering van strategie kan daarom gezien worden als een culturele activiteit. Strategen zijn als het ware verbonden in een proces van cultuurverandering. Om deze reden moeten zij bekend zijn met het cultuur paradigma. Cultuurverandering is in dit opzicht strategieverandering.

De strategieën die organisaties zo uniek maken zijn te verdelen in twee soorten. De strategieën gericht op orde en continuïteit, en de strategieën gericht op verandering en discontinuïteit. De eerste strategie is gericht op het in stand houden en ontwikkelen van de cultuur, dus een verandering in de cultuur. Dit wordt ook wel de ontwikkelingsstrategie genoemd, en wordt aangeduid als eerste orde verandering. De tweede strategie is de transformatie strategie en is gericht op een verandering van de cultuur. De daadwerkelijke transformatie wordt ook wel aangeduid als tweede orde verandering. Organisaties bevinden zich situatieafhankelijk in één van deze twee strategieën. De twee zijn niet te scheiden en door een lange tijd in één strategie te blijven hangen zal de vraag naar de ander toenemen. Organisaties hebben volgens Bate beide strategieën nodig, omdat beide een essentiële functie vervullen in de culturele ontwikkelingscyclus (Bate, 1994: 34). Strategieën met betrekking tot culturele ontwikkelingen vinden in het eerste gedeelte van de cyclus plaats. In het tweede gedeelte van de cyclus komt de vraag naar strategie transformatie aan bod. Bate pleit voor een geïntegreerde strategie om te voorkomen dat organisaties op het verkeerde moment gericht zijn op de verkeerde strategie. Deze strategie is nodig om verschillende betekenissen door de organisatie enerzijds te ontwikkelen en anderzijds te transformeren. Daarnaast is er een periode waarin er behoefte is aan een ontwikkeling in de strategie en een periode waarin behoefte is aan een transformatie (Bate, 1994: 137). Door middel van een golvend patroon geeft Bate aan dat er tijdens de opwaartse beweging van de golf ruimte is voor strategieën gericht op ontwikkeling. In de neerwaartse beweging ontstaat er de behoefte aan strategieën gericht op transformatie om een nieuwe golfbeweging in te zetten. Dit is weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1: Cultuurgolven (Bate, 1994: 153)

Bij deze geïntegreerde strategie is het van belang om rekening te houden met verschillende dimensies. Als eerste is dit de structurele dimensie, de cultuur die veranderd wordt. Daarnaast is de tijdsdimensie een aandachtspunt. Hierbij draait het om de ontwikkelingen die door de tijd heen plaats hebben gevonden. De procesdimensie speelt een rol bij het kijken naar de cyclus van de cultuur en welk niveau deze cyclus heeft bereikt in de organisatie. De contextdimensie is gericht op de context waarin de cultuur is ingebed. Tot slot speelt de subjectieve dimensie een rol. Hierbij gaat het om de doelen en ambities van de betrokken partijen. Door rekening te houden met deze dimensies kan er tot een strategie gekomen worden die het mogelijk maakt de organisatiecultuur te managen en te veranderen. Hierbij is het noodzakelijk om cultureel over strategie na te denken en strategisch over cultuur (Bate, 1994: 138).

Organisatie, structuur en strategie zijn allemaal in het cultuurconcept aanwezig. Als cultuur veranderd wordt, wordt dus ook de structuur, de strategie en de organisatie veranderd. Het is dus onmogelijk om te denken dat cultuur veranderd kan worden zonder dat structuur en strategie veranderen. Structuur en strategie vormen dan ook de essentie van het cultuurproces. Dit heeft tot gevolg dat bij een organisatieverandering in de KNVB verschillende onderdelen van de organisatie betrokken moeten zijn. Zowel op het gebied van ontwerp, ontwikkeling en strategie is er een inspanning vereist van betrokkenen. Deze culturele benadering biedt een geïntegreerd raamwerk dat in staat is om structuur en proces, orde en verandering tegelijkertijd te omarmen.

3.3.2 Benaderingen voor verandering

Bate gaat in op vier benaderingen voor cultuurverandering. Dit zijn de *aggressive*, *conciliative*, *corrosive* en de *indoctrinative* benadering. De *aggressive* benadering kan beschreven worden als cultureel vandalisme. Het is een aanval op de traditionele waarden van de organisatie. Hierbij is het doel om een duidelijk signaal af te geven met de intentie om een nieuwe culturele orde te vestigen. De *conciliative* benadering gaat er vanuit dat zij op een vreedzame manier cultuurverandering kan bewerkstelligen. In tegenstelling tot de agressieve benadering wordt de nieuwe cultuur stap voor stap op een conflictvrije wijze verbonden aan de oude cultuur.

De *corrosive* benadering beschouwt cultuurverandering als een politiek proces. Het doel van deze benadering is een grote verandering in de machtsverhoudingen in de hiërarchie van de organisatie. De cultuur is de essentie van de politiek in organisaties. Niet de formele autoriteit is belangrijk in de organisatie, maar de informele macht die verspreid is over individuen en groepen.

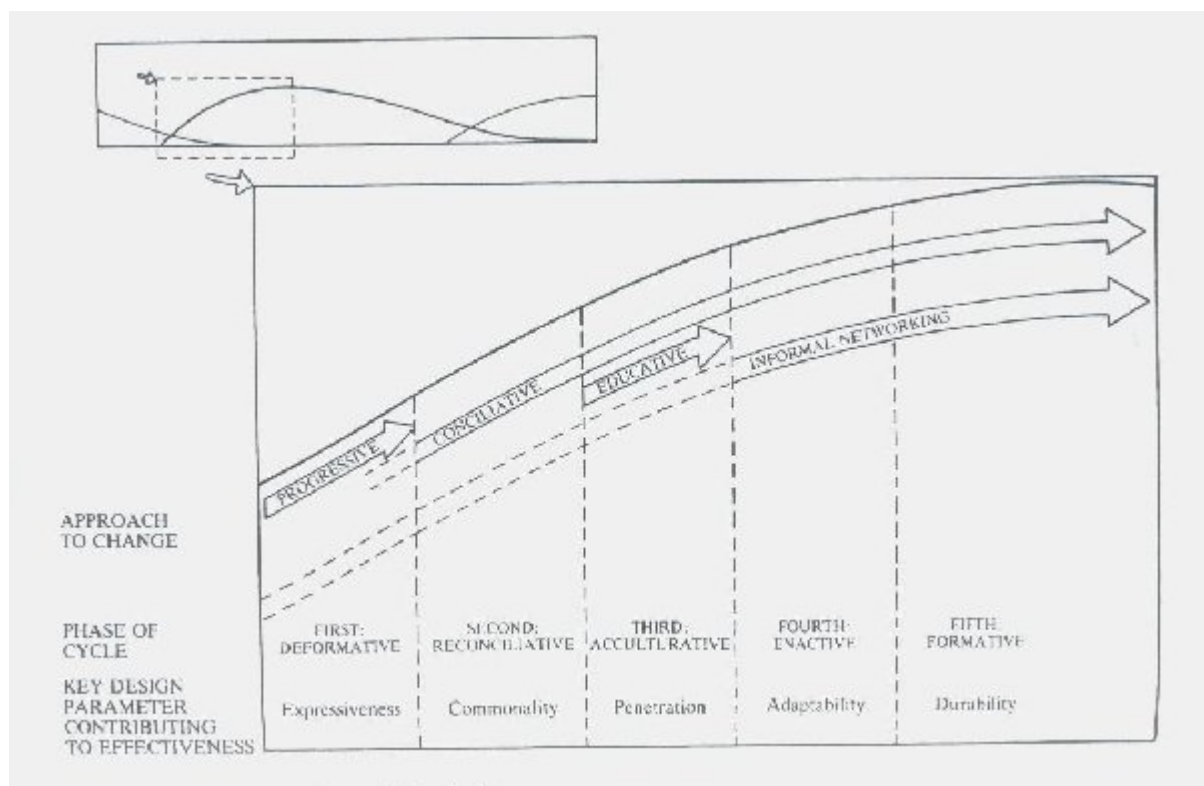
De laatste benadering, de *indoctrinative*, focust op cultuurverandering als een leerproces. Door middel van geplande leerprogramma's wordt een nieuwe cultuur neergezet. De cultuurverandering is bij deze benadering sterk georganiseerd.

In de praktijk komen de benaderingen zoals hier genoemd complex en in diverse vormen voor. De keuze voor een benadering is in de praktijk voor organisaties zeer moeilijk. Het belangrijkste hierbij is dat de benadering die gekozen wordt situatieafhankelijk is. Gedurende het proces is op verschillende momenten wellicht een andere aanpak gewenst. De benadering moet passen bij de fase waar de verandering zich in bevindt.

Bate benoemt parameters die helpen te bepalen welke benadering gewenst is. Deze parameters zijn kenmerken of kwaliteiten van de cultuurverandering benaderingen. Deze parameters zijn de sleutel tot effectiviteit in cultuurverandering. Ze zijn achtereenvolgens gericht op het vermogen van een benadering om een nieuw idee uit te drukken, een eenheid van waarden te creëren, tot verschillende niveaus van de organisatie door te dringen, zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en tot slot het vermogen om een cultuur te creëren die blijvend is.

3.3.3 Model voor transformatie

Bate onderscheidt in een model voor cultuurtransformatie vijf fases. In de beschreven fases van het veranderingsmodel van Bate wordt steeds de betrokken parameter genoemd en de soort benadering die hier mogelijk bij toepasbaar is. Het model is weergegeven in figuur 3.2.



Figuur 3.2: Veranderingsmodel organisatiecultuur (Bate, 1994: 218)

De eerste fase is de *deformative* fase. De eerste fase is een periode waarin de historische en traditionele krachten worden bestreden en waarin een stroming van creativiteit ontstaat. De geldende gebruiken en gedragingen worden bestreden. Door een cultuurschok te veroorzaken in het gebruikelijke systeem, moet een proces op gang gezet worden dat de organisatie in een nieuwe richting duwt (Bate, in: Bate, 1994: 217). Dit proces is nodig om mensen aan te zetten tot verandering als deze. Wanneer men dit af laat hangen van vrijwillige acties van personen, die vaak vanuit hun positie belangen hebben bij de huidige situatie, kan men mogelijk eeuwig blijven wachten. Hierbij past de eerst genoemde parameter. In deze fase speelt het vermogen om een nieuw idee aan het licht te brengen een belangrijke rol. De agressieve benadering kan hierbij gebruikt worden om een signaal af te geven.

Na deze fase waarin de rust is verstoord, is de *reconciliative* fase aan bod. In deze fase moeten de nieuwe ideeën sociaal gevormd worden en de benodigde veranderingen bespreekbaar worden. Er moet terug gekeerd worden naar de alledaagse realiteit, maar wel in een andere vorm. Voorstanders van de oude en nieuwe situatie komen bij elkaar en er wordt gezocht naar een manier om op één lijn te komen. Vanaf hier is een verplaatsing zichtbaar vanaf de zogenaamde oude dominante ideologie. De tweede parameter is op deze fase van toepassing, er wordt getracht een meer gezamenlijke éénheid van waarden te creëren. De *conciliative* benadering sluit aan bij deze fase van het proces om op zoek te gaan naar de nieuwe cultuur.

De tweede fase is vaak rommelig en volatiel. In de derde fase, de *acculturative* fase, wordt dan ook geprobeerd om de nieuwe culturele betekenissen binnen te laten dringen in de bestaande referentiekaders van mensen. Waar fase één gericht was op de aandacht en fase twee op de intentie, is fase drie gericht op de toezegging van de betrokkenen. Om de nieuwe boodschap door te laten dringen is het dan ook nodig om een *indoctrinative* benadering toe te passen. Er is behoefte aan een goedgeorganiseerd socialisatie- en leerproces. Gezien het feit dat culturen sociaal aangeleerd zijn biedt deze benadering hier een handvat. Doordat de *conciliative* benadering verder in het hele proces

aanwezig is, bevatten de trainingsprogramma's niet enkel de visie van leiders uit de organisatie, maar ook die van breder betrokkenen. Op deze manier draagt iedereen bij aan de ontwikkeling van de nieuwe cultuur via een gestructureerd leerproces. Awbrey (2005) gaat in haar paper verder in op deze rol van lerende organisaties. Zij stelt dat de steun en kracht van veranderingsinitiatieven voor een organisatie gerelateerd zijn aan de diepte van de zelfreflectie, en het leren dat plaats vindt binnen de cultuur. Aan het eind van deze fase is het de bedoeling dat mensen een kader van persoonlijke afspraken en verplichtingen hebben, waaraan ze zelf meegeholpen hebben deze te creëren en waar zij zich mede-eigenaar van voelen. Deze verplichtingen zullen zij later in de praktijk moeten brengen in een informele context.

In de *enactive* fase moeten de woorden omgezet worden in daden. De culturele betekenissen die zijn gevormd in de gedachten van personen, komen tot uiting in de context van alledaagse rollen en handelingen. De ontwikkeling van het veranderingsproces komt in deze fase in handen van het informele systeem. Door alledaagse handelingen worden de nieuwe culturele betekenissen verspreid in de praktijk en vinden zij hun plaats in de organisatie. Deze vrijheid via informele systemen is van essentieel belang om de cultuur een vaste plaats te geven. Bij deze informele systemen spelen machtsrelaties een rol en is het risico aanwezig dat het veranderingsprogramma ondermijnd wordt. De *corrosive* benadering kent dan ook raakvlakken met deze fase. Door de betrokkenheid van meerdere mensen dan alleen leidinggevendenden gedurende het hele veranderingsproces wordt dit risico echter geminimaliseerd.

De laatste fase in het model van Bate is de *formative* fase. Hierin komt de structurering van cultuur aan bod. Het onzichtbare in de organisatiecultuur moet zichtbaar gemaakt worden. Dit om te zorgen dat het cultuur veranderingsprogramma durend zal zijn. Bate geeft aan dat dit onder andere kan door normalisering, stabilisering en institutionalisering. Het pas in de laatste fase vastleggen van structuur is misschien wel het belangrijkste kenmerk van het model. Als argument geeft Bate hiervoor dat structuur een gevolg is van processen. Wanneer er top-down een structuur wordt neergezet beperkt dit het handelen van actoren in plaats van hun vrijheid te vergroten. Het onderliggende argument hierbij is dat structuur niks creëert. Nieuwe structuren hebben intrinsiek geen betekenis. Het zijn lege kaders die gevuld gaan worden met betekenis. Bate zijn model geeft veel meer ruimte aan betekenissen. Door achteraf deze betekenissen in een raamwerk te plaatsen wordt getracht stabiliteit aan te brengen.

In het model van Bate worden op verschillende momenten verschillende benaderingen door elkaar heen gebruikt. Hierbij is situatieafhankelijk welke benaderingen op welk moment toegepast kunnen worden. De invulling van het model is dus per organisatie anders. Met dit model geeft Bate inzicht in hoe een veranderingsproces met betrekking tot cultuur kan verlopen.

3.4 Obstakels op de weg naar verandering

Het is wel gebleken dat cultuur vaak diep geworteld zit in een organisatie en niet enkel bestaat uit waarneembare handelingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij veranderingsinitiatieven problemen kunnen ontstaan in het proces en dat het gewenste resultaat niet wordt bereikt. Vaak hebben de valkuilen een culturele oorzaak (Awbrey, 2005). Een voorbeeld hiervan is het gevaar in de zoektocht naar een nieuwe structuur een complete structuur van een ander instituut over te nemen, zonder hierbij te kijken of deze structuur wel past bij de cultuur die aanwezig is binnen de organisatie. In het geval van het futsal binnen de KNVB dient hier ook voor gewaakt te worden. De cultuur binnen de KNVB en de cultuur binnen het futsal kunnen van elkaar verschillen. Het is dan ook mogelijk dat de huidige structuur van de KNVB niet passend is voor het futsal.

Awbrey (2005) beschrijft een andere valkuil als het gevaar om aan te nemen dat tegenstand van een mogelijke verandering irrationeel is. Toegepast op dit onderzoek houdt dat in dat de onderzoeker niet blind op een verandering aan moet sturen. De onderzoeker moet zijn oor ten horen leggen bij diverse geledingen binnen de organisatie om zodoende verschillende dominante en niet dominante visies en wensen omtrent de gewenste positie mee te kunnen nemen in de uiteindelijke aanbevelingen. Daarnaast is het belangrijk om een duidelijk beeld te geven hoe diep de verandering moet gaan. Wanneer dit niet duidelijk is, bestaat het risico dat er verkeerde gedachten omtrent de verandering gaan leven. Voorbeelden hiervan zijn gedachten dat er een foute inschatting wordt gemaakt van het tijdspad waarbinnen de verandering plaats vindt of dat de middelen die nodig zijn om de verandering door te voeren onderschat worden. Met betrekking tot het futsal in de KNVB, bestaat dus het gevaar dat de gedachte ontstaat dat enkel een formele structuurverandering al voldoende is. Zonder hierbij rekening te houden met het feit dat deze verandering ook daarna nog aandacht nodig heeft,

bijvoorbeeld in het te voeren personeelsbeleid. Verder is de financiële kant van de verandering een interessant aspect dat zeker niet onderschat mag worden. Zeker gezien het feit dat het futsal al een afhankelijkheidsrelatie heeft met het veldvoetbal is het belangrijk in te schatten welke middelen er nodig zijn om het futsal haar gewenste structuur en positie te geven.

Om het proces van de organisatieverandering goed te laten verlopen is het met andere woorden essentieel om rekening te houden met de organisatiecultuur en deze te begrijpen.

Naast valkuilen tijdens het proces kan verandering natuurlijk ook weerstand oproepen. Zowel op actieve als passieve wijze kunnen individuen weerstand leveren tegen de organisatieverandering. Trader-Leigh (2002) noemt verschillende factoren die deze weerstand veroorzaken. Enkele hiervan worden hier uiteengezet en er wordt gekeken hoe deze binnen de KNVB tot uiting kunnen komen. Een van de factoren is een verandering in status en zekerheid van personen. Deze verandering kan een psychologische impact hebben op individuen, in dit geval leden van de organisatie. Veranderingen zorgen er vaak voor dat dingen die anders zeker waren in het geding komen. Deze onzekerheden kunnen meespelen bij individuen die hun handelen hier bewust of onbewust op aanpassen. Voor het futsal binnen de KNVB kan dit betekenen dat medewerkers onzeker worden over de nieuwe structuur en status van het futsal. Het kan dan ook zijn dat zij hier naar gaan handelen door bijvoorbeeld geforceerd werkzaamheden uit te voeren ten behoeve van het futsal.

Diepgewortelde tradities zijn ook mogelijke barrières die weerstand oproepen in het veranderingsproces. Wanneer er door de verandering tradities aangetast worden zal dit weerstand oproepen bij organisatieleden. Tradities geven vaak een gevoel van zekerheid en houvast. Als deze veranderen wordt dit gevoel weggenomen. De laatste jaren zijn in het futsal de Nationale Futsaldagen georganiseerd. Deze worden in Amsterdam georganiseerd en vinden plaats op Hemelvaartsdag en de vrijdag hierna. Op deze dagen vinden inmiddels steevast de bekerfinales plaats van zowel de mannen als de vrouwen. Mensen uit het futsal zien dit evenement als een visitekaartje voor het futsal en vinden het een grote promotionele waarde hebben. Een eventuele verandering in het futsal, waardoor dit evenement verplaatst wordt of de inhoud ervan veranderd zal dan ook veel weerstand oproepen binnen de organisatie.

