

Samen of toch alleen?

De (on)mogelijkheden van integraal beleid voor sportorganisaties in Nederland



Naam: Jeroen de Jong
Studentnummer: 6101941

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht,
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Opleiding: Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider en eerste lezer: Dr. Arnout Geeraert
Tweede lezer: Dr. Michel van Slobbe

Plaats en datum: Tietjerk, 25 juni 2020

Voorwoord

Hierbij presenteer ik u mijn masterthesis over de (on)mogelijkheden van integraal beleid op basis van de institutionele logica benadering. Het onderzoek is gedaan in het kader van de onderzoeksseminar voor de master sportbeleid en sportmanagement. De COVID-19 pandemie maakte dit voor mij een leerzame en onvergetelijke ervaring. Dit voorwoord wil ik benutten om de mensen die me hebben geholpen in dit proces te bedanken.

Allereerst wil ik Coen Nieuwpoort van KNVB Expertise bedanken voor de tijd en hulp die hij heeft gestoken in het organiseren van interviews en te discussiëren over de onderzoeksresultaten. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd gedurende een hectische coronacrisis. Deze mogelijkheid heeft ontzettend bijgedragen aan de meerwaarde van het onderzoek.

Daarnaast wil mijn stageorganisatie bedanken en in het bijzonder mijn begeleider Edwin Froma. Ondanks zijn overvolle agenda maakte hij afgelopen twee jaar wekelijks tijd voor mij om op het gewenste niveau te praten over de dynamieken in de sportorganisatie. Hij heeft zeker bijgedragen in het proces vanaf nieuwsgierigheid over organisatieverbeteringen toen ik zeven jaar geleden begon tot de thesis die er nu ligt en hetgeen wat nog verder gaat komen.

Ook wil Arnout Geeraert bedanken. Hij was mijn begeleider tijdens het schrijven van deze thesis en heeft me van zeer waardevolle feedback voorzien. Zijn kritische blik heeft me geleerd om op meerdere abstractieniveaus na te denken over een probleemstelling en mezelf vragen te blijven stellen vanaf deze niveaus. Ik heb het ontzettend gewaardeerd dat hij de tijd nam om (soms) in uitgebreide Skypesessies met mij door de thesis te gaan. Zeker in de laatste fase was dat een goede steun om tot dit stuk te komen.

Tot slot wil ik in het bijzonder mijn dank uitspreken naar mijn directe omgeving. De steun van mijn familie, schoonfamilie, vriendin en vrienden hebben me geholpen om tot deze thesis te komen. Allen spelen een belangrijke rol in hoe ik mezelf de afgelopen jaren heb ontwikkeld.

Veel leesplezier gewenst.

Jeroen Rutger de Jong

Samenvatting

De laatste decennia is de omgeving van de sportorganisatie steeds verder veranderd. Waar de sport als sector eerder nog relatief los stond van andere sectoren is er steeds meer een netwerkstructuur ontstaan met daarin een verbindende rol voor de sportorganisatie (Bruyninckx, 2012). Deze netwerkstructuur heeft zijn weerslag op de organisatievorm en de beleidsvorming van de sportorganisatie. Eerder was de organisatievorm enkel gebaseerd op sportief presteren en het verdienen van geld om nog beter te presteren. Nu lijkt de organisatievorm steeds verder te verbreden met consequenties voor de beleidsvorming. Door verscheidene experts wordt integrale beleidsvorming genoemd als oplossing om de bestaande organisatievorm en de verwachtingen vanuit het netwerk te verbinden (Késenne, 2000; Sport & Strategie, 2019).

Vanuit theoretisch perspectief is het echter de vraag of het een haalbare oplossing is om dit te verbinden. Ingezoomd op het netwerk rondom de sportorganisatie zijn namelijk uiteenlopende institutionele logica's, een manier van handelen vanuit een bepaalde doelstelling, te zien: sportief, commercieel, cultureel en maatschappelijk (Skelcher & Smith, 2015; van Eekeren, 2016). Voor integrale beleidsvorming en voor het versterken van het bestaansrecht in het netwerk dient de sportorganisatie deze logica's in de organisatievorm op te nemen en te verbinden. In de literatuur is discussie over het samengaan van deze logica's in de organisatievorm. Doordat wordt verwacht dat de netwerkstructuur rond de sportorganisatie zich steeds verder zal ontwikkelen lijkt het relevant om daar verder op in te gaan. Vandaar de onderzoeksvraag: *Op welke wijze kunnen institutionele logica's wel of niet samengaan in een sportorganisatie en wat zijn daarvoor de oorzaken?*

Vanuit theoretische onderbouwing is de hoofdvraag onderzocht bij Nederlandse Betaald Voetbalorganisaties (BVO's) door interviewgesprekken met veertien werknemers, waarvan elf Algemeen Directeur. Deze keuze is te onderbouwen door de verwachting dat de verbindende rol in het netwerk met daarin uiteenlopende logica's bij BVO's het sterkst is terug te zien (Eckstein, 2000).