Een andere factor is de angst om de baan of een gedeelte van de verantwoordelijkheid over werkzaamheden kwijt te raken (Trader-Leigh, 2002). Bij verandering wordt vaak ook kritisch gekeken naar het takenpakket van werknemers en de bijhorende verantwoordelijkheden. Het is niet ongewoon dat bij een organisatieverandering hier verschuivingen in plaats vinden. Organiseeleden zullen vervolgens angstig zijn voor hun eigen baan en verantwoordelijkheden. Mocht in het futsal straks blijken dat het gewenst is dat er verschuivingen plaatsvinden in de taken van organisatieleden, zal er bij hen mogelijk angst ontstaan over hun eigen takenpakket. Een mogelijk voorbeeld hiervan is als een medewerker, waarbij futsal onderdeel uitmaakt van het takenpakket, futsal taken moet afstaan aan een andere medewerker die zich in dat geval enkel met futsal bezig zal houden. Hierbij kan angst ontstaan dat er voor de medewerker zelf minder werk overblijft en dat zijn eigen baan op de tocht komt te staan. Er is kortom angst voor het verlies van de eigen positie.

Weerstand kan ook ontstaan wanneer de gewenste verandering niet past bij de waarden en het gedachtegoed van de organisatie. Organiseeleden zullen weerstand bieden als de verandering van dien aard is, dat de heersende waarden in het gedrang komen. Wanneer bij een verandering in het futsal de algemene visie gevaar loopt, is een logisch gevolg dat er weerstand zal zijn tegen deze verandering.

Tot slot stelt Trader-Leigh (2002), gaat organisatieverandering vaak hand in hand met een verschuiving in machtsverhoudingen. Groepen of individuen binnen een organisatie zullen zich door een organisatieverandering dan ook bedreigd voelen dat hen een deel van de macht die zij hebben wordt ontnomen. Deze manier van weerstand zal zich mogelijk ook voordoen wanneer er in het futsal een verandering plaats zal vinden. Hierbij is het mogelijk te denken aan een verandering in het besluitvormingsproces. Een verandering hierin zal de machtsverhoudingen tussen organen of individuen mogelijk verschuiven, hetgeen bij deze groepen of individuen weerstand kan oproepen.

Weerstand kan ook bestaan als een groepsfenomeen. Deze zogenaamde organisatie verdedigende mechanismen zijn ontwikkeld om bestaande culturele normen in stand te houden en kunnen plaats vinden onder het bewustzijnsniveau (Argyris, 1990). De organisatie verdediging uit zich in afwijzing van plannen, het afhouden van ontwikkelingen, het niet beslissen over zaken en sabotage. Door de onderliggende waarden, gedachten en assumpties van culturen van een organisatie te begrijpen, kunnen ook de patronen van weerstand binnen de organisatie beter begrepen worden.

Bovenstaande maakt duidelijk dat cultuur ook een negatieve invloed kan hebben bij organisatieverandering en dat het een factor is die aan de grondslag ligt van weerstand tegen veranderingen. Daarnaast kan cultuur ook structurele problemen creëren of versterken. Zo is het bij het futsal mogelijk dat in de huidige situatie de structuur niet alleen gesteund wordt omdat men het eens is over de onderliggende waarden en gedachten erachter, maar ook omdat de huidige situaties barrières vormt voor een eventuele verandering.

3.5 Tot besluit

In dit hoofdstuk zijn verschillende theoretische concepten behandeld die allen op een verschillende manier naar voren komen in dit onderzoek. De literatuur over de organisatiecultuur vindt aansluiting bij het onderzoeksperspectief van de onderzoeker en geeft hier een nadere toelichting op. Hierbij komt naar voren dat het cultuurperspectief dieper inzicht kan geven in processen die plaatsvinden binnen de KNVB. Het beschreven status model van Shrum & Wuthnow (1988) vormt een handvat om in dit onderzoek de status van het futsal uit te werken. Aan de hand van dit model kan er een dieper inzicht ontstaan over de betekenissen die door respondenten worden toegekend aan de status het futsal. Met behulp van de theorie over organisatieverandering wordt een manier geboden om naar mogelijke veranderingen in de KNVB te kijken. Aan de hand van het transformatiemodel van Bate (1994) wordt het futsal binnen de KNVB later in dit onderzoek onder de loep genomen. De theorie van Bate dient hierbij als metatheorie. Door vanuit deze theorie naar de aangedragen betekenissen te kijken wordt een beeld geschetst waar de KNVB zich bevindt in het transformatiemodel. De beschreven mogelijke obstakels in het traject naar organisatieverandering bieden een mogelijkheid om in de betekenissen die worden toegekend valkuilen te herkennen, die zich binnen de KNVB voor kunnen doen bij een eventuele organisatieverandering. Deze weerstand kan dan ook op verschillende punten in de analyse naar voren komen.

4. Op weg naar verandering

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de betekenissen die door de betrokkenen worden gegeven aan de status van het futsal. Deze betekenissen worden geanalyseerd en behandeld in vier hoofdthema's. In iedere laatste subparagraaf wordt per thema gekeken hoe deze betekenissen van invloed zijn op de status van het futsal. Het eerste thema richt zich op betekenissen met betrekking tot de relaties van het futsal in haar directe en maatschappelijke omgeving. Hierbij komt de invloed van deze relaties op de dagelijkse handelingen binnen het futsal ter sprake. Betekenissen over de relaties kunnen gericht zijn op veranderingen in deze relaties. Een tweede thema waar betekenissen van respondenten betrekking op hebben is de status van het futsal. Betekenissen over de identiteit en het imago van het futsal komen hierbij aan bod. De manier waarop momenteel tegen het futsal wordt aangekeken, geeft een indicatie voor de status die wordt toegekend aan het futsal. Het derde thema waar toegekende betekenissen onder te scharen zijn, gaat over machtsverhoudingen. Bij beslissingen over mogelijke veranderingen speelt de machtsbasis van beslissende instanties een rol. Het is dan ook van belang om betekenissen met betrekking tot de machtsverhoudingen in de organisatie in beeld te krijgen. Het vierde en laatste thema heeft betrekking op de inrichting van de VO en de AO. Specifieke betekenissen over veranderingen in de organisatie komen in dit thema naar voren. Deze betekenissen geven duidelijk aan welke veranderingen volgens betrokkenen doorgevoerd moeten worden om de organisatie van het futsal binnen de KNVB te verbeteren. Tot slot wordt aan de hand van het model voor transformatie van Bate uit paragraaf 3.3.3 de empirische data onder de loep genomen. Vanuit deze metatheorie wordt gekeken hoe het model van Bate van toepassing is op de ontwikkelingen in het futsal.

4.1 Relaties: betrokkenheid en afhankelijkheid

In dit thema komen de betekenissen naar voren van de respondenten over de context waarbinnen het vraagstuk zich afspeelt. Organisaties kunnen gezien worden als open systemen met constante interactie (Schein, 1985: 7). De context heeft invloed op de interacties van personen en groepen. Het is interessant om de betekenissen te achterhalen die betrekking hebben op de context waarin het vraagstuk zich afspeelt. In dit thema is hierbij speciaal aandacht voor diverse partijen die allen een verschillende rol spelen bij de ontwikkeling van het futsal. Deze partijen komen in dit hoofdstuk als actoren naar voren. De interacties tussen deze actoren en het futsal komt tot uiting in de relatie tussen beide. De relatie van het futsal met de volgende actoren komt expliciet naar voren: de verenigingen, het veldvoetbal, en de zogenaamde 'wilde' competities buiten de KNVB. Deze actoren zijn onder te brengen in de directe taakomgeving van het futsal en het algemeen maatschappelijk niveau omtrent het futsal. Als eerste wordt ingegaan op de taakomgeving, dit zijn de direct en indirect betrokkenen bij het futsal. Hier worden de verenigingen en het veldvoetbal onder geschaard. Onder het algemeen maatschappelijke niveau vallen de actoren waar het futsal niet in het dagelijks handelen mee te maken heeft, maar die vanuit hun aanwezigheid in de maatschappij wel invloed hebben op handelingen binnen het futsal. De futsalcompetities buiten de KNVB om, het wilde futsal, zijn hier onder te plaatsen.

4.1.1 Verenigingen

De KNVB is een organisatie die er van oudsher is voor haar leden en de verenigingen. In de dagelijkse werkzaamheden houdt de KNVB zich onder andere bezig met het organiseren van competities voor verenigingen. Daarnaast is de KNVB ook beleidsmatig actief om te zorgen dat verenigingen en leden op een zo goedgeorganiseerd mogelijke manier van de diensten van de KNVB gebruik kunnen maken. De verenigingen vormen dan ook een essentieel onderdeel in de context van het futsal en kunnen gerekend worden tot de taakomgeving. Een medewerker geeft de essentie van verenigingen in de volgende woorden weer:

“Ik heb altijd meegekregen dat de KNVB er is voor de clubs, voor de verenigingen. Anders hebben wij geen bestaansrecht volgens mij.” (AO, 10)

Uit bovenstaand citaat blijkt wel dat de KNVB vanuit haar werkzaamheden een relatie met de verenigingen heeft. Deze relatie heeft onder andere betrekking op de betrokkenheid van verenigingen bij de KNVB. Op het gebied van deze betrokkenheid hebben zich de laatste jaren enkele ontwikkelingen voor gedaan die voor zowel de gehele KNVB gelden, als specifiek voor het futsal. Zo zou de interesse en de betrokkenheid van de verenigingen bij besluiten van de KNVB afnemen. De afnemende betrokkenheid wordt geïllustreerd door het volgende voorbeeld:

“Er is er een nieuwe hal bij. Moet er om uren gevochten worden. We hebben een vooroverleg met de clubs daar, over de inhuur van nieuwe zaalruimte. Denk je dat die clubs komen? 'Nee, KNVB regelen jullie het maar. Als je het rond hebt dan kom ik wel voetballen.' Die hebben zelf nog niet eens de betrokkenheid.” (AO, 8)

In dit voorbeeld komt naar voren dat verenigingen de KNVB tegenwoordig steeds meer zien als een organisatie waar zij een product bij afnemen. Door de afnemende betrokkenheid komt de verantwoordelijkheid voor het product steeds meer bij de KNVB te liggen. Er wordt niet alleen verwacht van de KNVB dat zij het product futsal aanbiedt, maar ook dat alle zaken rondom het product goed geregeld zijn. Zo ontstaat er steeds meer een relatie van klant en aanbieder tussen de KNVB en verenigingen. Dit beeld wordt bevestigd door een vrijwilliger die hier de volgende opmerking over heeft:

“Wat je eigenlijk ziet is dat de verenigingen en de voetballers steeds meer consumenten gedrag vertonen eigenlijk. Die willen gewoon voetballen en dat moet gewoon geregeld worden en daar is de KNVB voor.” (VO, 6)

Podolny & Philips (1996) wijzen erop dat een organisatie met een hoge status verwacht wordt een hoge kwaliteit af te leveren. Gezien de relatief hoge status van de KNVB in de sportwereld, is het niet ondenkbaar dat de verenigingen en leden van de KNVB een product verwachten van een hoge kwaliteit. In dit geval verwachten de leden een goed georganiseerde futsalcompetitie waar zij zonder veel moeite aan deel kunnen nemen. De betrokkenheid van clubs wordt niet alleen beschreven in de vorm van een afnemende interesse. Dezelfde vrijwilliger ziet voor de terugloop van de betrokkenheid ook een oorzaak in de structuur die binnen verenigingen aanwezig is:

“Je ziet dat clubs veel minder betrokken zijn bij de KNVB. De structuur binnen verenigingen verandert ook. Nu zie je bij clubs ook steeds meer kort cyclische verbanden. Want ze doen het een bepaalde periode en haken dan weer af. Hebben dan maar een gedeelte van het totale werkveld in beeld. En dan is voor een heleboel bestuurders die KNVB toch een ver van de bed show.” (VO, 6)

In bovenstaand citaat komt naar voren dat er binnen de structuur van futsalverenigingen vaak mensen slechts tijdelijk actief zijn. Op deze manier hebben zij minder kennis van de gang van zaken dan bestuurders die al langere tijd actief zijn bij verenigingen. Daarnaast hebben mensen vaak ook minder betrokkenheid bij iets waar ze minder lang bij actief zijn, dan wanneer zij al jarenlang actief zijn. Door dit gebrek aan bestuurlijk kader komt ook de continuïteit van de verenigingen in gevaar. Dit wordt verwoord door een medewerker:

“Ze hebben gewoon geen body. Ze hebben een sponsor en die pompt er geld in. Dat doet die een tijdje en dan stopt die. En dan is het einde. Er zit geen verleden in. Bij veldvoetbal heb je een historie en futsal is nog te pril allemaal.” (AO, 8)

Deze geschetste ontwikkeling geeft aan dat de futsalverenigingen vaak afhankelijk zijn van de inzet en inbreng van enkele personen. Ook hierdoor komt de verantwoordelijkheid voor een goed product steeds meer in handen van een kleinere groep mensen. De respondent legt in bovenstaand citaat tevens de relatie tussen het futsal en het veldvoetbal, waarbij hij tot de conclusie komt dat het futsal in vergelijking met het veldvoetbal weinig historie kent. De eerder aangegeven kort cyclische verbanden in besturen en de afhankelijkheid van een sponsor kunnen een verklaring zijn waarom er geen historie kan worden opgebouwd.

Wanneer echter naar de structuur van verenigingen gekeken wordt, is het belangrijk een onderscheid te maken tussen de top en het recreatieve futsal. Eerder genoemde aspecten als beperkte betrokkenheid, lijken in eerste instantie vooral van toepassing op verenigingen die op recreatief niveau actief zijn. Clubs zijn volgens verschillende respondenten wel betrokken bij ontwikkelingen die in gang zijn gezet voor de topdivisie. Een vrijwilliger ziet echter ook bij de top een mogelijk probleem met betrekking tot kader bij de ontwikkeling van jeugdfutsal:

“Maar er zijn nu een aantal clubs die het moeten gaan doen, omdat ze met het eerste team op dat niveau willen voetballen. Maar zodra er één of twee mensen daar het

bijltje bij neer zullen gaan gooien denk ik, dan heb je daar een probleem. En is het over en uit. Dus ik heb daar toch wel een hard hoofd in.” (VO, 1)

Dit citaat geeft aan dat er ook in de top mogelijk nog verenigingen actief zijn waarbij men afhankelijk is van enkele personen in het actieve kader. Op deze manier is het ook moeilijk om de continuïteit en betrokkenheid van deze clubs te waarborgen.

Met betrekking tot het recreatieve futsal kan de kritische noot geplaatst worden of op dit niveau wel behoefte is aan een sterk kader bij verenigingen, ook gezien de eerder gegeven ontwikkeling dat verenigingen vaak enkel gewoon willen voetballen. Dat verenigingen die actief zijn op het recreatieve niveau niet altijd behoefte hebben aan een uitgebreid kader komt ook naar voren in het volgende citaat:

“Maar wat zijn futsalverenigingen? Gewoon clubjes die gewoon met elkaar lekker op vrijdagavond of wanneer dan ook even lekker een partij willen voetballen. Even lekker een uurtje goed bezig zijn en dat is het. En meer hebben ze ook niet nodig.” (VO, 2)

Met andere woorden lijken verenigingen die op recreatief niveau uitkomen niet altijd een uitgebreid kader nodig te hebben om te functioneren. Een andere medewerker (AO, 7) haalt aan dat er altijd wel lacherig gedaan wordt over het feit dat futsalverenigingen geen kader hebben. Dit is volgens hem ten onrechte omdat ook hij ziet dat deze verenigingen dat wellicht niet nodig hebben, aangezien de wedstrijden gewoon gespeeld worden. Gezien de verschillen in behoefte en betrokkenheid van de top en de recreatieve futsalverenigingen, is het in dit onderzoek dan ook van belang deze scheiding gedurende het hele onderzoek in het oog te houden. De rol van verenigingen bij de eerder genoemde ontwikkelingen als de opstart van de RFC's en de nieuwe structuur van de competitie, hebben op sportief vlak voornamelijk betrekking op verenigingen actief in de top van het futsal. De verenigingen worden in deze ontwikkelingen als een onmisbare factor gezien door de respondenten. Een vrijwilliger (VO, 2) zegt hierover dat de clubs in de nieuwe topdivisie samen met de KNVB de schouders onder deze ontwikkelingen moeten zetten, omdat de KNVB dit niet alleen tot een succes kan maken. Een andere medewerker vertaalt dit als volgt:

“Kijk wij kunnen doen wat we willen, maar als de clubs niet mee willen doen dan is het trekken aan een dood paard, dan is het gedoemd te mislukken.” (AO, 4)

Uit dit citaat komt niet enkel naar voren dat de clubs belangrijk zijn voor de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. De afhankelijkheidsrelatie tussen beide komt ook naar voren. Waar de clubs de KNVB nodig hebben voor het organiseren van een competitie, heeft de KNVB de clubs nodig om het futsal verder te kunnen ontwikkelen. Op deze manier zijn beide actoren aan elkaar verbonden, wat zich uit in een afhankelijkheidsrelatie. Gegeven de betrokkenheid, de structuur en de bereidheid van de verenigingen komt duidelijk naar voren dat de verenigingen een wezenlijk onderdeel vormen van de context van het futsal.

4.1.2 Veldvoetbal

Niet alleen de verenigingen maken deel uit van de taakomgeving van het futsal. Ook het veldvoetbal kan tot dit deel van de context gerekend worden. In de notitie 'Analyse bestaande positie futsal' (KNVB, 2007a) is op diverse fronten naar voren gekomen dat het futsal deel uitmaakt van een organisatie die vooral gericht is op veldvoetbal. Het veldvoetbal wordt dan ook als de kernactiviteit van de KNVB gezien door een medewerker (AO, 9). Dit komt volgens een respondent ook naar voren in de werkzaamheden van het futsal:

“Dat zie je ook hier op kantoor terug, dat mensen heel veel vanuit veldvoetbal denken en daarvan heeft het futsal onnodig of ten onrechte gewoon last.” (AO, 1)

De medewerker staat niet alleen in deze bevinding. Ook een collega (AO, 7) ziet dat mensen vanuit veldvoetbal denken en dit vervolgens projecteren op het futsal. Daarnaast stelt een vrijwilliger (VO, 6) dat ook in de VO veel mensen actief zijn uit het veldvoetbal. Dat er veel mensen werkzaamheden voor het futsal verrichten met een veldvoetbalachtergrond kan worden verklaard door dat het futsal pas in een later stadium bij de KNVB is ondergebracht. Een medewerker ziet dit ook als de oorzaak voor de huidige situatie:

“Ik denk dat je eerlijk moet zijn dat futsal er bij gekomen is en niet die mensen. Dan hebben ze gewoon gezegd: ‘dat doe jij er ook maar bij.’ Dus die mensen zelf kunnen er niks aan doen.” (AO, 5)

De reactie van de respondenten impliceert dat het futsal vooral nadelen ondervindt van de situatie waarin medewerkers met een veldvoetbalachtergrond actief zijn in het futsal. Door deze nadelen kan de huidige situatie als onwenselijk worden beschouwd en vraagt dit mogelijk om verandering. Welke nadelige gevolgen de situatie heeft komt aan bod nadat de voordelen van de situatie zijn behandeld. Tegenover de visie dat er vooral nadelen kleven aan de huidige situatie staat ook een visie die de voordelen benadrukt. Een voorbeeld van een voordeel richt zich op de expertise waarvan het futsal nu kan profiteren:

“Dat soort elementen (scoutingapparaat, voetbalanalyse red.) worden nu in feite integraal aangepakt. En daar heeft futsal volgens mij een hele hoop voordeel bij, want als je apart gaat dan mis je ook de expertise. Met name de expertise van andere mensen die daar gewoon ook vakmatig hartstikke bedreven in zijn. Er zitten volgens mij meer voordelen om het integraal aan te pakken, in ieder geval binnen VTZ, als dat je het apart zou gaan zien.” (AO, 4)

Deze medewerker geeft aan dat er op het gebied van VTZ voor het futsal vooral voordelen zijn voor het futsal. Het futsal kan hier mee profiteren van de aanwezige kennis en ervaring bij werknemers binnen de organisatie op verschillende gebieden. Een andere medewerker (VO, 3) geeft in het interview aan dat het futsal nu door de verspreiding over de organisatie ondergebracht is op afdelingen waar de expertise aanwezig is om het futsal op de beste manier te organiseren. Naast de voordelen op het gebied van expertise zijn er ook voordelen op het gebied van financiën. Door de huidige positie heeft het futsal beschikking over budgetten die het als zelfstandige bond niet kan brengen. Dit heeft tot gevolg dat er nu activiteiten en ontwikkelingen omtrent het futsal mogelijk zijn, die betaald worden van de algemene middelen. Deze worden voornamelijk gegenereerd uit het veldvoetbal. Deze financiële afhankelijkheid geeft een medewerker als volgt weer:

“De dingen die we nu doen met futsal, [...] de budgetten die daarmee gemoeid zijn, die zijn in mijn ogen door die 66.000 leden niet op te brengen. En in mijn optiek vind je daar ook geen sponsors bij die dat kunnen garanderen. Dus de plek die het futsal nu heeft als onderdeel van het voetballen op het veld, dat heeft volgens mij in die zin voor futsal alleen maar voordelen.” (AO, 4)

De voordelen op het gebied van expertise en financiën vormen samen mogelijk een reden om de huidige positie van het futsal niet te veranderen. Er worden echter niet alleen voordelen ondervonden. Waar de financiële situatie voordelen biedt op het gebied van budgetten, wordt deze financiële positie door een medewerker tegelijkertijd uitgelegd als een nadeel:

“Ik denk dat juist doordat het zaalvoetbal binnen de KNVB is ondergebracht, dat het daardoor in de ontwikkeling is achter gebleven. Ik denk dat het voordelen heeft gehad op met name financieel gebied en administratief gebied. Maar dat het op het gebied van de ontwikkeling, het hebben van een eigen identiteit, een eigen gezicht, dat het in de hele veldvoetbalorganisatie is ondergesneeuwd.” (AO, 2)

Naast het erkennen van het voordeel van de financiële positie komen ook nadelen op het gebied van de ontwikkeling van het futsal naar voren in dit citaat. Door de ondergesneeuwde positie binnen de KNVB heeft het futsal geen eigen identiteit kunnen ontwikkelen volgens de respondent. Door middel van een eigen identiteit had het futsal zich als sport, volgens de respondent, sterker kunnen positioneren dan nu het geval is. De identiteit van het futsal wordt in paragraaf 4.2.1 nader onder de loep genomen. Ook een andere medewerker (AO, 3) benoemt dat het futsal te vaak ondersneeuwt in veldzaken. Daarnaast ziet hij dat het te eenvoudig is om te denken dat denkbeelden uit het veldvoetbal één op één vertaald kunnen worden naar het futsal. Volgens de respondent verdient het futsal specifieke aandacht voor specifieke problemen. Met de specifieke aandacht is een ander nadeel genoemd dat in de interviews naar voren komt. Een medewerker uit de AO stelt dat het futsal in alle geledingen van de organisatie minder aandacht krijgt dan het veldvoetbal. Een voorbeeld maakt deze situatie duidelijk:

“We hebben het masterplan arbitrage voor het veldvoetbal gehad. Eigenlijk hadden ze één masterplan arbitrage, maar in de praktijk was het masterplan arbitrage veld. Later is er dan een stukje masterplan arbitrage zaalvoetbal bijgekomen.” (VO, 6)

Uit dit voorbeeld blijkt dat er niet aan het futsal gedacht is tijdens een groot project als het masterplan arbitrage. Dit heeft geresulteerd dat in de periode dat het oorspronkelijke masterplan arbitrage afgerond zou zijn, er nog initiatieven voor arbitrage futsal lagen die nog uitgewerkt moesten worden. De wijze waarop het futsal in de werkzaamheden omgeven wordt door veldvoetbal heeft op deze manier een negatieve invloed gehad op het futsal. Dit voorbeeld lijkt aansluiting te vinden met de theorie van Shrum & Wuthnow (1988). In paragraaf 3.2.1 is naar voren gekomen dat een centrale positie in een netwerk belangrijk is om zichtbaar te zijn en op te vallen binnen de organisatie. Uit de betekenissen blijkt het futsal geen centrale positie in de organisatie in te nemen en daardoor valt daardoor minder op. Dit leidt er toe dat het futsal minder aandacht krijgt. De aanwezigheid van veldvoetbal komt ook terug in de besluitvorming van de KNVB. Door de veldvoetbalachtergrond van medewerkers in de organisatie wordt er ook vanuit deze achtergrond besloten over futsal. Dat dit negatieve gevolgen heeft voor het futsal stelt het volgende citaat:

“En een groot euvel binnen de KNVB is dat er té veel veldmensen moeten beslissen over zaken die specifiek de zaal beslaan. Dus krijg je halve meningen, meningen die terug gedraaid moeten worden, beslissingen die terug gedraaid moeten worden omdat ze niet functioneren binnen het zaalvoetbal.” (AO, 9)

Waar in een eerdere mening de verspreiding van futsal onder veldvoetbal nog als een voordeel werd gezien wegens de aanwezige expertise, stelt bovenstaand citaat het tegenovergestelde. Er is te weinig expertise van het futsal aanwezig bij de mensen die beslissingen nemen over het futsal. Hierdoor worden er beslissingen genomen die niet altijd passend zijn voor de specifieke problemen van het futsal.

Enkele voorbeelden en citaten hebben duidelijk gemaakt dat het futsal in haar werkzaamheden en beslissingen beïnvloed wordt door de aanwezigheid van veldvoetbal in de organisatie. Het blijkt dat het futsal op het gebied van financiën en specifieke expertise voordelen heeft van de huidige situatie. Er zijn echter ook zeer duidelijke nadelen te ondervinden van de positie, deze liggen op het gebied van aandacht en expertise in de besluitvorming.

4.1.3 Futsalcompetities buiten de KNVB

Behalve de actoren in de reeds besproken taakomgeving zijn er ook actoren op algemeen maatschappelijk niveau van invloed op het futsal. Kijkende naar de context van het futsal komt in diverse interviews naar voren dat het zogenaamde ‘wilde futsal’, futsalcompetities die buiten de KNVB om georganiseerd worden, invloed hebben op de ontwikkelingen van het futsal binnen de KNVB. Door de aanwezigheid van deze competities spelen veel mensen futsal, maar niet onder de vlag van de KNVB. De aanwezigheid van deze competities wordt verklaard door het gemak waarmee aan deze competities kan worden deelgenomen:

“Nogmaals, afstanden werden steeds te groot, de kosten waren via de KNVB hoger. Dus er kwamen allerlei wilde competities. [...] Ja en die gingen op een vaste speelavond, vlakbij huis spelen. Geen reglementen dat de KNVB heeft met boetes etcetera.” (VO, 1)

Deze gemakken maken het voor veel mensen aantrekkelijk actief te zijn in deze competities en niet bij de KNVB. Voor de KNVB kan de aanwezigheid van deze competities een teken zijn om kritisch naar haar eigen product te kijken, en naar mogelijkheden te zoeken om spelers een product op maat te bieden. Het relatief lage aantal futsalleden bij de KNVB heeft mogelijk te maken met de aanwezigheid van de wilde competities:

*“Als je die cijfers uit het boek van NOC*NSF ziet, dat er 500.000 mensen wild zaalvoetbal spelen. Natuurlijk zitten er ook veldvoetballers bij, maar het betekent ook dat we ze niet geregistreerd hebben. Wij hebben er maar 66.000.” (AO, 5)*

Deze beperkte omvang zorgt er volgens een medewerker (AO, 1) voor dat het futsal niet in staat is om een aparte eenheid binnen de KNVB te vormen. Door de beperkte omvang zou de aparte eenheid te kwetsbaar worden en de continuïteit van het futsal in gevaar komen. Een beperkte omvang van de

organisatie en een beperkte afzetmarkt kan tevens gezien worden als een vorm van instabiliteit van de organisatie (Laumann et al., in: Shrum & Wuthnow, 1988: 887). Aangezien het wilde futsal mede bepalend is voor de omvang van het futsal, draagt de aanwezigheid ervan bij aan de instabiliteit van het futsal. Door deze instabiliteit wordt het futsal belemmerd in haar mogelijkheden. Het wilde futsal in de maatschappelijke context, is op deze wijze van invloed op de handelingen in de organisatie met betrekking tot het futsal. Zo vormt de relatie met deze wilde competities dus een wezenlijk onderdeel van de context.

4.1.4 Tot besluit

In deze paragraaf is naar voren gekomen hoe de relatie tussen clubs en de KNVB aan verandering onderhevig is. Bij een zogenaamde 'klant-aanbieder' relatie wordt vanuit de klant verwacht dat er een goed product geleverd wordt. Wanneer dit niet gebeurt heeft dit invloed op de manier waarop de klant tegen de aanbieder aankijkt. De beperkte omvang van het futsal en de aanwezigheid van het 'wilde' futsal tonen aan dat het product wat de KNVB nu aanbiedt niet naar volle tevredenheid is. Vanuit de relatie met de verenigingen wordt de status van het futsal op deze manier omlaag gehaald. Wanneer de afhankelijkheidsrelatie tussen het veldvoetbal en het futsal aan de status wordt gelinkt, kan gesteld worden dat deze een tweezijdige invloed op het futsal heeft. Door de positie in een voornamelijk door veldvoetbal gedomineerde organisatie kan het futsal zich dankzij de financiële voordelen meer activiteiten veroorloven om de status van het futsal te verbeteren. Aan de andere kant wordt de status van het futsal juist verlaagd. De invloed van het veldvoetbal werkt nadelig op de werkzaamheden en het besluitvormingsproces. Als dit leidt tot beperkte aandacht en verkeerde beslissingen leidt dit tot een lager aanzien van het futsal.

4.2 Status: het aanzien van het futsal

In het theoretisch kader zijn in paragraaf 3.2.1 enkele handvatten aangereikt om te kijken naar het begrip status in organisaties. Hieruit blijkt dat status zich in verschillende verschijningsvormen voor kan doen en bepalend kan zijn voor de manier waarop een deel van de organisatie zijn positie kent in een organisatie. In de interviews worden betekenissen over de status van het futsal direct gelinkt aan identiteit en uitstraling, het imago van de KNVB en het futsal, en de sportieve presaties.

4.2.1 Identiteit en uitstraling

In paragraaf 4.1.2 kwam reeds naar voren dat het futsal door betrokkenen wordt gezien als een onderdeel van een veldvoetbalorganisatie. Ook werd hier in een citaat al gesproken over de wijze waarop het futsal achter is gebleven in de ontwikkeling van een eigen identiteit, doordat het deel uitmaakt van een door veldvoetbal gedomineerde context. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de betekenissen die worden gegeven aan de identiteit van het futsal.

In de interviews wordt aangedragen dat het futsal nu een eigen identiteit mist, maar dat het wel belangrijk is dat het futsal een eigen identiteit krijgt. Een quote van een medewerker geeft dit weer:

"Futsal is een aparte sport, is geen veldvoetbal. En daarom moet het ook natuurlijk bestuurlijk en binnen de bond als aparte unit benaderd worden. En ook zijn eigen identiteit. Dat is hier niet." (AO, 5)

Bij deze eigen identiteit wordt benadrukt dat het futsal een aparte sport is en daarom ook anders benaderd moet worden. Om duidelijk uit te stralen dat het futsal een aparte tak van sport is, is het ook van belang om hier een eigen gezicht aan te geven. Op deze manier kan de sport nadrukkelijker worden geprofileerd. Bij een aparte sport behoort tenslotte ook een eigen identiteit zo oordelen de betrokkenen. Dat deze identiteit binnen de KNVB tot stand kan komen, komt naar voren in de bewoording dat het futsal binnen de bond als een aparte unit benaderd zou moeten worden. Er is op dit punt geen behoefte van betrokkenen om buiten de KNVB in een aparte bond verder te gaan. Door de geringe profilering van het futsal op dit moment stelt een medewerker (VO, 5) dat het haast alleen al om psychologische redenen moet gebeuren dat futsal een eigen gezicht krijgt. Met dit eigen gezicht bedoelt de medewerker letterlijk een persoon die bestuurlijk het futsal op een sterke manier kan vertegenwoordigen. Ook dit zou bijdragen aan een sterkere identiteit en een betere profilering van het futsal. Een medewerker ziet een verantwoordelijkheid voor de KNVB om het futsal als sport duidelijker te profileren:

“Wij hebben dat KNVB futsal. Wij moeten het profileren, wij moeten het neerzetten. En vervolgens als je er zelf klaar voor bent, dan kan je van anderen iets verwachten.”
(VO, 1)

Hier wordt tevens het verband gelegd met de in de paragraaf 4.1.1 genoemde actor, de verenigingen. In bovenstaande quote komt naar voren dat de KNVB allereerst kritisch naar haar eigen rol moet kijken in de ontwikkeling van het futsal, alvorens het van anderen iets mag verwachten. De verwachtingen van anderen kunnen duiden op de bereidheid van verenigingen om mee te gaan in de ontwikkelingen die gestart zijn. Uit de quote kan eveneens opgemaakt worden dat de manier waarop het futsal op dit moment geprofileerd is niet voldoende is. Deze profilering van de identiteit van het futsal kan gezien worden als een vorm van uitstraling. De uitstraling van het futsal is volgens veel medewerkers een aandachtspunt:

“Je moet proberen te blijven uitstralen, die ene stevige KNVB, waarvoor je voor voetbal in de breedste zin van het woord terecht kan.” (VO, 2)

Met dit citaat wordt aangegeven dat de medewerker vindt dat de KNVB er moet zijn voor alle voetbalvormen, dus ook het futsal. De KNVB moet dan ook uitstralen dat ook het futsal een volwaardig onderdeel uit maakt van de KNVB, zodat mensen die futsal willen spelen zich welkom voelen bij de KNVB. Met betrekking tot de status van het futsal, kan het voordelen opleveren wanneer het futsal binnen de KNVB nadrukkelijker geprofileerd wordt. De KNVB heeft in de sportwereld een relatief hoog aanzien. Wanneer de KNVB uit zou stralen dat het futsal belangrijk vindt, kan dit het aanzien van het futsal verhogen en zodoende van positieve invloed zijn op de status van het futsal. Behalve dat de KNVB volgens de medewerkers uit moet stralen dat men futsal in het algemeen omarmd, ziet een medewerker (AO, 6) ook een specifieke rol weggelegd voor de KNVB wat betreft de uitstraling van het futsal. De KNVB kan het futsal een betere uitstraling kan geven door uit te dragen dat het futsal een verrijking is voor de ontwikkeling van voetballers. Door in het futsal actief te zijn ontwikkelen spelers specifieke technische vaardigheden. Deze vaardigheden worden vaak gezien als een meerwaarde voor de speler. Door dit uit te stralen wordt het futsal ook aantrekkelijker voor bijvoorbeeld jeugdige veldvoetballers. Het citaat impliceert daardoor dat het aantrekkelijk is om jeugdcompetities te organiseren, aangezien vooral jeugdspelers baat kunnen hebben bij het aanleren van specifieke vaardigheden.

Dat de uitstraling nu onvoldoende is en dat dit gevolgen heeft voor de status van het futsal wordt weergegeven in het volgende citaat:

“Onvoldoende status. Dat kan je ook niet morgen veranderen hoor. Daar moet je aan werken. En je moet dus laten zien dat je er bent. Niet alleen de bestuurders, ook de spelers moeten dat doen. De spelers moeten op het moment dat hun trainer zegt: ‘als jij in de zaal gaat spelen, dan speel je niet meer in de selectie’. Dan moeten ze zeggen: ‘prima, dan ga ik in de zaal voetballen’.” (AO, 7)

Niet enkel de bestuurders binnen de KNVB worden hier aangesproken, maar ook de futsalspelers. Wanneer spelers een keuze durven te maken voor het futsal, wanneer zij moeten kiezen tussen veldvoetbal en futsal, geeft dit aan dat zij het futsal serieus nemen. Door het serieus te nemen, krijgt het futsal er op die manier een vorm van uitstraling bij. Ook hier komt weer naar voren dat de actoren in die context invloed hebben op het futsal. De situatie die de medewerker aanhaalt, is een keuze die momenteel zeer actueel is. Door de nieuwe ontwikkelingen worden spelers in de top verplicht een keuze te maken tussen het veldvoetbal en het futsal, zodat zij zich kunnen specialiseren. In de praktijk wordt spelers op prestatief niveau in het veldvoetbal hedendaags al verboden door trainers om in de zaal te voetballen. Vaak gaat dit gepaard met consequenties als het niet meer mogen spelen in de selectie.

Een aspect dat met uitstraling in verband kan worden gebracht is media-aandacht. Media wordt gezien als een middel dat publiciteit kan vergaren en zo de uitstraling van het futsal kan beïnvloeden. Op het gebied van media-aandacht ziet een medewerker (AO, 8) een negatieve ontwikkeling op regionaal gebied. Door de fusering van regionale dagbladen is de aandacht voor het futsal terug gelopen. Daarnaast wordt benadrukt dat de rol van de media erg belangrijk is voor de ontwikkeling van het futsal:

“Wat heel belangrijk voor het uiteindelijke succes is, denk ik, is dat het straks weer op tv komt. Want maar weinig mensen in Nederland weten hoe fantastisch dat zaalvoetbal spelletje is in de top om naar te kijken. Dus er moet veel meer publiciteit komen voor het futsal.” (VO, 6)

Op dit moment worden er op landelijke televisiezenders geen beelden uitgezonden van de nationale competities. Op deze manier is futsal op het hoogste niveau vaak onbekend bij mensen en kan het niet als visitekaartje voor de sport dienen. Een andere vrijwilliger (VO, 5) gaat ook in op de rol van de televisie en koppelt hier de werking van een boegbeeld aan. Door de uitzending van wedstrijden op televisie kunnen er boegbeelden ontstaan aan wie jeugd zich op kan trekken en zich aan kan spiegelen. Televisiebeelden worden zo als toegevoegde waarde gezien voor de uitstraling en het neerzetten van de sport futsal. Een medewerker ziet deze toegevoegde waarde ook en beschrijft de rol van media bij de ontwikkelingen als volgt:

“Dat soort dingen zullen allemaal helpen, media, in de pers, aandacht. Dat zou alleen maar de boel in een stroomversnelling zetten.” (AO, 10)

Hiermee richt de medewerker zich op de ontwikkelingen die nu in gang zijn gezet voor de top van het futsal. De medewerker ziet in deze ontwikkelingen kansen om de uitstraling van het futsal te verbeteren, waardoor het een eigen identiteit kan vormen. Een collega (AO, 5) ziet met de komst van de RFC een mogelijkheid om het futsal een eigen identiteit te geven. Met de medewerking van de clubs kan er op die manier een eigen futsalcultuur ontstaan.

4.2.2 Imago

Waar in de vorige paragraaf de identiteit aan de uitstraling werd gekoppeld, wordt er in deze paragraaf aandacht besteed aan het imago van de KNVB en het futsal. Door uitstraling en media-aandacht krijgen mensen vaak een beeld van een organisatie of van een deel van de organisatie. Dit beeld resulteert in de loop der tijd vaak in een imago. Allereerst komen de betekenissen over het imago van de KNVB naar voren, waarna het imago van het futsal behandeld wordt.