In de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de beschreven logica's op verschillende manieren samengaan in de sportorganisatie. Dit gebeurt met name door de doelstellingen vanuit de logica's af te stemmen of te laten samenkomen in een gemixte doelstelling (Skelcher & Smith, 2015). Opvallend daarin is dat de maatschappelijke logica, zorgen voor maatschappelijke meerwaarde, een steeds prominenter rol krijgt in het netwerk en dus in de sportorganisatie.

Daarentegen kwamen eveneens manieren naar voren waardoor de logica's niet samengaan. Mits dit wordt afgestemd in de organisatievorm is dit echter te voorkomen. Wat dat betreft gaan de resultaten mee in het verhaal van Skirstad & Chelladurai (2011) waarin wordt beschreven dat logica's kunnen samengaan mits het wordt afgestemd. Daarnaast laat het een status zien van de huidige sportorganisatie ten opzichte van de idealiter geschetste Waardenvolle Club (van Eekeren, 2016) en gaat het in tegen het verhaal van Skille (2011) waarin wordt beschreven dat sommige logica's pertinent niet samengaan.

Als vervolg op dit onderzoek zijn de theoretische aanbevelingen gericht op een verdiepend onderzoek, in plaats van de gekozen holistische benadering, bij vergelijkbare sportorganisaties en naar de afstemming tussen twee logica's. Bij voorkeur de maatschappelijke logica ten opzichte van een andere logica, gezien de huidige opkomst van deze logica.

Praktische aanbevelingen, zie pagina 51, voor integrale beleidsvorming in de sportorganisatie zijn gericht op 1) Het kiezen voor een bredere organisatiestructuur met sport centraal en daaromheen een tweeledige samenwerking met de andere logica's. Kortom: bijdragend aan elkaar; 2) Ga netwerkverbanden aan met de partners die meerwaarde geven op hetgeen wat past bij de organisatie en het netwerk (afstemming); 3) Richt de organisatie efficiënt in met voldoende capaciteit en kwaliteit op de afdelingen om de doelen voor alle logica's te behalen.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Vraagstelling	9
Hoofdvraag:.....	9
Deelvragen:	9
1.4 Doelstelling.....	9
1.5 Relevantie.....	9
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	9
2. Literatuurstudie.....	11
2.1 Netwerkbestuur	11
2.2 Institutionele velden	12
2.3 Hybridisering van organisaties	12
2.4 Het exceptionele van sport onder druk	13
2.5 Het speelveld van de sportorganisatie.....	13
2.6 Hybride sportorganisaties	14
2.7 Besturen van hybride (sport)organisaties	15
2.8 Samenvatting literatuurstudie	16
3. Theoretisch Kader.....	18
3.1 Institutionele logica benadering.....	18
3.1.1 Institutionele logica's	18
3.1.2 Institutionele logica's op het speelveld.....	18
3.2 Hybride organisatievormen in sportorganisaties	19
3.2.1 Oorzaken voor samengaan logica's in hybride sportorganisaties.....	19
3.2.2 Oorzaken voor niet samengaan logica's in hybride sportorganisaties.....	21
3.3 Beantwoording deelvraag 1	23
4. Methoden.....	25
4.1 Onderzoeksdesign	25
4.2 Wetenschapsfilosofische positie	25
4.3 Dataverzameling.....	26
4.4 Data-analyse.....	27
4.5 Anonimiteit, Betrouwbaarheid & Validiteit	27

5. Analyse & Resultaten	29
5.1 Institutionele logica's in sportorganisaties.....	29
5.1.1 Sportief	29
5.1.2 Commercieel	30
5.1.3 Cultureel	31
5.1.4 Maatschappelijk	32
5.1.5 Beantwoording deelvraag 2	33
5.2 Ervaringen van sportorganisaties met het wel samengaan van logica's.....	33
5.2.1 Gesegmenteerde organisatievorm vanuit normatieve kracht.....	33
5.2.2 <i>Organic hybridization</i> naar gesegregeerde organisatievorm.....	35
5.2.3 Geassimileerde organisatievorm door de-institutionaliseren / <i>coupling</i>	36
5.2.4 Gemengde organisatievorm.....	37
5.2.5 Beantwoording deelvraag 3 (I).....	38
5.3 Ervaringen van sportorganisaties in het niet samengaan van logica's	39
5.3.1 Dominantie.....	40
5.3.2 Omgevingsturbulentie.....	41
5.3.3 Legitimiteitsproblemen	41
5.3.4 Identiteit.....	42
5.3.5 Bestuursproblemen.....	42
5.3.6 Deelbeantwoording deelvraag 3 (II).....	43
6. Discussie	44
6.1 Maatschappelijk van gesegmenteerd naar geassimileerd	44
6.2 Invulling gemengde organisatievorm.....	44
6.3 Netwerkverbanden.....	45
6.4 Haalbaarheid gesegregeerde organisatievorm	45
6.5 Praktische oorzaken	46
6.6 Coronacrisis	46
7. Conclusie	47
8. Reflectie.....	49
8.1 Reflectie methoden	49
8.2 Reflectie onderzoeksresultaten.....	49
8.3 Reflectie onderzoeksdoelstellingen	50
9. Aanbevelingen.....	51
9.1 Theoretische aanbevelingen	51
9.2 Praktische aanbevelingen.....	51
Bibliografie	52