Gedurende de interviews komt diverse malen aan bod hoe er tegen de KNVB wordt aangekeken. Het imago van de KNVB bij de verenigingen wordt als volgt omschreven:

“Dat is überhaupt een imago waar de KNVB van af moet: ‘de van bovenaf dicterende KNVB, die wel weet hoe het allemaal moet’. De KNVB moet veel meer dienstverlenend zijn, moet veel meer servicegericht zijn, moet ondersteunend zijn naar de verenigingen. Want daar moet het uiteindelijk gebeuren, niet in welk bondsbureau dan ook. Dus in die zin zal er nog een hele cultuuromslag binnen de KNVB moeten plaats vinden.” (VO, 4)

Uit bovenstaande uitspraak blijkt dat de KNVB door clubs vaak als een autoritaire organisatie wordt gezien. De vrijwilliger ziet hier een probleem in en legt de relatie met de manier waarop de KNVB er voor haar verenigingen zou moeten zijn, namelijk ondersteunend en niet enkel van bovenaf bepalend. Een andere vrijwilliger (VO, 1) bevestigt het beeld dat verenigingen vaak het idee hebben dat de KNVB boven hen staat. De KNVB wordt volgens hem wantrouwend door de verenigingen bekeken en heeft het imago dat ze maar doet wat ze zelf wilt. Hier ziet de medewerker dan ook een knelpunt. Dit imago geeft aan dat er vanuit verenigingen vaak niet het idee is dat zij mee kunnen praten over ontwikkelingen binnen het futsal. Dit creëert mogelijk een afstand tussen de KNVB en de verenigingen. Dit kan de betrokkenheid en bereidheid van clubs om te participeren in bijvoorbeeld jeugdfutsal negatief beïnvloeden.

Een ander gehoord imago van de KNVB is dat er vaak te veel regels zijn. Regels die in de al eerder genoemde wilde competities niet zo nadrukkelijk aanwezig zijn:

“Boetebond hè, dat imago hebben we dan ook nog wel. Bij de KNVB zit je toch aan inschrijfgeld, Officiële Mededelingen, de statuten moet je aanpassen en allemaal moeilijke dingen waar een bedrijf of een teampje niet op zit te wachten. De andere kant van het verhaal is toch die charme.” (AO, 3)

Door veel regels en de sancties bij het overtreden hiervan wordt de KNVB nog wel eens aangemerkt als een boetebond, zoals hier verwoord wordt. Futsalteams op recreatief niveau blijken uit eerdere

citaten toch vooral gewoon lekker te willen voetballen. Het imago dat er bij de KNVB veel regels en boetes zijn werkt dan niet uitnodigend voor teams om deel te nemen aan de futsalcompetities van de KNVB. De medewerker geeft met dit citaat ook aan dat de KNVB voor veel mensen wel een aantrekkingskracht heeft. Onder de vlag van de KNVB voetballen, geeft spelers toch het gevoel dat ze echt onderdeel uitmaken van de sport. Het imago en de hierbij horende status van de KNVB kan op deze manier ook positief zijn voor het futsal. Podolny & Stuart (in: Podolny & Phillips, 1996: 457) wijzen er op dat hoe hoger de status van een actor is, hoe groter de verwachting van anderen is dat de bedrijfstak van de betreffende actor veelbelovend is. Met betrekking tot het futsal komt in deze betekenis naar voren dat wanneer de KNVB het futsal belangrijk maakt, dat de charme toeneemt om actief te zijn in een door de KNVB georganiseerde futsal competitie.

Naast het imago van de KNVB komt ook het imago van het futsal als sport naar voren:

"Futsal wordt toch nog een beetje gezien als een cafésport door een hele hoop mensen. Dus dat trekt ook niet echt aan. Dat is ook een belemmerende factor. En we hebben er denk ik als het gaat om communicatie de afgelopen jaren niet zo heel veel aan gedaan." (AO, 4)

Dit imago zou van negatieve invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van het jeugdfutsal. De gedachte die hier achter schuil gaat is dat het wellicht geen uitnodigende gedachte is voor jeugd om actief te zijn in een sport die geassocieerd wordt met een café. Een andere medewerker (AO, 7) vraagt zich af of dit imago daadwerkelijk een belemmerende factor is. Hij trekt hier de vergelijking met darten. Darten heeft wellicht hetzelfde imago, maar het heeft deze sport bepaald geen windeieren gelegd.

Respondenten zien voor de KNVB een taak weggelegd om het imago te verbeteren. Door goed te communiceren, te laten blijken waar de KNVB mee bezig is en clubs te betrekken bij ontwikkelingen kan het imago van de KNVB mogelijk verbeterd worden bij clubs en leden, zo komt uit de interviews naar voren. Hierdoor wordt het mogelijk aantrekkelijker om actief te zijn in het futsal. Op dit moment lijkt het futsal door het imago echter een relatief lage status te hebben. Dit maakt het volgens de theorie van Podolny & Stuart (in: Podolny & Phillips, 1996: 457) minder aantrekkelijk voor verenigingen om actief te participeren in het futsal bij de KNVB.

4.2.3 Prestaties

Zoals de identiteit, de uitstraling en het imago van het futsal iets zeggen over de status van het futsal binnen de KNVB, zo hebben ook de prestaties een relatie met de status. In paragraaf 3.1.1 kwam al naar voren dat prestaties uit het verleden vaak invloed hebben op de status. In dit geval kunnen de prestaties van het Nederlands futsalteam van invloed zijn op de status van het futsal binnen de KNVB.

Betrokkenen zien de prestaties van vertegenwoordigende teams als een aanzet voor de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. Mede door de mindere prestaties op internationaal vlak heeft men binnen de KNVB gezien dat het de aansluiting verliest met andere landen. In die zin vindt een vrijwilliger (VO, 3) dat plannen als de ontwikkelingen van de RFC niet later hadden moeten komen. Met andere woorden, door de mindere prestaties is er een bewustzijn gecreëerd binnen de KNVB dat er veranderingen nodig zijn in het futsal om tot de internationale top te behoren. Door deze mindere prestaties is de status van het futsal wellicht gedaald. Shrum & Wuthnow (1988) wijzen er in hun werk immers op dat status gerelateerd is aan prestaties van een actor uit het verleden en de hierbij verworven erkenning en respect. Waar in het verleden door goede prestaties de status mogelijk positief beïnvloed werd, doen recente prestaties op die wijze mogelijk afbreuk aan de status. Dat de prestaties een rol spelen bij de status wordt bevestigd door een medewerker:

"We hebben ons twee keer niet geplaatst voor een eindtoernooi. Onze voormalig bondsvoorzitter, Jeu Sprengers, die heeft dat aangezien in een toernooitje en heeft gezegd: 'Hier moeten we echt een impuls aan gaan geven, want futsal wordt steeds belangrijker, ook binnen de UEFA'. Dat is eigenlijk het laatste zetje geweest om deze ontwikkeling in gang te zetten." (AO, 4)

In deze uitspraak komt tevens de rol van de UEFA, de Europese voetbalbond, aan bod. Omdat het futsal binnen de UEFA belangrijker wordt, is het ook voor de KNVB een stimulans om dit serieus op te pakken. Zo heeft de UEFA op dit gebied invloed op de ontwikkelingen in het futsal in de KNVB. De UEFA kan dan mogelijk ook onder de actoren worden geschaard die eerder ter sprake zijn gekomen

in paragraaf 4.1. Dit citaat geeft tevens inzicht in de status van de UEFA en van de voormalig bondsvoorzitter. Ook hier lijkt van toepassing dat een actor met een hogere status meer invloed heeft op de activiteiten in een bedrijfstak (Podolny & Stuart, in: Podolny & Phillips, 1996: 457). De visie van beiden wordt, door de achterliggende status, door de KNVB als dermate belangrijk en toonaangevend beschouwd, dat de KNVB kritischer naar haar eigen ontwikkelingen gaat kijken. Door de prestaties is wellicht niet alleen de status van het futsal zorgwekkend voor de KNVB, maar maakt het zich ook zorgen om haar status als voetballand in het algemeen. Een uitspraak onderschrijft dit:

"Ik denk dat sowieso de ontwikkeling op de wereldranglijst en het Nederlands team daar een belangrijke graadmeter in is geweest. Want we glijden natuurlijk af. Ik zie het nog wel een keer gebeuren dat de FIFA gaat zeggen: 'de positie op de wereldranglijst wordt door vier teams bepaald'. Nou dan krijgen we een dreun hoor, dan staan we niet meer bij de eerste tien." (AO, 1)

Naast de rol van de UEFA wordt ook de rol van de wereld voetbalbond, de FIFA, betrokken bij de status van het futsal. Ook een vrijwilliger (VO, 4) geeft aan dat Nederland op de wereldranglijst daalt wanneer de FIFA ranking afhankelijk is van alle nationale teams. De KNVB is er daarom bij gebaat het futsal op een hoger plan te krijgen om haar status bij de FIFA niet te verliezen. Net als de UEFA is ook de FIFA dus van invloed op de ontwikkelingen bij de KNVB. Ook in dit geval speelt het aanzien en de belangrijkheid van een toonaangevende organisatie een rol. De prestaties van het nationale futsalteam lijken afgaande op de uitspraken een duidelijke invloed te hebben op de status van Nederland als voetballand. Dat de prestaties ook voor mensen binnen Nederland belangrijk zijn komt naar voren in een uitspraak van een medewerker van de AO:

"Op dit moment is het niet zo dat futsal nou veel voor de KNVB kan betekenen. Het is wel een populaire sport om met name ook zo meteen allochtone jongeren aan je te binden, want dat is natuurlijk wel een belangrijke doelgroep voor de KNVB. [...] Als het gaat om uitstraling, om ledenwerving, moeten we dus gewoon op korte termijn met dat team, dat nationale team aanhaken bij de internationale top. Want dan heeft het uitstraling en dan gaat het ook echt leven in het land." (AO, 4)

Het futsal lijkt op dit moment van weinig sportieve waarde voor de KNVB. Het belang van de sportieve prestaties wordt echter wel onderschreven door respondenten. Op die manier kan het futsal uitstraling generen naar mensen in het land en kan de populariteit van de sport toenemen. Zo vormen de negatieve sportieve prestaties aan de ene kant een aanleiding voor de gestarte ontwikkelingen, door de lagere status die het futsal heeft gekregen. Aan de andere kant worden betere prestaties gezien als een manier om de status op te vijzelen en het futsal een stuk uitstraling te geven naar buiten toe.

4.2.4 Tot besluit

Door gebrek aan een eigen identiteit is het futsal niet in staat zichzelf op een sterke manier te profileren. Door de beperkte uitstraling ziet het futsal geen kans om haar status te kunnen vergroten. Zo heeft het gebrek aan een identiteit en uitstraling een negatieve uitwerking op de status van het futsal. De KNVB moet het futsal dan ook duidelijker profileren. Dit kan leiden tot een grotere aanwas van het futsal en uiteindelijk een hogere status. Het imago van de KNVB en het futsal is nu vooral negatief van invloed op de status van het futsal. Door het vaak negatieve imago wordt de sport niet beschouwd als een volwaardige sport en kan de status van het futsal dan ook als laag bestempeld worden. Recente sportieve prestaties hebben de status van het futsal binnen de organisatie en binnen Nederland negatief beïnvloed. Door de invloed van de UEFA en de FIFA is het voor de KNVB belangrijk om het futsal op een hoog niveau te brengen om zodoende haar eigen status en de status van het futsal te verhogen.

4.3 Macht: de invloed van het futsal

Net als de context is ook macht een aspect dat invloed heeft op de gedragingen en interacties binnen organisaties. Macht speelt een rol bij het dominant maken en het bestrijden van betekenissen. Het uitgangspunt is hierbij dat iedere actor in het vraagstuk een machtsbasis heeft die ingezet kan worden om zijn betekenissen dominant te maken. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de manier waarop de betekenissen dominant gemaakt worden en bestreden worden. Dit wordt in eerste instantie gedaan door te kijken naar de financiering van het futsal. Vervolgens wordt het besluitvormingsproces van de KNVB onder de loep genomen. Tot slot komt in deze paragraaf het draagvlak aan bod.

4.3.1 Financiën

In paragraaf 4.1.2 is de afhankelijkheidsrelatie van het futsal met het veldvoetbal binnen de KNVB al naar voren gekomen. Hieruit blijkt dat het futsal op dit moment financieel afhankelijk is van de middelen gegenereerd uit het veldvoetbal. Hoewel het futsal op deze manier de beschikking heeft over een groot budget, kleeft er ook een nadeel aan. Het futsal heeft door het gebrek aan eigen financiële middelen een kleinere machtsbasis. Andere actoren kunnen door deze afhankelijkheid invloed uitoefenen op het futsal.

De komst van de RFC vergt een extra investering in het futsal. Door een andere verdeling van de algemene middelen wordt er ruimte gemaakt voor investeringen als deze. In dit geval moet het veldvoetbal gelden afstaan ten faveure van investeringen in het futsal. Inzicht in het uitgavenpatroon van het AV zou om deze reden weerstand op kunnen leveren bij de partij met de grotere machtsbasis, het veldvoetbal. Een vrijwilliger constateert dat dit ook het geval is:

“Je zag bij de hele discussie over de RFC's ook in eerste instantie heel veel weerstand bij de mensen van VTZ. Want die vragen waarom er van hun budget gesnoept werd. En kom niet aan het budget wat mensen hebben, want inleveren doet niemand graag.” (VO, 4)

Om tegenwerking te voorkomen wordt het belangrijk geacht dat er KNVB-breed wordt ingezien dat het op dit moment het futsal is dat deze investeringen nodig heeft. Een vrijwilliger (VO, 2) geeft aan dat deze investeringen zijn verwerkt in de begroting en dat er op dit gebied geen strijd los moet barsten over de grootte van de investering. Waar vorig jaar het vrouwenvoetbal een impuls nodig had, zo heeft het futsal deze nu nodig. Betrokken partijen moeten het volgens hem dan ook zien als een kwestie van geven en nemen. Wanneer het besef ontbreekt dat de investeringen in het futsal op dit moment noodzakelijk zijn, kan het veldvoetbal door middel van haar machtsbasis op het gebied van financiën, de ontwikkeling van het futsal belemmeren. Voor toekomstige ontwikkelingen wordt het dan ook als cruciaal beschouwd om duidelijke afspraken te maken over de financiën:

“Je zult in je gewenste structuur als je gaat veranderen natuurlijk afspraken moeten maken met je huidige organisatie hoe je met de financiën om gaat. Kijk, dat kan best nog een struikelblok zijn voor het futsal. Ja, want waar haal je het geld vandaan?” (AO, 2)

De financiële positie van het futsal, die gepaard gaat met de bestaande machtsverhoudingen, wordt hier gezien als een struikelblok voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Door afspraken te maken kan mogelijk begrip gekweekt worden voor de nood van bepaalde investeringen, zonder dat hierbij een machtsstrijd los barst omtrent financiën.

Wanneer een investering ten koste gaat van een andere investering, komen tegenstrijdige betekenissen met elkaar in contact. Beide partijen zullen in dit geval proberen hun betekenissen dominant te maken. Het dominant maken van de betekenissen komt naar voren in het besluitvormingsproces.

4.3.2 Besluitvorming: wie beslist?

De begroting van het amateurvoetbal moet uiteindelijk worden goedgekeurd op de algemene vergadering amateurvoetbal. Paragraaf 4.1.2 bood het inzicht dat er vaak beslissingen over het futsal genomen worden door mensen met een veldvoetbalachtergrond. Deze situatie doet zich ook voor in de algemene vergadering. In deze vergadering zijn hoofdzakelijk mensen uit het veldvoetbal aanwezig, terwijl er ook over futsalonderwerpen besloten wordt:

“Als het er echt op aan komt, dan is futsal uiteindelijk wel in de minderheid. Nu heeft de algemene vergadering ingestemd met de vorming van de topdivisie, omdat ze ook wel zagen dat is goed voor het futsal, dus goed voor de KNVB. Maar als er zo meteen een moment komt dat er keuzes moeten worden gemaakt om ook financieel dingen wel of niet te doen omdat ook futsal zich moet ontwikkelen, dan zou dat in je nadeel kunnen werken.” (AO, 4)

Deze medewerker van de AO geeft de situatie weer dat het veldvoetbal in het besluitvormingsproces de macht heeft om over specifieke futsal aangelegenheden te beslissen. Dit kan doordat mensen uit het veldvoetbal betrokken zijn in het besluitvormingsproces. Ook bevestigt de medewerker hiermee de in de vorige paragraaf geschetste situatie omtrent de financiën. Betrokkenen geven aan dat de invloed van het veldvoetbal niet alleen betrekking heeft op de algemene vergadering. Ook in andere geledingen wordt dit als ongewenst ervaren. Omdat er formeel geen afspraken zijn over een beperking van de macht van veldvoetbal over futsal, wordt er nu vaak gezocht naar informele afspraken om verkeerde beslissingen te voorkomen. In verschillende districten worden er zogenaamde gentlemen's agreements gemaakt. Wanneer het over specifieke veldvoetbalzaken of echte futsalzaken gaat, stemt de ander niet mee. Zo wordt geprobeerd de echte futsal mensen over het futsal te laten beslissen. Dit wordt als een positieve ontwikkeling ervaren. Als voorbeeld geeft een medewerker (VO, 2) de stemming over 'Futsal terug aan de top'. Het veldvoetbal heeft daar in een district niet over meegestemd. Formeel is dit echter wel toegestaan. Tegelijkertijd meent deze medewerker dat gezien de financiële positie van het futsal wel iedereen over de begroting moet stemmen. Het futsal is door haar kleine machtsbasis genoodzaakt met goede argumenten te komen om betekenissen uit het futsal dominant te maken. Het is van belang om de visie van het futsal helder te verantwoorden naar de mensen die niet binnen het futsal actief zijn:

“Je moet je er wel van bewustzijn dat er in de algemene vergadering heel veel mensen zitten die geen binding met futsal hebben. Dus dat vraagt om een hele adequate manier van communiceren en informeren.” (AO, 1)

Door een juiste vorm van communicatie kan het futsal de belangen die het heeft bij bepaalde beslissingen duidelijk overbrengen op de mensen die geen affiniteit met futsal hebben. Wanneer dit gepaard gaat met een goede argumentatie, bestaat de kans dat het futsal er ondanks haar relatief kleine machtsbasis toch in slaagt om haar betekenissen dominant te maken, en te voorkomen dat specifieke futsal beslissingen continue bestreden worden.

Door de recente ontwikkelingen in de verdeling van de portefeuilles in het BAV, is er een goede stap gezet die kan leiden tot een grotere mogelijkheid voor het futsal om zijn stem te laten horen. Een vrijwilliger (VO, 4) denkt dat deze verdeling er voor zorgt dat er geen dubbele petten meer zijn bij de portefeuillehouders. Gerelateerd aan de theorie van Shrum & Wuthnow (1988) kan deze meer centrale positie in het BAV positief uitpakken voor het futsal. Door deze positie is het futsal zichtbaar aanwezig in de organisatie en heeft het kans meer op te vallen. Naast deze gerealiseerde specialisatie in het BAV, wordt gepleit voor meer zelfstandigheid van het futsal in het besluitvormingsproces:

“Een beslissingsstructuur, dat is denk ik het belangrijkste. Dat je je in je beslissingsstructuur volledig op mensen richt die weten wat zaalvoetbal inhoudt.” (AO, 3)

Een structuur waarin futsal expertise beslist over het futsal, beperkt de invloed van het veldvoetbal. Dit wordt in de interviews gezien als een oplossing voor de nadelen die het futsal ondervindt van de huidige positie. Daarnaast wordt gezien het huidige besluitvormingstraject te lang beschouwd. Het wordt dan ook wenselijk geacht hier schakels tussenuit te halen. Met dit traject wordt bedoeld op het systeem zoals er nu gewerkt wordt met regioafgevaardigden en landelijke afgevaardigden. De eerder beschreven beperkte betrokkenheid van clubs is mede debet aan de mening dat de huidige constructie niet op de goede manier kan functioneren.