Bijlage I Topiclist.....	54
Bijlage II Transcripten	57
Bijlage III Competentieontwikkeling (incl. reflectie leerdoelen onderzoeksseminar)	57

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Door de huidige rol van de overheid en de betrokkenheid van bedrijven in de sport is integraal sportbeleid onontkoobaar en onomkeerbaar,” schetst André de Jeu, directeur Vereniging Sport & Gemeenten (Sport & Strategie, 2019). Met integraal beleid doelt hij op een holistische en gezamenlijke aanpak vanuit de verbinding tussen de doelstellingen van de eigen organisatie en de doelstellingen van organisaties uit de omgeving (Wayenberg, 2005). De Jeu ziet dit als oplossing voor sportorganisaties om met behulp van het netwerk rondom de organisatie gezamenlijk tot betere prestaties te komen (Sport & Strategie, 2019; Wayenberg, 2005).

De noodzaak voor organisaties, en dus ook voor sportorganisaties, om integraal beleid te voeren komt deels voort uit het ontstaan van het netwerkbestuur. Met deze systeemverandering heeft de directe top-down aansturing op macht en normen vanuit de overheid op de markt en de burgers plaatsgemaakt voor indirecte bottom-up sturing vanuit een complex web aan netwerkverbanden tussen dezelfde partijen (Bruyninckx, 2012). Visueel gezien betekent dit dat de overheid in de driehoek overheid – markt – burgers niet langer direct van bovenuit de driehoek stuurt, maar indirect en in samenwerking met een netwerk aan partijen uit deze driehoek (Gorwa, 2019; Bruyninckx, 2012). Door deze indirecte benadering zijn de sectoren binnen de driehoek dichter bij elkaar gebracht, waardoor (sport)organisaties daar rekening mee dienen te houden in de beleidsvoering en het besturen van de organisatie (van den Berg, 2008; Skelcher & Smith, 2015).

Over de sportorganisatie zelf is bekend dat de kern bestaat uit het bieden van vermaak voor sporters en toeschouwers. Sinds de professionalisering van de sport is dit verschoven naar prestatiemaximalisatie door het streven naar successen en winstpartijen in de competitie (Elias, 2007; Késenne, 2000). In de drang naar steeds betere prestaties en de daarvoor benodigde kwalitatieve sporters zijn sportorganisaties gaan streven naar groeiende commerciële middelen. Dit wordt winstmaximalisatie genoemd en kan voorkomen in drie vormen: 1) Veel toeschouwers trekken door kwalitatief goede spelers en succes in de competitie; 2) Sponsors binden met bijbehorende sponsorbedragen; 3) Spelers verkopen (Késenne, 2000).

De sportorganisatie is zich door bovengenoemde ontwikkeling met uiteenlopende doelstellingen gaan bezighouden, namelijk met het aanbieden van vermaak, het presteren in de competitie en het genereren van commerciële middelen. Dergelijke doelstellingen kunnen ieder worden gezien als onderdeel van een institutionele logica. Dit betekent een set van historisch bepaalde patronen, normen en waarden die zich uiten in doelstellingen en daardoor in het gedrag van een organisatie of individu (Skelcher & Smith, 2015, p. 436-437; Thornton e.a., 2012, p. 8-9).

Dat zich meerdere institutionele logica's in sportorganisaties zijn gaan bevinden komt deels door de netwerkstructuur. Daardoor is er meer interactie en samenwerking ontstaan tussen organisaties met van oorsprong een andere achtergrond (Bruyninckx, 2012). Volgens van Eekeren (2016) is de netwerkstructuur voor sportorganisaties een speelveld waarop zij voortdurend interactie hebben en samenwerken met organisaties en individuen met verschillende doelstellingen. Dit is van invloed op hoe de institutionele logica's zich in sportorganisaties ontwikkelen (Skelcher & Smith, 2015).