“De interesse van de futsalclubs is minimaal in de gang van zaken in de KNVB. Vervolgens heb je regioafgevaardigden en dat zijn vaak dezelfde mensen die toch al bij het voetbalclubje zitten. Dus die praten dan uit eigen belang in plaats van dat ze de clubs vertegenwoordigen.” (VO, 1)

De regioafgevaardigden worden vaak niet als een toegevoegde waarde beschouwd in het besluitvormingsproces. Een medewerker (AO, 7) geeft hierbij aan dat de afgevaardigden in potentie ook een te grote machtsbasis hebben binnen het futsal. Door de beperkte opkomst op vergaderingen is er een kleine groep mensen wat kan beslissen over het futsal. Binnen het futsal is de macht op deze manier geconcentreerd en worden de betekenissen van deze mensen weinig tot niet bestreden. Daarnaast wordt ook het gevaar gezien dat de macht steeds meer richting de afgevaardigden

verschuift door steeds meer zaken aan de leden voor te leggen, waar formeel zelf over besloten mag worden. Mede doordat deze afgevaardigden niet altijd over de juiste expertise beschikken wordt deze ontwikkeling als een gevaar gezien. Een andere tekortkoming van het systeem wordt gezien in het feit dat afgevaardigden niet altijd conform de wensen van de club stemmen:

"Ik heb een keer meegemaakt dat de clubs zeiden: 'dit is wit'. De regioafgevaardigden gingen stemmen in de districtsvergadering en zeiden: 'dit is zwart'. En het werd zwart. [...] Dat is de besluitvorming binnen de KNVB" (AO, 8)

Om deze reden moet de KNVB zich dan ook afvragen op welke manier clubs vertegenwoordigd moeten zijn. Een medewerker (AO, 2) stelt hierbij dat het futsal vooruit kan lopen met een nieuw systeem. In dit nieuwe systeem ziet de medewerker een aantal afgevaardigden die eens in de zoveel jaar door clubs gekozen worden. Deze afgevaardigden hebben dan een mandaat en kunnen af en toe met de clubs bij elkaar komen voor besprekingen. Met dit nieuwe systeem wil de medewerker voorkomen om het futsal wederom net als het veldvoetbal in te richten. Deze keuze wordt door hem als een fout gezien. Dit komt overeen met één van de valkuilen bij organisatieverandering (Awbrey, 2005). Wanneer er gezocht wordt naar een oplossing, wordt vaak een succesvol systeem uit een andere afdeling of organisatie gekopieerd. Hierbij wordt vaak vergeten of de oplossing ook wel passend is voor de afdeling of organisatie waar het in wordt toegepast. Het is in de situatie van het futsal dan ook van belang om te kijken of de oplossing wel past bij de huidige problematiek. Hier is mogelijk een heel nieuw systeem voor nodig. Een systeem waarin clubs mensen kiezen die hen vertegenwoordigen krijgt bijval:

"Ik geloof veel meer in een systeem waarbij clubs een aantal mensen, a la tweede kamer, voor een bepaalde periode kiezen en zeggen jullie regelen het voor ons. Let maar op dat ze in Zeist geen gekke dingen doen. Dit systeem is helemaal achterhaald." (AO, 1)

In het meest extreme geval wordt zelfs gepleit voor een systeem waarbij de afgevaardigden uit het hele traject verdwijnen en de beslissingsbevoegdheden volledig bij het bestuur komen te liggen. De hoofdcommissie zou dan in stand blijven als adviesorgaan. Mogelijke veranderingen in het besluitvormingsproces hebben gevolgen voor de machtsverhoudingen binnen het futsal. Het futsal zal door de beschreven veranderingen zelf in staat zijn door middel van korte lijnen over specifieke futsal onderwerpen te beslissen, zonder dat het hierbij met het veldvoetbal in discussie moet om bepaalde betekenissen te bestrijden. Dit moet leiden tot een daadkrachtigere besluitvorming voor het futsal. De machtsbasis van de verenigingen zou in deze veranderingen gereduceerd worden. Toch wordt het belangrijk geacht dat de verenigingen nog wel een rol blijven spelen in het besluitvormingsproces:

"Er zijn natuurlijk mensen die zeggen: je moet gewoon naar een Raad van Bestuur en voor de rest moet je de directie en het bestuur zijn gang laten gaan. Ik denk dat er toch wel iets van een anker moet zijn, als verlengstuk van de verenigingen. En of dat nou een klankbordgroep is of een medezeggenschapsraad. Maar misschien wel iets als een OR in een bedrijf. Die echt goed geïnformeerd zijn, deskundig zijn." (VO, 6)

Door de verenigingen in een bepaalde vorm mee te laten denken over ontwikkelingen van het futsal, worden de machtsverhoudingen niet geheel richting het bestuur geschoven, maar blijven de verenigingen toch inspraak houden. Op deze manier is er in een andere vorm dan nu expertise aanwezig om met de KNVB mee te praten over futsalonderwerpen. Ook op individueel niveau kunnen er door veranderingen machtsverhoudingen gewijzigd worden. Dit vraagt dan ook om individuele bereidheid tot verandering. Dit komt naar voren in een interview met een vrijwilliger (VO, 6). Hij stelt dat mensen bereid moeten zijn om buiten hun eigen kader te denken. Op deze manier wordt aangegeven dat sommige mensen wellicht iets van hun eigen machtsbasis in moeten leveren ten gunste van de ontwikkelingen van het futsal. Dit inleveren van verantwoordelijkheden en een stukje macht kan leiden tot weerstand in het veranderingsproces (Trader-Leigh, 2002). De aanstaande verandering kan bij medewerkers of afdelingen leiden tot angst voor het kwijtraken van een deel van hun macht. Verandering gaat dan ook gepaard met persoonlijke barrières waar mensen zich overheen moeten zetten:

“Veranderen is al niet makkelijk, laat staan in zo’n vrij traditionele sportomgeving. Daar is het nog extra moeilijk. Je ziet dus dat iedereen wil beschermen wat die heeft en moeilijk kan nadenken over wat zou het nou voor de nieuwe situatie betekenen, wat zit er dan voor me in. Zo lastig. [...] Wij dienen het voorstel in voor veranderen, maar dat komt dan bij die paar mensen die wel op die vergaderingen komen en die zeggen van ‘we vinden het hier eigenlijk wel leuk’ en blijft alles weer bij het oude. De veranderingsbereidheid is beperkt.” (AO, 1)

Veranderingen binnen de KNVB komen in dit geval niet alleen vanwege persoonlijke barrières moeilijk tot stand, maar ook vanwege het feit dat er veranderingen optreden in processen die al sinds jaar en dag als normaal worden beschouwd. Trader-Leigh (2002) benoemt deze tradities dan ook als mogelijke barrières in het veranderingsproces.

4.3.3 Draagvlak

Een proces wat gepaard gaat met het dominant maken van betekenissen is het verkrijgen van draagvlak voor deze betekenissen. Door middel van draagvlak te creëren voor betekenissen wordt de relatieve machtsbasis die achter deze betekenissen staat uitgebreid. Hoe breder een betekenis gedragen wordt, des te groter de kans is dat er ook daadwerkelijk handen en voeten aan gegeven wordt.

Het verkrijgen van draagvlak wordt gezien als een continu proces. Het idee leeft binnen de organisatie dat er in positieve ontwikkeling gaande is met betrekking tot het verkrijgen van draagvlak voor het futsal. Dit wordt mede toegeschreven aan de inzet van een aantal mensen. Het futsal is hierdoor in staat om in een bepaalde mate zaken aan de orde te stellen en zo meer aandacht te genereren voor haar belangen. Het belang van iemand die het futsal vertegenwoordigt en op deze manier draagvlak kan creëren wordt onderschreven:

“Als je wat wilt bereiken moet je natuurlijk kracht hebben binnen de organisatie. Want je pikt wat af van de bestaande situatie. In Zeist hier moet er iemand zijn die tegen de berg op kan fietsen. En die dus weerstanden kan overwinnen. En die dat dan doet op een manier dat uiteindelijk zijn doel bereikt wordt.” (VO, 5)

Uit dit citaat blijkt nogmaals dat investeringen in het futsal mogelijk ten koste gaan van investeringen op een ander gebied. Om de doelen van het futsal te bereiken is het dan ook belangrijk om de betekenissen die hiermee gepaard gaan dominant te maken binnen de gehele organisatie. De weerstanden die te overwinnen zijn kunnen betrekking hebben op de invloed van het veldvoetbal op het gebied van financiën. Naast een krachtig persoon die weerstanden kan overwinnen, wordt het ook belangrijk geacht hierbij de juiste mensen achter de ontwikkeling van het futsal te krijgen:

“Met het vrouwenvoetbal hebben heel veel in een korte periode kunnen realiseren, maar daar zat ook een goede drive achter. En die heeft toch de juiste snaren binnen de KNVB weten te raken. En dat heeft het futsal ook nodig.” (VO, 1)

Dit kan wijzen op het belang om mensen binnen de organisatie met een grotere machtsbasis achter de plannen van het futsal te krijgen. Mensen met een grotere machtsbasis slagen er vaker in om hun betekenissen dominant te maken en zo invloed uit te oefenen op besluiten. De wijzigingen moeten uiteindelijk gedragen worden door de organisatie. Volgens respondenten is het dan ook van belang om met een goed verhaal te komen over een nieuwe structuur, over de financiering, en over hoe het futsal gepositioneerd moet worden. Op basis van een goed verhaal moet dus getracht worden om de betekenissen ten aanzien van het futsal dominant te maken.

Het verkrijgen van draagvlak is gezien het besluitvormingsproces en de ontwikkelingen niet alleen van belang bij mensen binnen de organisatie, maar ook bij verenigingen. In de huidige structuur hebben de verenigingen door de afgevaardigden namelijk invloed op beslissingen omtrent het futsal. Ook met het oog op de relatie met het veldvoetbal, worden verenigingen als een belangrijke actor gezien om draagvlak bij te verkrijgen. Dit met betrekking op ontwikkelingen als jeugdfutsal en om bij veldvoetbalverenigingen aan te tonen dat futsal een verrijking kan zijn voor het veldvoetbal. Het draagvlak bij verenigingen moet om die redenen dan ook vergroot worden volgens respondenten.

Om dit draagvlak te creëren ziet een medewerker (AO, 5) een rol weggelegd voor de KNVB. Wanneer de KNVB als speerpunt uit zou dragen dat het futsal goed is voor de ontwikkeling van spelers, wordt er volgens hem draagvlak gecreëerd bij amateurclubs. Door het bijvoorbeeld in een beleidsnotitie op te nemen worden ook verenigingen attent gemaakt op de belangen van het futsal en zullen ook zij inzien dat bepaalde ontwikkelingen nodig zijn en ook voordelen voor hen hebben. Door dit bredere draagvlak ontstaat er een dieper inzicht bij betrokkenen in de positie van het futsal. Dit inzicht kan vervolgens weer leiden tot een grotere machtsbasis om beslissingen ten behoeve van het futsal te nemen.

4.3.4 Tot besluit

Door de relatief grotere machtsbasis kan het veldvoetbal invloed uitoefenen op de status van de KNVB. Deze machtsbasis kan op het gebied van financiën en in de besluitvorming leiden tot ongewenste beslissingen voor het futsal, welke de status van het futsal negatief beïnvloeden. Door middel van doelgerichte beslissingen door mensen met de juiste expertise, ontstaat er een daadkrachtigere organisatie wat de status van het futsal kan doen verhogen. Op deze manier kan de specifieke kennis van de sport gezien worden als een machtsbron voor het futsal. Het verkrijgen van draagvlak gaat gepaard met het dominant maken van betekenissen ten gunste voor het futsal. Wanneer dit lukt, ontstaat er op bepaalde vlakken een grotere machtsbasis voor het futsal. Wanneer er binnen de KNVB een groter draagvlak is voor het futsal, kan het futsal door middel van de status van de KNVB haar eigen status vergroten.

4.4 Toekomstperspectief: versnippering of specialisatie?

In de presentatie van betekenissen met betrekking tot de context, is aangegeven dat de betrokkenen het futsal versnipperd door de organisatie zien. Waar op het gebied van de relatie met verenigingen, profilering van de sport en het besluitvormingsproces in de vorige paragrafen al enkele betekenissen naar voren zijn gekomen die gericht zijn op verandering, wordt in deze paragraaf verder aandacht besteed aan betekenissen die gericht zijn op veranderingen. Ook is hierbij aandacht voor de mogelijke knelpunten die naar voren komen in betekenissen van betrokkenen. Door betekenissen over medewerkers, functies en de bijhorende werkzaamheden en aansturing van processen weer te geven ontstaat er een beeld over mogelijke verandering ten aanzien van de huidige situatie.

4.4.1 Juiste persoon op de juiste plaats

In paragraaf 4.1.2 is aan de orde gesteld dat er in het futsal vaak medewerkers werkzaam zijn die uit het veldvoetbal afkomstig zijn en niet altijd affiniteit hebben met het futsal, omdat het futsal er later bijgekomen is in hun takenpakket. De nadelen hiervan zijn naar voren gekomen in paragraaf 4.3.2 bij de betekenissen van het besluitvormingsproces. Er bestaan door de huidige situatie verschillende betekenissen over de kwalificaties en achtergrond waaraan een medewerker moet voldoen binnen het futsal. Ook zijn er verschillende betekenissen over het verloop van medewerkers binnen de organisatie.

Een medewerker (AO, 9) bevestigt in zijn interview dat het moeilijk is voor medewerkers uit het veldvoetbal om de overstap te maken naar futsal werkzaamheden. Wanneer iemand georiënteerd is op het veldvoetbal en moet omschakelen naar het futsal, dan krijgt diegene te maken met een totaal andere verenigingscultuur en een totaal andere werkcultuur. Door verschillende betrokkenen wordt vanwege deze verschillen tussen het veldvoetbal en het futsal het belang aangegeven om de juiste persoon op de juiste plaats te hebben in de organisatie. Zo wordt benadrukt dat het niet uitmaakt wie de juiste persoon is, als de persoon maar de benodigde kennis en ervaring heeft. Een collega (AO, 3) vindt het ook belangrijk dat de juiste mensen omgaan met futsal, mensen die weten wat er in de zaal speelt en wat de sport specifiek maakt ten opzichte van het veld. Deze mensen zijn dan volgens hem in staat om hun eigen problemen op hun manier te bespreken en aan te passen. De juiste persoon op de juiste plaats gaat gepaard met een bepaalde mate van expertise over het futsal. Een logisch gevolg hiervan is dat betrokkenen graag zien dat mensen met een futsalachtergrond actief zijn in het futsal. Hierbij wordt aangegeven dat er opgepast moet worden dat de kwaliteitseisen niet uit het oog verloren worden als er specifiek iemand uit het futsal gezocht wordt:

“Wij vinden altijd dat voor het futsal iemand uit het futsal moet komen. Dat zou een pré zijn als die man of vrouw dan ook in staat is om bestuurlijk te kunnen denken en werken. Maar vaak halen ze mensen dan bij een vereniging vandaan en de rest van de organisatie boeit het niet zo. En dan krijg je wel eens verkeerde mensen binnen.”
(AO, 7)

Hieruit blijkt dat ook mensen uit verenigingen niet automatisch geschikt zijn voor specifieke functies. Een vrijwilliger (VO, 3) wijst er op dat de kwaliteitseisen niet uit het oog verloren moeten worden. Hij pleit zelfs voor aanscherping van de eisen gezien de huidige ontwikkelingen. Als je meer ambitieuze plannen presenteert om het niveau op te krikken, dan moeten volgens de medewerker de eisen ten aanzien van de mensen die hier voor moeten zorgen strak aangetrokken worden. Bij deze kwaliteitseisen moet er rekening gehouden worden met het werkgebied van de medewerkers. Zo kan er volgens een medewerker (AO, 7) in de VO iemand zijn die in grote lijnen weet wat er in het futsal gebeurt, maar die niet gespecialiseerd hoeft te zijn qua kennis in bijvoorbeeld wedstrijd zaken of VTZ. In de AO is wel de noodzaak om specialisten te hebben, omdat dit vakmensen zijn. Voor vrijwilligers is het wellicht ook niet mogelijk om deze specifieke kennis te hebben, omdat werknemers uit de AO vaak met een hoop problemen uit de praktijk wordt geconfronteerd die de VO wellicht niet dagelijks mee maakt. Door andere medewerkers wordt aan de hand van de rol van de portefeuillehouder wel aangegeven dat affiniteit met futsal een pré is voor iemand uit de VO:

“Als de portefeuillehouder zaalvoetbal zich alleen bezig zou kunnen houden als technisch voorzitter zou dat geen probleem zijn, maar uiteindelijk moeten er daar wel beslissingen vallen ten gunste van het zaalvoetbal. Nou ja, dan moet je daar volgens mij toch kaas van gegeten hebben” (AO, 3)

Ook andere betrokkenen zijn van mening dat de portefeuillehouder moet weten wat zich in de futsalwereld afspeelt, om een eigen visie te hebben. Dat op deze positie nu iemand zit die wellicht niet direct een sterke band met het futsal heeft is een gevolg van de wijze waarop de portefeuilles verdeeld zijn. De bovenstaande uitspraak vormt dan ook geen aanval op de persoon die de portefeuille op dit moment beheert, maar op de manier waarop deze gekozen wordt. Door de verdeling van de portefeuilles onder de districtsvoorzitters bestaat de mogelijkheid dat de rol van portefeuillehouder wordt ingevuld door iemand die niet uit het futsal afkomstig is. Een andere medewerker benadrukte al eerder dat deze persoon wat hem betreft niet per se uit het futsal afkomstig hoeft te zijn, als deze de capaciteiten maar heeft. Dat de huidige portefeuillehouder wat dat betreft een goede keuze is bevestigt hij in onderstaande uitspraak:

“Futsal had een sterke man nodig. Iedereen had hier in principe last van, dat er niet echt een trekker was voor hun. Dus wat dat betreft is de verdeling zoals die nu is in het bestuur wel een goede keuze.” (AO, 7)

Met betrekking tot de juiste persoon worden er door verschillende respondenten betekenissen gegeven over het verloop van medewerkers binnen de KNVB. Zo zouden in verschillende geledingen mensen zitten die hun kruit al een beetje verschoten hebben en alles al een keer geprobeerd hebben. Hier zouden dan ook nieuwe frisse mensen voor benaderd moeten worden. Ook een vrijwilliger (VO, 1) vindt dat er nieuw elan nodig is met nieuwe initiatieven. Op dit moment proeft hij namelijk bij voorbaat de gedachte dat dingen toch niet gaan slagen.

De rol van de portefeuillehouder is een voorbeeld van de juiste persoon op de juiste plaats in de VO. In de AO zijn er duidelijke visies omtrent de rol van de districtscoach en de invulling hiervan. Met de komst van de RFC wordt het aantal uren van de districtscoach uitgebreid van acht naar zestien uur per week. Deze uitbreiding is nodig, omdat de districtscoaches voor de invulling gaan zorgen van de activiteiten in de RFC. Met de komst van RFC worden kansen gezien om het futsal op de kaart te zetten. Er is dan ook belangrijke rol weggelegd voor de districtscoach. Er bestaan twijfels of de districtscoaches wel de juiste personen zijn om de organisatie om de RFC heen te organiseren:

“Dat zijn geen organisators. Die moeten dus dadelijk als die RFC's worden gecreëerd, moeten die het dus gaan organiseren. Ik vind dat iemand anders dat moet doen. Dat moet op het districts bureau gebeuren.” (VO, 5)

De uitspraak dat de districtscoaches geen organisators zijn komt voort uit de gedachte dat dit de mensen zijn die een specifieke invulling moeten geven aan de activiteiten, zoals het trainen van selecties, en niet gespecialiseerd zijn in het organiseren van activiteiten. Er bestaan ten aanzien van de vraag of de districtscoach de juiste persoon is voor deze taak, tevens twijfels op het gebied van bereikbaarheid. De districtscoach is parttime actief binnen de KNVB. Wanneer deze aan het werk is, is hij vaak actief in de zaal en komt hij slechts sporadisch op kantoor. De RFC zijn dan opgehangen aan iemand buiten de organisatie,

terwijl het volgens een medewerker (AO, 8) opgehangen had moeten worden aan iemand die hele dagen op kantoor is. De districtscoach is iemand die selecties moet trainen en demo's moet geven. Dan is het niet mogelijk om ook nog voor de RFC de kar te trekken. Om de bereikbaarheid van de districtscoach te verbeteren wordt aangedragen dat hij ook de mogelijkheid krijgt om op kantoor te werken. Dit zou de communicatie en samenwerking met andere afdelingen ten goede komen:

“Geef de districtscoach nou één dag in de week, anderhalve dag, een vaste plek op kantoor. Dat hij van daaruit zijn dingetjes kan doen. Met name zijn administratie, de contacten met opleidingen, als die een cursus moet geven, hij moet even naar OC. Ik denk als je daarmee zou beginnen, een vast plekje op kantoor, één dag in de week, anderhalve dag misschien, dan ben je al een eind verder.” (AO, 10)

Niet alleen de organisatie omtrent de RFC is een punt van discussie. Enkele respondenten wijzen erop dat de centra wellicht te snel of in een te groot aantal ontwikkeld zijn. Achter dit punt schuilt een valkuil die gepaard gaat met veranderingsprocessen. Awbrey (2005: 15) waarschuwt in haar werk voor te snelle veranderingen, waarbij onvoldoende aandacht is voor de diepgang van de verandering. Zoals de tijd die er eigenlijk nodig is om een succesvolle verandering door te voeren, of welke middelen hiervoor nodig zijn. Deze waarschuwing van Awbrey lijkt aan te sluiten bij de mening van de medewerker.

Naast de invulling van de functie van de districtscoach, zijn er ook kritische betekenissen over de aansturing van de werknemers. Er wordt op gewezen dat het misschien wel goed zou zijn als er directere lijn gaat ontstaan tussen de aansturing vanuit Zeist en de districtscoaches. Deze lijn loopt nu via de coördinator VTZ, die in de praktijk weinig met futsal heeft en voornamelijk functioneert als doorgeefluik tussen de bondscoach en de districtscoach.

4.4.2 Inrichting VO

Behalve betekenissen over de juiste persoon op de juiste plaats, komen ook betekenissen naar voren met betrekking tot de inrichting van de VO. Als voorbeeld wordt hierbij de rol van de hoofdcommissie herhaaldelijk aangehaald. Een vrijwilliger (VO, 4) geeft aan dat in de hoofdcommissie futsal soms het gevoel aanwezig is dat beslissingen over het futsal buiten het bereik van de hoofdcommissie om worden gemaakt:

“Vaak is het zo dat je zeker het gevoel hebt dat je als hoofdcommissie futsal wel advies geeft of commentaar geeft, maar dat eigenlijk binnen wedstrijdzaken of binnen VTZ de beslissingen genomen worden en dat je daar gewoon geen grip op hebt. Als je voortdurend eigenlijk op de reservebank zit, doe je nooit echt mee in het spelletje.” (VO, 4)

Uitgangspunt hierbij is dat alle zaken over futsal inhoudelijk in de hoofdcommissie futsal behandeld moeten worden, waarna het BAV de uiteindelijke beslissingen neemt. In dit citaat richt de vrijwilliger zich indirect op de besluitvorming omtrent de RFC. De ontwikkeling van deze plannen heeft inhoudelijk grotendeels plaatsgevonden in de hoofdcommissie VTZ, waarbij het futsal gedurende dit traject op de hoogte is gehouden van de ontwikkelingen. Ook een andere vrijwilliger (VO, 2) ziet een prominentere rol voor de hoofdcommissie futsal weggelegd, waardoor de betrokkenheid in de commissie groter zal worden. Tegelijkertijd pleit deze medewerker voor meer communicatie en directere lijnen tussen de verschillende hoofdcommissies om over bepaalde zaken te overleggen. Dit schaaft hij onder de term horizontalisering. Deze wens kent een raakvlak met de theorie van Shrum & Wuthnow (1988). De organisatiestructuur heeft volgens hen een effect op de communicatiepatronen in de organisatie. De positie van de hoofdcommissie futsal in de structuur van de KNVB heeft in dit geval een duidelijk effect op de communicatiepatronen. Doordat het futsal gevoed moet worden uit verschillende afdelingen is het veelal afhankelijk van een goede communicatie met andere geledingen. De medewerker wil proberen door meer zaken in de hoofdcommissie te krijgen ook de communicatiepatronen te verbeteren, door de lijnen tussen geledingen korter te laten worden. Mogelijkheden tot betere communicatiepatronen verschaft het futsal zo de mogelijkheid om een centralere positie in te nemen in de organisatie. Deze centrale positie wordt door Shrum en Wuthnow ook gezien als een belangrijk middel in het verkrijgen van informatie. Bijkomend voordeel van betere communicatie is dat beïnvloedingsprocessen voor een belangrijk deel uit communicatie bestaan (Laumann et al., 1985). Het futsal komt op die manier in een betere positie om haar belangen te behartigen en draagvlak te creëren.

Over de invulling van de taken van de hoofdcommissie bestaat ook een andere mening. Volgens een medewerker (AO, 4) is de hoofdcommissie futsal er niet voor de inhoudelijke kant van het futsal, maar voor de organisatorische kant van het futsal. Dit is dan ook de reden dat de hoofdcommissie futsal geen prominentere rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de RFC. Er zou binnen de hoofdcommissie VTZ voldoende kennis aanwezig zijn om over futsal te beslissen. Dat de leden van deze hoofdcommissie geen futsalachtergrond hebben, vormt geen belemmering voor de advisering volgens de medewerker. Een collega (AO, 6) kijkt met een kritische blik naar de hoofdcommissies in de KNVB. Hij vraagt zich af waar de adviezen van de hoofdcommissies op gebaseerd zijn. De onderliggende gedachte hierbij is dat veel medewerkers in deze organen volgens hem niet goed op de hoogte zijn van wat er daadwerkelijk binnen het futsal leeft en dat de expertise van deze mensen vaak twijfelachtig is.

4.4.3 Inrichting AO

Betekeningen worden niet alleen toegekend aan de inrichting van de VO, maar ook aan de inrichting van de AO. Verschillende respondenten wensen een verandering in de inrichting van de AO. In deze organisatie moeten specifieke futsalwerkzaamheden worden samen gebracht:

“Dat is een AO neerzetten, sec op het gebied van futsal. Inclusief een bestuur daarbij. De kamer heb je dan nog wel futsal-minded. Maar een hoofdcommissie of een districtscommissie die zich sec met futsal bezig houdt. Van competitie tot en met voetbaltechnische zaken en OC. Dus eigenlijk gewoon een kopie veldstructuur, maar dan mensen die zich specifiek, enkel en alleen bezig houden met futsal.” (AO, 3)

Door mensen die echt met futsal bezig zijn bij elkaar te zetten is er veel te bereiken volgens verscheidene medewerkers: meer ruimte voor beleid, besluitvormingslijnen worden korter en er is geen versnippering. De problematiek van het futsal is bekend bij de medewerkers, waardoor er sneller geanticipeerd kan worden op problemen zonder afleiding van het veldvoetbal. In het ideaalplaatje van een andere medewerker (AO, 5) is er op verschillende plekken een duidelijk aanspreekpunt binnen de organisatie. Hier is men dan specifiek bezig met het futsal op het gebied van competitiezaken, hetzij technische zaken, dan wel op bestuurlijk of academisch niveau. Door deze verschillende veranderingen ten aanzien van de huidige situatie zien deze medewerkers een grote verbetering. De versnippering van het futsal zou verdwijnen en de invloed van het veldvoetbal wordt op deze manier beperkt.

Enkele medewerkers uit de AO wijzen echter op de belemmeringen waardoor deze ontwikkeling volgens hen niet mogelijk is. Wanneer het futsal apart wordt gezet binnen een district ontstaat er een situatie dat er niet genoeg werk is voor een medewerker. Om die reden moet het futsal gedaan worden door iemand die er altijd nog andere dingen bij doet. De omvang van de werkzaamheden vormt op die manier een belemmering voor verandering:

“Als je daar allemaal mensen voor moet aannemen die een halve dag werken, die hebben dan gewoon niks te doen. Dat is toch niet efficiënt lijkt mij. Vandaar dat ik zeg, ok dat is gewoon niet haalbaar. Ook al zou ik het geld er voor hebben, dan is het nog zonde.” (AO, 7)

Het specifiek inrichten van functies voor het futsal zou door de beperkte omgang niet efficiënt zijn. Er zullen veel parttimers werkzaam zijn in het futsal of er is nog steeds sprake van een gecombineerd takenpakket als het futsal op deze manier georganiseerd wordt. Daarom moet gekeken worden naar de best mogelijke manier om dit probleem op te pakken als het niet op te lossen is. Er moet volgens de medewerker gezocht worden naar een brede afstemming in de organisatie met korte lijnen en een goede communicatie. Door het futsal aan specifieke mensen toe te wijzen per onderdeel zijn er kansen om de organisatie op het gebied van futsal te verbeteren.

Medewerkers uit de VO zien voor deze belemmering een andere oplossingsrichting, namelijk werkzaamheden uit de districten halen en op één punt landelijk regelen. Een vrijwilliger (VO, 1) begrijpt dat de werkzaamheden in de districten op bepaalde vlakken wellicht geen fulltime baan vormen, en dat het futsal er daarom bij moet gebeuren wegens een beperkt aantal fte's. Daarom wordt gepleit voor het organiseren van futsal op landelijk niveau. Een competitie is volgens hem prima

vanuit een centraal punt te organiseren. Een soortgelijke oplossing wordt ook aangedragen door een andere vrijwilliger:

“Ik zou beginnen met de echte futsalmedewerkers bij elkaar te zetten. Desnoods uit de districten te halen. Uit de verschillende afdelingen in Zeist, voor zover dat bestaat, en bij elkaar te zetten. En om die bij elkaar te zetten om puur en alleen met futsal bezig te zijn en dan bruisen er allerlei dingen op. Daar ben ik van overtuigd.” (VO, 6)

Door werkzaamheden landelijk uit te voeren kunnen bepaalde parttime functies wellicht samengevoegd worden tot één fulltime functie, wat de efficiëntie mogelijk ten goede komt. Mede door ontwikkelingen als digitalisering, zien de medewerkers kansen om bijvoorbeeld competitiezaken landelijk te regelen. Daarnaast is de kans groter dat er nieuwe ontwikkelingen worden bedacht dankzij de bundeling van futsal expertise op een centrale plek.

Een andere belemmering voor een ontwikkeling richting specialisatie wordt gezien in de financiering, zoals ook in paragraaf 4.3.1 al naar voren kwam. Wanneer het futsal gaat verzelfstandigen is een medewerker (AO, 1) bang dat de financiële discussie er snel bijgehaald wordt. Dit wordt gezien als een belemmering voor verandering. Wanneer het futsal in staat zou zijn om zelf voldoende middelen te genereren, wordt een oplossing gezien in een aparte divisie voor het futsal binnen de KNVB. Deze financiële positie wordt erkend door een andere medewerker. Een andere medewerker (AO, 2) erkent de financiële situatie, maar wijst er op dat er bij iedere oplossingsrichting voor het vraagstuk waarschijnlijk wel belemmeringen zijn. Deze aanwezige belemmeringen moeten volgens hem toch overwonnen worden om uiteindelijk te komen tot een betere organisatie van het futsal. Enkel naar belemmeringen kijken weerhoudt organisaties van het doorvoeren van veranderingen. Dat de financiële positie geen belemmering hoeft te vormen voor het verbeteren van de organisatie ziet ook een andere medewerker (AO, 5). Deze geeft aan dat het futsal zichzelf op dit moment niet kan bedruipen. Een zelfstandigere positie binnen de organisatie, in de vorm van een bundeling van expertise in het futsal, hoeft daarom niet gepaard te gaan met extra uitgaven. Sponsorgeld voor het futsal zou in dit geval in de algemene middelen voor amateurvoetbal terechtkomen, waar vervolgens de verdeelsleutel ligt voor de uitgaven.

Ten aanzien van de aansturing bleek eerder op het gebied van VTZ al een gewenste verandering te zijn. Deze problematiek op het gebied van coördinatie en aansturing richt zich echter niet alleen op VTZ. Omdat het futsal nu verspreid zit in de organisatie ziet een medewerker (AO, 7) op districtsniveau een gebrek aan coördinatie in de werkzaamheden. Als je iets verspreid in de organisatie weg zet, moet er volgens hem wel iemand zijn die dit coördineert. Deze rol is er op dit moment echter niet. Een collega ziet hier een potentiële rol voor een coördinator futsal binnen een district, zoals er ook een coördinator scheidsrechterszaken is gekomen:

“Ze hebben het wat dat betreft met scheidsrechterszaken wel goed opgepakt. Dus door een coördinator neer te zetten. Dus eigenlijk bij hoofd wedstrijd zaken beetje weg te halen, coördinator neergezet die regelmatig overleg heeft. Nou zo’n structuur zou je ook neer moeten zetten voor het futsal.” (AO, 9)

Ook op dit gebied komt de centrale positie in de organisatie naar voren. Een coördinator zou beter overzicht hebben over het futsal en kan als centraal punt fungeren in het district voor het futsal. Door de centrale positie kan de communicatie tussen afdelingen beter verlopen en krijgt het futsal een zichtbare plaats in de organisatie. De voordelen hiervan zijn reeds besproken bij de rol van de hoofdcommissie in paragraaf 4.3.1.

Niet alleen op districtsniveau leeft het gevoel dat er behoefte is aan coördinatie in werkzaamheden en activiteiten. Ook de komst van de topdivisie leidt tot behoefte aan coördinatie:

“Zeker met de komst van de topdivisie is er op dit moment een gapend gat. Ik denk dat er iemand moet komen die de topdivisie gaat coördineren, die de eredivisie gaat coördineren, samen met de scheidsrechters en de opleidingen. En vanuit daaruit misschien aanzet kan geven tot de districten om te komen tot een betere organisatie. [...] Een manager topdivisie die gewoon het hele pakket heeft.” (AO, 9)

De medewerker vergelijkt de komst van de topdivisie met de komst van de eredivisie vrouwen, waar een specifieke manager eredivisie vrouwen is aangesteld. Door in dit geval een werknemer aan te

stellen die zich volledig kan richten op de ontwikkeling van het futsal en de topdivisie, krijgt deze werknemer een beter beeld over het totale product futsal en kunnen hier voordelen uit worden gehaald.

Niet alleen met betrekking tot de topdivisie is er behoefte aan een aparte werknemer voor het futsal op landelijk niveau. Een vrijwilliger (VO, 1) denkt dat er op het moment dat futsal binnen de KNVB sterker geprofileerd wordt, een beleidsmedewerker op het gebied van futsal nodig is. Een beleidsmedewerker op het gebied van wedstrijd zaken futsal, maar misschien ook wel op het gebied van VTZ. Deze mensen houden zich dan uitsluitend met futsal bezig. De rol van beleidsmedewerker futsal wordt nu nog ingevuld door een beleidsmedewerker die zich voornamelijk bezig houdt met wedstrijd zaken in het veldvoetbal. Een medewerker (AO, 1) legt hier de relatie met de problematiek omtrent het accommodatiebeleid. Wil het futsal groeien zal het immers hier ook de nodige accommodaties voor tot zijn beschikking moeten hebben. De beleidsmedewerker futsal zou zich met een onderwerp als dit bezig kunnen houden. De behoefte aan een persoon op landelijk niveau voor het futsal wordt kort samengevat:

“Eigenlijk moet er hier een futsalmanager komen. Dat is een heel simpel verhaal, degene die het futsal bewaakt.” (AO, 6)

Hierbij wordt niet de specifieke rol van beleidsmedewerker of de rol van een manager topdivisie genoemd. Wel wordt gepleit voor een verandering waarin er een persoon is die zich volledig kan richten op het futsal. Deze persoon moet dan in staat zijn de ontwikkelingen binnen het futsal te waarborgen en er op toe zien dat processen en ontwikkelingen goed verlopen.

4.4.4 Tot besluit

Onder het motto 'de juiste persoon op de juiste plaats' wordt gepleit voor een verandering waarbij mensen met specifieke futsal expertise zich bezighouden met futsal. Om dit te bevorderen wordt aangegeven dat het gewenst zou zijn als werkzaamheden met betrekking tot het futsal gebundeld worden in de AO. Deze bundeling van krachten kan leiden tot een centralere positie in de organisatie, waardoor de zichtbaarheid en de communicatiepatronen in de organisatie vergroot kunnen worden. Deze hebben vervolgens een statusverhogende werking op het futsal. Door in de VO het futsal te bundelen in de hoofdcommissie futsal, wordt deze belangrijk gemaakt voor de ontwikkeling van het futsal. Dit kan het aanzien van dit orgaan vergroten en zodoende statusverhogend werken. Wanneer betekenissen over de coördinatie en aansturing gekoppeld worden aan status, komt naar voren dat deze nu een negatieve invloed hebben op de status van het futsal. Het gebrek aan coördinatie en aansturing kan gezien worden als een teken dat het futsal als minder belangrijk wordt ervaren in de AO, wat het futsal dus een lage status geeft binnen de organisatie. Een centraal persoon op districts niveau en landelijk niveau met aandacht voor het futsal, kan de status van het futsal doen vergroten.

4.5 Tijd voor ontwikkeling of transformatie?

Gezien betekenissen die worden toegekend, kan gesteld worden dat er op verschillende gebieden veranderingen gewenst zijn ten behoeve van het futsal. In dit deel van de analyse dient de eerder behandelde theorie van Bate (1994), zie paragraaf 3.3, als een metatheorie om een verdere verdieping aan te brengen in de analyse van deze betekenissen. Hierbij kan tevens naar voren komen of er op dit moment behoefte is aan een strategie gericht op ontwikkeling of een strategie gericht op transformatie.

Wanneer de status van het futsal, zoals deze naar voren komt in de interviews, afgezet wordt tegen de doelstellingen die de KNVB heeft uitgesproken ten aanzien van het futsal, dan is hier een discrepantie in te ontdekken. De doelstellingen zijn gericht op aansluiting bij de internationale top en een volwaardige breedtesport. De status van het futsal zal hier aansluiting bij moeten vinden. De status die het futsal nu echter heeft binnen de KNVB, maar ook buiten de organisatie, wordt als relatief laag beschouwd. Zoals in de interviews wordt aangegeven zijn er verschillende veranderingen gewenst die de status van het futsal kunnen verhogen. Mogelijk kunnen deze veranderingen bereikt worden door een veranderingsmodel gericht op organisatiecultuur, aangezien hiermee een verandering bereikt kan worden die dieper in de organisatie doordringt dan alleen tot aan het oppervlak, de zichtbare formele structuur.

Om een beeld te krijgen waar het futsal zich nu in dit veranderingsproces bevindt, is het van belang om terug te kijken naar ontwikkelingen in het verleden. Betekenissen die naar voren komen geven aan dat er gefrustreerde en pessimistische gevoelens in de organisatie aanwezig zijn:

“Het zaalvoetbal wordt gezien als een spelletje. En wordt overeenkomstig ook behandeld binnen de KNVB als een spelletje.” (AO, 10)

Wanneer teruggeblikt wordt op de cultuurgolven, zoals weergegeven in figuur 3.1, dan zijn deze betekenissen te plaatsen in het neerwaartse gedeelte van de golf. Tevens blijkt dat het futsal zich gevangen voelt in een vicieuze cirkel waarin haar mogelijkheden nu belemmerd worden door de invloeden van veldvoetbal in de werkzaamheden, besluitvorming en de stroom van financiën. Ook betekenissen met betrekking tot de relaties van het futsal wijzen op plaatsing in het neerwaartse gedeelte van de golf. Betrokkenen wijzen op de beperkte mogelijkheden om leden uit het 'wilde' futsal aan zich te binden. Daarnaast blijkt uit het imago dat er aan het futsal een lage status wordt toegekend door betrokkenen. Verschillende aanbevelingen uit onderzoeken leiden in dit stadium van de cultuurgolf tot een eerste orde verandering, waarbij in de huidige cultuur tot een verbetering ten aanzien van het futsal geprobeerd wordt te komen. Tegenstrijdige betekenissen komen hier met elkaar in contact. Een voorbeeld is de genoemde aanbeveling in 1999 om een splitsing aan te brengen in de veldvoetbal- en futsalstructuur. De visie van het BAV was tegenstrijdig met de aanbeveling:

“In 1999, in het rapport wat er toen was, is al gezegd: 'er zou een aparte bestuurder moeten komen voor futsal'. Dat werd destijds tegengehouden door het BAV. Er waren een aantal leden die dat gewoon niet wilden. Dat had betekend dat er naast de zes voorzitters en de drie leden van het dagelijks bestuur, een vierde man bijgekomen was voor zaalvoetbal. En dat wilden ze gewoon niet. En toen dreigden alle toekomstplannen van de tafel te gaan.” (AO, 7)

Dergelijke tegenstrijdige betekenissen kunnen in het model van Bate als de periode van conflict worden beschouwd. Gezien gegeven betekenissen en eerdere aanbevelingen lijkt het futsal al meerdere jaren in het neerwaartse gedeelte van de zogenaamde cultuurgolf te zitten. Men is er aan de hand van eerste orde veranderingen niet in geslaagd om het tij te doen keren. Het futsal is er bij eerdere aanbevelingen niet in geslaagd om haar betekenissen dominant te maken. Dit is te relateren aan betekenissen over de machtspositie van het futsal, die op de kleine machtsbasis van het futsal wijzen. Ook betekenissen gericht op weerstand zijn te plaatsen binnen deze periode van conflict, zoals ook blijkt uit bovenstaand citaat.

Door de recente sportieve prestaties ziet de KNVB in dat er ingrijpende veranderingen plaats moeten vinden in de organisatie wil het futsal weer een rol van betekenis spelen. De status van het futsal is door de prestaties gedaald en ook de KNVB als organisatie dreigt hierdoor internationaal aanzien te verliezen, zo is gebleken uit de interviews. De sportieve prestaties kunnen dan ook beschouwd worden als een onderdeel van de stap naar een tweede orde verandering, ofwel naar een transformatie van de cultuurgolf. In de interviews komt naar voren dat de KNVB door middel van de realisatie van projecten als 'Futsal terug aan de top', de duidelijke wil uitspreekt om het futsal te stimuleren en op die manier ook belangrijker te maken. Niet alleen het project 'Futsal terug aan de top', maar ook de opdracht tot dit onderzoek kan geschaard worden onder een stap naar een transformatie. Het BAV stelt namelijk door een onderzoek te laten doen naar de gewenste structuur en positie haar eigen manier van organisatie binnen de KNVB ter discussie. Dit vormt een indicatie dat er niet alleen vanuit het futsal, maar ook vanuit de KNVB behoefte is aan een ingrijpende verandering.

5. Conclusies en discussie

In dit onderzoek is ingegaan op de betekenissen die toegekend worden aan de status van het futsal binnen de KNVB. Door middel van interviews met betrokkenen uit de VO en de AO zijn deze betekenissen achterhaald. In dit hoofdstuk ligt de focus op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag met behulp van de twee deelvragen. Op deze manier worden de conclusies van dit onderzoek gevormd. Uit deze conclusies volgt een discussie waarin enkele punten uit het onderzoek worden uitgelicht waar dit onderzoek niet rechtstreeks antwoord op geeft en kan geven. De uitkomsten van de conclusies en de discussie leiden uiteindelijk tot aanbevelingen voor de KNVB ten behoeve van de positie en structuur van het futsal.

5.1 Conclusies

In paragraaf 1.4 is de centrale onderzoeksvraag gepresenteerd waar in deze paragraaf antwoord op wordt gegeven. Dit gebeurt door allereerst een antwoord te formuleren op de twee ondersteunende deelvragen. De analyse van de verworven empirische data vormt de input voor de beantwoording van deze vragen.

5.1.1 Beantwoording deelvragen

De eerste deelvraag die beantwoord wordt luidt als volgt:

Welke betekenissen geven betrokkenen uit de verenigingsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?

In de relaties van het futsal worden futsalverenigingen gezien als verenigingen met een beperkt kader, die afhankelijk zijn van de inzet van enkele personen. Tevens wordt er een afhankelijkheidsrelatie met de verenigingen geconstateerd. Door het gebrek aan kader en de beperkte omvang van het futsal heeft deze relatie een negatieve invloed op de status van het futsal. Ook de afhankelijkheidsrelatie met het veldvoetbal heeft negatieve gevolgen op de status. Dit wordt veroorzaakt door de invloed van het veldvoetbal op futsalwerkzaamheden en in het besluitvormingsproces.

Er is volgens de vrijwilligers een taak weggelegd voor de KNVB om het futsal nadrukkelijker te profileren. De media speelt hier een belangrijke rol in. Door middel van positieve publiciteit kan het negatieve imago van het futsal opgevizeld worden. Op deze manier krijgt het futsal een hogere status binnen de KNVB. Voor de status van de KNVB wordt het noodzakelijk geacht om terug te keren aan de internationale top.

In het besluitvormingsproces bestaat de behoefte dat de invloed van het veldvoetbal op specifieke futsalzaken verdwijnt. De status wordt hier nu negatief door beïnvloed. Veranderingen in het besluitvormingsproces moeten zich richten op een andere vorm van vertegenwoordiging van verenigingen. De machtsbasis van het futsal wordt op deze manier vergoed, wat leidt tot daadkrachtigere besluiten over futsalonderwerpen. Deze besluiten kunnen de status van het futsal doen verhogen. In het verkrijgen van draagvlak voor veranderingen wordt een constante strijd gestreden, waarbij het belangrijk is dat de juiste snaren in de organisatie geraakt worden. Hierbij dienen weerstanden die op individueel niveau kunnen ontstaan, overwonnen te worden. Wanneer deze overwonnen worden, ontstaat er meer draagvlak voor het futsal. Dit draagvlak geeft een indicatie van de mate waarin futsal belangrijk wordt gevonden in de KNVB. Door meer draagvlak wordt de status van het futsal vergroot.

Binnen de organisatie is het van cruciaal belang dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats zit in de organisatie. Voor zowel de VO als de AO wordt gepleit voor een clustering van het futsal. Voor de AO wordt aangegeven dat het futsal hierbij desnoods landelijk georganiseerd moet worden. Deze bundeling van krachten en expertise geeft het futsal een meer centrale positie in de organisatie. Hierdoor kunnen de zichtbaarheid en de communicatiepatronen vergroot worden. Dit heeft een statusverhogende werking op de organisatie.

De ontwikkeling van de RFC wordt gezien als een kans voor het futsal, maar wordt tegelijkertijd kritisch bekeken. Een goede organisatie en invulling van deze centra kan het futsal uitstraling geven en helpen om de status van de sport te verhogen. Het gebrek aan coördinatie en aansturing op zowel districtsniveau als landelijk niveau geeft het futsal een lage status binnen de organisatie. Door een centraal aanspreekpunt op beide niveaus verkrijgt het futsal een meer centrale plaats in de organisatie.

Belemmeringen voor veranderingen worden gezien op het gebied van financiën. Op het financiële vlak is het futsal niet in staat om zelfstandig te opereren binnen de KNVB. Deze financiële positie heeft tot gevolg dat de status op dit gebied als laag wordt beschouwd. Veranderingen kunnen tevens

weerstand oproepen. Individuen en groepen zien mogelijk hun eigen status in gevaar komen, wanneer het futsal een nadrukkelijker plaats in gaat nemen binnen de KNVB.

De tweede en laatste deelvraag richt zich op de AO:

Welke betekenissen geven betrokkenen uit de arbeidsorganisatie aan de status van het futsal binnen de KNVB en welke veranderingen achten zij wenselijk?

Futsalverenigingen gaan volgens de medewerkers steeds meer consumentengedrag vertonen. Daarbij komt dat er een gebrek aan kader is bij verenigingen. Deze ontwikkelingen vormen een belemmering voor de continuïteit van verenigingen. De afhankelijkheidsrelatie met instabiele verenigingen werkt statusverlagend voor het futsal. De afhankelijkheidsrelatie met het veldvoetbal wordt voornamelijk gezien als een negatieve factor voor het futsal. Beperkte aandacht en een gebrek aan expertise zorgen ervoor dat het futsal een lage status kent binnen de organisatie. Andere medewerkers benadrukken de financiële voordelen in de afhankelijkheidsrelatie, waardoor het futsal mogelijkheden heeft om haar status te vergroten.

De aanwezigheid van het 'wilde' futsal wordt als een oorzaak gezien voor de beperkte omvang van het futsal binnen de KNVB. Door de kleinschalige omvang van het futsal in de KNVB, wordt aan het futsal een lage status toegekend. Door de mogelijkheden die het futsal biedt tot ledengroei, wordt het futsal door de KNVB gezien als een middel om haar eigen omvang te vergroten.

Betekenenissen over de uitstraling en profilering van de sport geven aan dat het futsal nu een lage status toebedeeld is. De KNVB moet meer uitstraling aan het futsal geven, bijvoorbeeld door aan te geven dat futsal van toegevoegde waarde is voor de ontwikkeling van spelers. Het futsal moet meer geprofileerd worden als een aparte sport. Wanneer de KNVB dit uitstraalt kan het futsal mee profiteren van de hoge status van de KNVB en zodoende zelf haar status verhogen. Hierbij wordt media-aandacht wenselijk geacht. Het imago van kroegsport geeft het futsal een negatief aanzien. Sterkere communicatie, openheid en een goede relatie met de clubs zorgen ervoor dat het imago, en daarmee ook de status, wordt opgevijseld. Daarnaast hebben de sportieve prestaties ervoor gezorgd dat de status van het futsal is gedaald.

Er wordt over futsal besloten door mensen afkomstig uit het veldvoetbal. De tekortkomingen van de huidige beslissingsstructuur vragen om verandering. Clubs zijn niet betrokken en hebben niet de juiste kennis om mee te beslissen, terwijl ze wel een grote machtsbasis hebben. Een gebrek aan kennis en daadkrachtige besluiten hebben een negatieve invloed op de status van het futsal. Het verkrijgen van draagvlak voor veranderingen wordt als een belemmerende factor beschouwd, gezien de context waarin deze veranderingen plaats moeten vinden. Door een gebrek aan draagvlak voor beslissingen wordt het voor het futsal moeilijker om haar status binnen de organisatie te vergroten. De mensen met de juiste futsalkennis en de juiste capaciteiten, die weten wat de sport specifiek maakt, moeten zich bezig houden met het futsal. Er bestaan verschillende betekenissen over de affiniteit en expertise die de portefeuillehouder futsal in het BAV moet hebben. De portefeuillehouder futsal wordt binnen de organisatie gezien als het visitekaartje van de sport en kan op deze manier het futsal een verhoogd of verlaagd aanzien geven. De rol van de hoofdcommissie is ook onderwerp van discussie. Er zijn confronterende betekenissen of het futsal gebaat is bij een hoofdcommissie waarin alle aspecten behandeld worden. Dit komt mogelijk voort uit de positie waarin men werkzaam is binnen de KNVB.

Binnen de AO zijn er voorstanders om futsalspecifieke werkzaamheden samen te brengen. Andere medewerkers zien dit niet als een oplossing door de beperkte omvang van de werkzaamheden. De huidige versnipperde positie van het futsal zorgt ervoor dat het futsal geen centrale plaats inneemt in de organisatie. Dit heeft een negatieve invloed op de zichtbaarheid van het futsal, wat de status van het futsal doet verlagen. Een zelfstandige positie in de organisatie wordt door enkele medewerkers gelinkt aan een zelfstandige financiële positie. Dit is in de huidige situatie echter niet haalbaar. Door de financiële instabiliteit wordt aan het futsal op dit gebied een lage status toegekend. Medewerkers uit de AO kijken kritisch naar de ontwikkeling van de RFC en naar de rol van de districtscoach hierin. De RFC bieden de KNVB de mogelijkheid om het futsal uitstraling te geven en het futsal op de kaart te zetten. Hier dient dan ook zorgvuldig mee worden omgegaan. Indien de opzet van de centra mislukt, heeft dit een negatieve invloed op het futsal in plaats van de beoogde positieve invloed.

Door in de AO een coördinator futsal op districtsniveau en een manager futsal op landelijk niveau aan te stellen, wordt het gebrek aan coördinatie van werkzaamheden hier weggenomen. Dit geeft het futsal een centrale plaats in de organisatie.

5.1.2 Beantwoording onderzoeksvraag

Met de beantwoording van de twee deelvragen kan nu een antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd worden. De centrale vraag in dit onderzoek is:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de status van het futsal binnen de KNVB?

De beantwoording van de deelvragen heeft uitgewezen dat het futsal in de huidige situatie een lage status kent binnen de KNVB. Zowel betrokkenen uit de VO als uit de AO zien voor de KNVB een taak weggelegd om het futsal duidelijker als sport te profileren. Dit kan door meer media-aandacht te genereren, waardoor het futsal een grotere bekendheid en meer uitstraling in de breedte krijgt. Deze lage status komt tevens tot stand door de positionering in een organisatie die door veldvoetbal gedomineerd wordt. Door de voordelen op het gebied van financiën, en gezien de wil van de KNVB om alle voetbalvormen te omarmen, geniet een aparte positie binnen de KNVB de voorkeur. Op deze manier wordt het futsal duidelijker zichtbaar binnen de organisatie, en kan het een eigen identiteit ontwikkelen.

De lage status binnen de organisatie komt ook naar voren in het besluitvormingsproces, waar het veldvoetbal nu kan beslissen over futsalonderwerpen. Door middel van een verandering moet deze invloed formeel onmogelijk worden gemaakt volgens betrokkenen. In de AO is het noodzakelijk om de juiste persoon, met de juiste kennis en ervaring, op de juiste plaats te zetten. Hierbij moet een aparte positie voor het futsal worden gecreëerd. Op deze manier kunnen medewerkers zich doelgericht enkel met futsal bezig houden. Hierbij wordt zowel op districtsniveau als op landelijk niveau een aanspreekpunt verwacht die de controle heeft over het futsal. Door het futsal deze positie te geven, wordt een signaal afgegeven dat ook het futsal een belangrijke voetbalvorm is voor de KNVB. Belemmeringen in deze verandering worden gezien in de beperkte omvang van werkzaamheden. Als oplossing wordt gezien om werkzaamheden op landelijk niveau uit te voeren. Een andere belemmering wordt gezien in de financiële positie van het futsal. Door middel van goede afspraken hoeft een verbetering van de organisatie echter geen financiële consequenties te hebben. Een andere belemmering doet zich voor op het gebied van draagvlak. Betrokkenen uit de VO zien vooral weerstand ontstaan op individueel niveau. In de AO wordt voor weerstand gevreesd vanwege de context waarin de verandering plaats moet vinden, namelijk een traditionele sportomgeving. Deze weerstand bemoeilijkt het proces om de status van het futsal te verhogen. Over het algemeen blijkt wel uit de interviews dat binnen de organisatie het besef groeiende is dat het futsal investeringen nodig heeft om aansluiting te vinden bij de internationale top. Met betrekking tot recente ontwikkelingen wordt in de RFC een kans gezien voor het futsal om zich te ontwikkelen. Zowel de VO als de AO benoemt echter dat er kritisch gekeken moet worden naar de manier waarop deze georganiseerd en ingevuld gaan worden.

De interviews geven aan dat er niet per definitie een verschil bestaat tussen de betekenissen aangedragen door vrijwilligers en door medewerkers. De betekenisconstructie lijkt op individueel niveau te verschillen en is gefragmenteerd. Deze verschillen worden mogelijk veroorzaakt door de functie van personen binnen de organisatie of door de positie van personen in bepaalde organen van de organisatie.

De lage status van het futsal binnen de KNVB, en ook de lage status van de sport in het algemeen, sluit momenteel niet aan bij de doelstellingen van de KNVB. Bij een volwaardige breedtesport en een plaats tussen de internationale top past een hoge status. Om deze doelen te bereiken is de KNVB genoodzaakt het futsal belangrijker te maken binnen haar organisatie. Met het project 'Futsal terug aan de top' is hier een eerste stap toe gezet. Dit onderzoek geeft echter aan dat enkel ontwikkelingen op het sportieve vlak hiervoor niet toereikend zijn, maar dat er ook in de organisatie veranderingen nodig zijn om het futsal een hogere status te geven. Hoe deze veranderingen vorm kunnen krijgen wordt in de discussie en aanbevelingen naar voren gebracht.

5.2 Discussie

In dit gedeelte van het onderzoek wordt aandacht besteed aan enkele opvallende resultaten en de mogelijke gevolgen hiervan voor de organisatie. Tevens blijkt uit de discussie op welke onderdelen nader onderzoek gewenst is. Als afsluiting wordt aan de hand van het model voor cultuurverandering van Bate (1994) gekeken hoe toekomstige veranderingen vorm kunnen krijgen.

Het futsal blijkt van een beperkte omvang te zijn binnen de KNVB. Gezien de geschatte omvang van het aantal spelers dat daadwerkelijk in de zaal speelt, wordt in de interviews gewezen op de potentiële

groei van de sport. Met het oog op de ambitie van de KNVB om door te groeien naar 1,4 miljoen leden, vormt het 'wilde' futsal mogelijk een interessante doelgroep. Artikel 4 van de statuten geeft aan dat de KNVB zich ten doel stelt om de voetbalsport in al zijn verschijningsvormen te bevorderen en doen bevorderen (KNVB, 2007c). Wanneer dit artikel uit de statuten geconfronteerd wordt met het futsal, lijkt er voor de KNVB een taak weggelegd om de mogelijkheden te onderzoeken hoe deze potentie benut kan worden. De vraag die hierbij centraal staat is waarom een groot aantal mensen wel actief is in wilde competities, maar niet onder de vlag van de KNVB? In de interviews komt reeds naar voren dat de kosten, reisafstanden, vaste speelavonden en minder regelgeving, factoren zijn die voor deze ontwikkeling zorgen. In 1998 is reeds een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de KNVB waarin naar voren komt dat deze factoren inderdaad een rol spelen bij de keuze voor een wilde competitie. Deze gegevens zijn hedendaags mogelijk niet meer actueel. Er hebben zich inmiddels ontwikkelingen voorgedaan op maatschappelijk en organisatorisch niveau, die factoren hebben doen veranderen. Het is voor de KNVB interessant om een actueel beeld te krijgen van de omvang en organisatie van deze wilde competities. Op deze manier kan een passende wijze gevonden worden om het voetbal ook in de verschijningsvorm futsal te bevorderen. Met het oog op de breedtesport zijn de huidige activiteiten hierin onvoldoende. Een andere manier hiervoor is meer media aandacht. Respondenten zien in positieve publiciteit een belangrijke factor om het futsal te profileren. Hierbij rijst echter de vraag hoe deze media aandacht gegenereerd kan worden? Wanneer men hierin slaagt is dit echter nog geen garantie dat dit ook leidt tot ledengroei. Kijken naar sport leidt namelijk tot kijken, maar niet tot doen (Van Bottenburg, in: Universiteit Utrecht, 2008: 9). In dit opzicht is er behoefte aan een duidelijk scenario om deze publiciteit ook daadwerkelijk om te zetten in ledengroei.

Gezien de betekenissen die gegeven worden aan het besluitvormingsproces binnen de KNVB is het interessant om hier nader op in te gaan. Met name het vergadercircuit is een punt van discussie. In de huidige constructie worden besluiten over het futsal genomen in de algemene vergadering amateurvoetbal. De futsalafgevaardigden zijn in de algemene vergadering niet rechtstreeks gekozen door de regioafgevaardigden. In 1999 is reeds geadviseerd om hier verandering in te brengen gezien het matige bezoek van verenigingen aan regiovergaderingen (KNVB, 1999). Getracht is op verschillende manieren, bijvoorbeeld door informele bijeenkomsten, de afstand tussen de KNVB en doelgroepen te verkleinen. Het huidige systeem lijkt hier niet in te voldoen. Daarnaast worden er vraagtekens gezet bij de futsalexpertise van sommige afgevaardigden. Dit zet de discussie op gang om in het futsal op zoek te gaan naar een andere manier van vertegenwoordiging. Een oplossing wordt gezien in vertegenwoordigers die rechtstreeks door de club gekozen worden. Deze hebben de verantwoordelijkheid om de belangen van clubs te verdedigen over een bepaalde periode. Over de duur van deze periode en het aantal vertegenwoordigers wat hierbij betrokken moet zijn, kan naar aanleiding van dit onderzoek geen definitieve uitspraak worden gedaan. Wel kan worden meegegeven dat hierbij de verhouding tussen recreatief en prestatief in de gaten gehouden moet worden en de spreiding van het futsal mogelijk van invloed is op de vertegenwoordiging.

Met betrekking tot de inrichting van de VO komen er verschillende meningen naar voren over de rol van de portefeuillehouder futsal. In 1999 is aanbevolen om een extra bestuurslid met de portefeuille futsal toe te voegen aan het bestuur, kandidaat gesteld door de kamer futsal (KNVB, 1999). Dit extra bestuurslid is er niet gekomen, omdat het toenmalige BAV deze aanbeveling niet steunde. Zoals eerder aangegeven is de portefeuillevverdeling recentelijk aan verandering onderhevig geweest, met als resultaat dat een districtsvoorzitter verantwoordelijk is voor de portefeuille futsal. Op deze manier is gekozen voor een portefeuillehouder die geen specifieke futsalexpertise meebrengt, maar wel de bestuurlijke capaciteiten. Binnen de organisatie zijn de meningen over de benodigde competenties voor de rol van portefeuillehouder een punt van discussie. Uiteindelijk wordt het, naast de bestuurlijke capaciteiten, als een pré gezien als de portefeuillehouder bekend is met de futsalwereld. Door de recente keuze binnen de KNVB om de portefeuilles op deze manier te verdelen is het echter moeilijk om gehoor te geven aan deze geluiden. Voor de KNVB is dan ook van belang om de huidige constructie tijdig tegen het licht te houden en mogelijk een discussie te voeren over de eisen waar een portefeuillehouder aan moet voldoen.

De invulling van de AO op het gebied van futsal, levert verschillende visies op. In het merendeel van deze visies wordt gepleit voor een aparte futsaltak. Aan deze wens zitten mogelijke belemmeringen vast, in de vorm van een beperkte omvang van werkzaamheden. Door deze beperkte werkzaamheden zou personeel inefficiënt ingezet moeten worden volgens medewerkers. Vrijwilligers zien een oplossing door het futsal landelijk te organiseren. Dat enkele medewerkers deze belemmeringen zien opdoemen heeft mogelijk te maken met de expertise die zij hebben van de

organisatie van futsal. Vrijwilligers hebben wellicht minder specifieke kennis van de organisatie in de AO. Ondanks dat veelal alle betrokkenen het futsal als een aparte afdeling willen zien, ontbreekt in dit onderzoek de juiste informatie om uitspraken te kunnen doen op hoeveel plaatsen het futsal georganiseerd moet worden. De KNVB zou in deze dan ook nader onderzoek moeten doen naar de mogelijkheden om het futsal een aparte plaats te geven op één centrale plek in de organisatie. Mogelijk blijkt door samenvoeging van werkzaamheden inefficiëntie niet langer aan de orde en doen zich op financieel gebied zelfs schaalvoordelen voor.

5.2.1 Veranderingen in model gegoten

Uit betekenissen van betrokkenen is op te maken dat er op verschillende niveaus in de organisatie veranderingen gewenst zijn om het futsal de positie te geven binnen de KNVB die passend is bij de doelstellingen. In deze paragraaf wordt gekeken hoe deze veranderingen vorm kunnen krijgen. Omdat Bate zowel de structuur, de strategie en de organisatie onderbrengt in het cultuurconcept, gebeurt dit aan de hand van het in paragraaf 3.3.3 beschreven model voor verandering van de organisatiecultuur (Bate, 1994: 26). Uit paragraaf 4.5 blijkt al dat op dit moment een strategie gericht op transformatie het meest wenselijk is voor het futsal. Gezien de ambitie om terug te keren naar de top en projecten die hiervoor opgestart zijn lijkt de KNVB ook bereid te zijn om een organisatieverandering als deze op gang te zetten. Wanneer er geen handen en voeten gegeven worden aan de gestarte projecten, dreigt echter het gevaar dat deze projecten slechts leiden tot eerste orde veranderingen, waar de behoefte is aan transformatie. Wanneer dit gerelateerd wordt aan het model voor verandering van de organisatiecultuur, zie figuur 3.2, kan gesteld worden dat het futsal zich op dit moment nog in de beginfase van dit veranderingstraject bevindt. De sportieve prestaties blijken uit de interviews een proces op gang te hebben gezet dat de organisatie in een nieuwe richting duwt. Deze prestaties maken onbewust deel uit van de door Bate (1994: 217) beschreven cultuurschok die nodig is om nieuwe processen op gang te laten komen. Deze cultuurschok vindt aansluiting bij de eerste veranderingsfase zoals beschreven door Bate. Ook dit onderzoek kan geplaatst worden in de eerste fase van dit model. In betekenissen worden de historische en traditionele eigenschappen van de KNVB bestreden en afgezet tegen een nieuwe situatie. De betrokkenen hebben daarnaast door middel van dit onderzoek ruimte om nieuwe ideeën aan het licht te brengen. De verwerking van deze betekenissen, welke resulteren in een rapport over de organisatie van het futsal, maakt vervolgens onderdeel uit van de stap naar de tweede fase in het veranderingsmodel.

In de tweede fase moeten de benodigde veranderingen bespreekbaar worden gemaakt. Hierbij komen voor en tegenstanders van aangedragen veranderingen samen en wordt er gezocht naar een manier om op één lijn te komen. In deze fase kan de invloed van verschillende geledingen om de hoek komen kijken. Betekenissen met betrekking tot macht geven aan dat hierachter een gevaar schuil gaat voor veranderingen in het futsal, gezien de invloed van veldvoetbal op futsalonderwerpen. Hierbij heeft het veldvoetbal een grotere machtsbasis om haar betekenissen ten aanzien van de veranderingen dominant te maken.

In de derde fase wordt geprobeerd om nieuwe culturele betekenissen binnen te laten dringen in de bestaande referentiekaders van mensen. Met het oog op aangegeven veranderingen in dit onderzoek is het voor de KNVB belangrijk om de nieuwe ingeslagen koers zichtbaar te maken in de organisatie. Waar Bate een manier hiertoe ziet in leerprocessen, kan de KNVB dit wellicht doen door uit te dragen dat het futsal een prominentere plaats in gaat nemen in de organisatie. Door verschillende geledingen bij de veranderingen te betrekken, groeit het besef bij de personen in deze geledingen dat ook zij onderdeel uitmaken van de verandering. Dit zorgt ervoor dat ook breder betrokkenen binnen de KNVB het gevoel krijgen dat zij verantwoordelijk zijn en bijdragen aan de verandering.

In de vierde fase moeten de veranderingen tot uiting komen in de alledaagse werkzaamheden. Binnen de KNVB moet in dit geval ook uit werkzaamheden gaan blijken dat er voor het futsal stappen worden ondernomen om het futsal belangrijker te maken. Op dit punt komt dan ook naar voren dat de juiste personen zich met deze werkzaamheden bezig houden. In de dagelijkse werkzaamheden komt namelijk het gevaar aan de orde dat het veranderingsprogramma ondermijnd wordt.

De laatste fase van het model richt zich op de structurering van de cultuur. Op dit punt komt de structurering van de nieuwe cultuur aan bod. Voor de KNVB is het belangrijk dat er beseft wordt dat deze nieuwe structuur een uitkomst is van processen. Enkel een nieuwe structuur top-down neerzetten creëert geen nieuwe processen waarin de veranderingen daadwerkelijk betekenis krijgen. Net als in het model is het voor de KNVB situatieafhankelijk wanneer een bepaalde benadering het meest geschikt is. Door de toepassing van dit model is een handreiking gedaan aan de KNVB op welke manier het veranderingsproces plaats kan vinden.

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de uiteindelijke aanbevelingen met betrekking tot het futsal binnen de KNVB gedaan. De aanbevelingen zijn gericht op de KNVB in het algemeen, op de VO, op de AO, en op het product futsal. Deze aanbevelingen sturen niet enkel aan op veranderingen in de structuur van de KNVB, maar brengen ook een verandering in de manier van denken over het futsal met zich mee. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat door middel van aandacht voor de onderliggende processen in een organisatie efficiëntere en diepergaande veranderingen kunnen worden bereikt.

5.3.1 Aanbevelingen KNVB

- a) Focus niet alleen op ontwikkelingen in de top van het futsal. Aanwas in de breedte is van cruciaal belang voor de continuïteit van de sport.
- b) Straal als KNVB uit dat futsal van toegevoegde waarde is voor de ontwikkeling van veldvoetballers. Dit geeft de sport meer aanzien.
- c) Zoek actief naar mogelijkheden om de uitstraling van het futsal te vergroten door middel van media-aandacht. Op deze manier wordt de sport futsal bekender bij het grote publiek.
- d) Pas de statuten dusdanig aan dat enkel futsalvertegenwoordigers kunnen beslissen over specifieke futsalonderwerpen.
- e) Kies voor een apart besluitvormingsproces futsal, waarin het futsal zijn eigen vertegenwoordiging kiest. Deze vormen de wetgevende macht voor het futsal. Nader onderzoek moet uitwijzen wat het aantal vertegenwoordigers en de zittingsduur moet zijn.

5.3.2 Aanbevelingen VO

- a) Verlies bij de werving van nieuwe vrijwilligers niet de vereiste kwalificaties uit het oog die gepaard gaan met de functie waarvoor iemand gezocht wordt. De nieuwe persoon moet kennis en ervaring toevoegen. Affiniteit met futsal is hierbij een must.
- b) Specifieke futsalonderwerpen worden in de districtscommissie en hoofdcommissie futsal behandeld. De losse stukjes futsal worden weggehaald uit verschillende districtscommissies en hoofdcommissies en centraal onder gebracht onder de vlag van het futsal.
- c) Ondersteun de districtscommissie futsal via werkgroepen, en de hoofdcommissie futsal via klankbordgroepen op het gebied van OC, VTZ en scheidsrechterszaken.
- d) Kritisch kijken naar de bezetting van de districtscommissies en hoofdcommissie futsal. Denk hierbij aan verschillende portefeuilles op het gebied van OC, VTZ en wedstrijd zaken.
- e) Zorg voor een directe communicatie tussen de verschillende districtscommissies en hoofdcommissies. Om organisatiebreed op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in het futsal en andere beleidsterreinen is het van belang duidelijk te communiceren en elkaar te informeren. Dit ook met het oog op de benodigde samenwerking op verschillende gebieden.

5.3.3 Aanbevelingen AO

- a) Zorg op landelijk niveau voor een duidelijk aanspreekpunt voor het futsal. Stel daarvoor een manager futsal zijn. Deze persoon functioneert als bewaker van landelijke ontwikkelingen op het gebied van futsal.
- b) Realiseer op korte termijn een specialisatie van werkzaamheden met betrekking tot futsal. Futsalwerkzaamheden moeten meer geconcentreerd worden bij specifieke personen op afdelingen. Voorkom op deze manier dat het futsal verspreid raakt over de betreffende afdeling.
- c) Stel per district een coördinator futsal aan die de ontwikkelingen in het district coördineert. Deze coördinator vertaalt ontwikkelingen in het district naar beleid en uitvoering. Deze coördinatoren informeren elkaar en staan in contact met de centrale persoon op landelijk niveau.
- d) Breng de futsalwerkzaamheden op districtsniveau onder in een aparte afdeling futsal. Op deze manier zijn medewerkers specifiek op het futsal gericht. Door de beperkte omvang van werkzaamheden in de huidige structuur met zes districten, moet de mogelijkheid onderzocht worden om deze werkzaamheden over de districtsgrenzen heen te tillen.
- e) Zorg voor een directe communicatie tussen de districtscoaches en de futsalspecialist op VTZ gebied in Zeist. Op deze manier ontstaan er kortere lijnen en een directe vorm van communicatie.
- f) Neem in de formatie een aantal specifieke kantooruren per week op voor de districtscoach. Op deze manier wordt de bereikbaarheid vergroot en neemt het contact en de betrokkenheid tussen de districtscoach en de organisatie toe.

5.3.4 Aanbevelingen product

- a) Breng de actuele wilde competities in beeld en kijk naar de mogelijkheden van de KNVB om te concurreren met deze competities.
- b) Luister goed naar de wensen van verenigingen bij het organiseren van competities. Zoek naar een product op maat voor de recreatieve futsalspeler.
- c) Geef handen en voeten aan de ontwikkeling van het product jeugdfutsal. Jeugdfutsal zorgt voor een aanwas in de omvang van het futsal.
- d) Zoek naar samenwerkingsverbanden met bestaande veldvoetbal verenigingen voor de ontwikkeling van de breedtesport. Deze verenigingen hebben een sterkere continuïteit dan futsalverenigingen.
- e) Houd de organisatie en invulling van activiteiten in de RFC kritisch in de gaten. Deze centra worden als een mogelijk laatste kans gezien om het futsal verder te ontwikkelen. Dit vereist dan ook specifieke aandacht binnen de KNVB.
- f) Zorg voor een goede coördinatie van de nieuwe topdivisie. De KNVB heeft de participatie van de clubs nodig. Biedt de clubs daarom goede randvoorwaarden om te participeren in deze ontwikkeling.

Bronnenlijst

Literatuurlijst:

Annema, P. & W. Vissers, (2006). 'Voetbal vult schatkist overheden'. In: Volkskrant, 1 februari 2006

Alvesson, M. & S. Deetz (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon

Awbrey, S. (2005). General Education Reform as Organizational Change: Integrating Culture and Structural Change. *The Journal of General Education*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-21

Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Berger, J., C. Ridgeway & M. Zelditch (2002). Construction of Status and Referential Structures. *Sociological Theory*, Vol. 20, No. 2, pp. 157-179

Boessenkool, J. (2006). Organizational Culture: A Concept's Strengths and Weaknesses. *Advances in Organization Studies*, Vol. 18, pp. 70-88

Bottenburg, M. van, B. Rijnen en J. van Sterkenburg (2005). *Sportparticipation in the European Union. Trends and Differences*. Nieuwegein: Arko Sports Media

Burrell, G. & G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann

Deal, T. & A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organizational science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organizational Science*, Vol. 7, pp. 191-207

Gratton, C. & I. Jones (2004). *Research Methods for Sport Studies*. London, New York: Routledge

Henn, M., M. Weinstein & N. Foard (2006). *A Short Introduction to Social Research*. London: Sage

KNVB (1998). *Terugloop van het zaalvoetbal*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

KNVB (1999). *Zaalvoetbal binnen de KNVB. Officiële Mededelingen*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

KNVB (2007a). *Analyse bestaande positie futsal*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

KNVB (2007b). *Jaarverslag 2006/07*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

KNVB (2007c). *Reglementen Bondsvergadering*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

KNVB (2008). *Notitie terugloop aantal futsalteams mannen/vrouwen*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press

NOC*NSF (2005). *Ruimte voor sport in Nederland tot 2020: cijfers en kansen*

Olson, R. (2002). Organizational Culture: Putting the Organizational Culture Concept to Work. *The Behaviour Analyst Today*, Vol. 18, No. 4, pp. 471-481

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. London: Sage

- Peters, T. & R. Waterman (1983). *Excellente ondernemingen: Kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen
- Podolny, J. & D. Phillips (1996). The Dynamics of Organizational Status. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 2, pp. 453-471
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass
- Selfridge, R. & Sokolik, S. (1975). A comprehensive view of organizational development. *MSU Business Topics*, Vol. 23, No. 1, pp. 46-61
- Shrum, W. & R. Wuthnow (1988). Reputational Status of Organizations in Technical Systems. *The American Journal of Sociology*, Vol. 93, No. 4, pp. 882-912
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 28, pp: 339-358.
- Teunissen, E. (1988). *Basisboek Zaalvoetbal*. Baarn: TIRION
- Tierney, W. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, Vol. 59, No. 1, pp. 2-12
- Trader-Leigh, K. (2002). Case Study: Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 138-155.
- Universiteit Utrecht (2008). Topsport en 'denksport' aan de Universiteit Utrecht. *Illuster*, Vol. 14, No. 51, pp. 6-11.
- Walliman, N. (2005). *Your Research Project*, 2nd ed. London: Sage
- Weick, K. (1995). *Sensemaking In Organizations*. London: Sage

Internetbronnen:

KNVB (2007d). 'Arbeidsorganisatie KNVB'. Op: http://www.knvb.nl/archief/organisatie/knvb.nl_organisatie_nieuws/arbeidsorganisatie_knvb. Bekeken op: 13 november 2007

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewtopics en mogelijke startvragen

Introductie

- Kunt u beginnen met iets over u zelf te vertellen en hoe u bij de KNVB terecht gekomen bent?
- Hoe bent uw werkzaamheden betrokken bij het futsal?
- Wat is uw eigen affiniteit met futsal?

Organisatiestructuur

- Hoe ervaart u de structuur van de KNVB?
- Hoe ervaart u de plaats van het futsal binnen de structuur van de KNVB?
- Wat is voor u de ideale structuur voor het futsal? En waarom?
- Welke factoren vormen hierbij een belemmering voor de ontwikkeling van het futsal?

Werkzaamheden

- Hoe ervaart u de verdeling van de werkzaamheden met betrekking tot het futsal?
- Vanuit welke achtergrond zijn de werknemers actief op het gebied van futsal? En welke affiniteit hebben de werknemers met futsal?
- Is er een verandering gewenst in de manier waarop de werkzaamheden met betrekking tot het futsal nu worden uitgevoerd?
- Zijn er factoren die deze eventuele verandering in de weg staan?

Relatie tussen KNVB-organen

- Hoe ervaart u de relatie tussen verschillende KNVB organen?
- Hoe zou de relatie tussen verschillende KNVB met betrekking tot het futsal verbeterd kunnen worden?
- Welke factoren voorkomen op dit moment deze gewenste relatie?

Besluitvorming

- Hoe ervaart u het besluitvormingsproces omtrent futsal onderwerpen?
- Hoe zou het besluitvormingsproces verbeterd moeten worden ten aanzien van het futsal?
- Waar in het besluitvormingsproces ondervindt het futsal hinder van de huidige positie?

Recente ontwikkelingen

- Zijn de recente ontwikkelingen, zoals de komst van de RFC, voldoende voor de KNVB om haar doelstellingen ten aanzien van het futsal te verwezenlijken?
- Welke rol ziet u voor de verenigingen weggelegd in de ontwikkeling van het futsal?

Slotvraag

- Wanneer u de vrije hand had in de organisatie, wat zou dan de eerste stap zijn die u zou zetten om de positie en structuur van het futsal te verbeteren?
- Heeft u verder nog aanbevelingen om de positie en structuur van het futsal te verbeteren?

Bijlage 2: Overzicht respondenten

Verenigingsorganisatie:

- Districtsvoorzitter, portefeuillehouder futsal
- Districtsvoorzitter, portefeuillehouder VTZ
- Lid dagelijks bestuur amateurvoetbal
- Voorzitter districtscommissie futsal
- Voorzitter districtscommissie VTZ
- Voorzitter kamer futsal

Arbeidsorganisatie:

- Beleidsmedewerker futsalontwikkeling
- Beleidsmedewerker wedstrijdzaken/futsal
- Beleidsmedewerker wedstrijdzaken/scheidsrechterszaken
- Bondscoach futsal
- Competitieleider futsal
- Directeur AV
- Districtscoach
- Districtsmanager
- Hoofd wedstrijdzaken
- Manager VTZ

Bijlage 3: Vereenvoudigde weergave organogram verenigingsorganisatie