Doordat er in sportorganisaties wordt gewerkt vanuit meerdere institutionele logica's kunnen deze worden beschouwd als een hybride organisatievorm. Dit is een keuze die een organisatie zelf kan nemen om met de uiteenlopende doelstellingen vanuit het netwerk en de organisatie om te gaan. De keuze voor een hybride organisatievorm lijkt daardoor onoverkomelijk. Net zoals eerder benoemd voor het integraal beleid, wat binnen de hybride organisatievorm een bestuursmiddel kan zijn waarin uiteenlopende doelstellingen worden verbonden (Skelcher & Smith, 2015; De Jeu, 2019).

1.2 Probleemstelling

De gevolgen van de keuze voor een hybride organisatievorm blijkt echter complexer dan het simpelweg laten samengaan van uiteenlopende doelstellingen uit het netwerk en de organisatie. De institutionele logica's, en de doelstellingen en het gedrag wat daaruit voortkomt, kunnen namelijk wel of niet samengaan in een hybride organisatievorm. Het netwerk van de organisatie en de kern van de organisatie zelf zijn hier van invloed op (Skelcher & Smith, 2015). Binnen sportorganisaties kunnen institutionele logica's eveneens wel of niet samengaan. Wanneer deze logica's wel samengaan kan dit resulteren in hogere resultaten op doelstellingen die de organisatie heeft. Wanneer de logica's niet samengaan kan dit gevolgen hebben voor de resultaten of in het ergste geval het bestaansrecht (Svensson, 2017; Greenwood e.a., 2010).

Binnen sportorganisaties zijn er hybride organisatievormen te herkennen met twee, drie of zelfs vier institutionele logica's die zijn opgenomen in de organisatie. In de kern is dat allereerst sport als cultureel erfgoed vanuit vermaak en als tweede het streven naar maximale prestaties in de competitie. Ten derde is dat het genereren van maximale commerciële middelen zijn, veelal om de sportieve prestaties te versterken (Késenne, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011). Ten vierde is er de opkomst van de maatschappelijke gedachte waarbij sport wordt ingezet voor maatschappelijke doelstellingen zoals gezondheid of sociale cohesie (van Eekeren, 2016; Waardenburg, 2016).

Sportorganisaties kunnen door bovenstaande de culturele logica, de sportieve logica, de commerciële logica en de maatschappelijke logica hebben opgenomen in de hybride organisatievorm (van Eekeren, 2016). De drie eerstgenoemde logica's komen voort uit de kern van de sportorganisatie waarin wordt gestreefd naar het bieden van vermaak en maximale prestaties met ondersteuning van commerciële middelen (Késenne, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011). In het speelveld van de sportorganisaties is daarentegen een ontwikkeling gaande waarin organisaties meer verwachten van sportorganisaties vanuit de commerciële- en de maatschappelijke logica. Binnen deze context bestaat een literaire discussie over het wel of niet samengaan van institutionele logica's in hybride sportorganisaties (Bruyninckx, 2012; Svensson, 2017; Skille, 2011).

Over het samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie wordt zowel gesteld dat de doelstellingen vanuit institutionele logica's met de nodige strijd op elkaar afgestemd kunnen worden, versterkend aan elkaar kunnen samenwerken of naast elkaar kunnen bestaan zonder direct samen te werken (Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009). Idealiter wordt er gesteld dat er een hybride organisatievorm voor sportorganisaties mogelijk is waarin alle vier de logica's op versterkende wijze samengaan. Deze organisatievorm is echter nog niet in volledige vorm erkent in de praktijk (van Eekeren, 2016).

Over het niet samengaan logica's in sportorganisaties wordt gesteld dat institutionele logica's tegenstrijdigheden bevatten waardoor deze elkaar blokkeren. Dit gaat ten koste van de doelstellingen vanuit de institutionele logica's (Skille, 2011; Svensson, 2017). Een ander argument voor het niet samengaan van institutionele logica's in een organisatie is dat een logica dominant wordt en daarmee de doelstellingen van andere logica's onderdrukt. Dit kan mede voortkomen vanuit organisaties of individuen uit het netwerk (Stenling & Fahlén, 2009; Waardenburg, 2016). Volgens van Eekeren (2016) en PwC (2015) spelen de commerciële en maatschappelijke organisaties een steeds grotere rol in het netwerk van sportorganisaties. Dit met als gevolg dat de maatschappelijke en commerciële logica dominant worden in sportorganisaties en er daarmee voor zorgen dat logica's niet samengaan (Svensson, 2017; van Eekeren, 2016).

Samenvattend weten we over sportorganisaties dat ze actief zijn op een speelveld in een netwerkstructuur waarin op commercieel en maatschappelijk vlak steeds meer van hen wordt verwacht (Bruyninckx, 2012). Dit terwijl de sportorganisatie in de kern met name is gericht op prestatiemaximalisatie met ondersteuning van commerciële middelen (Késenne, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011). Beiden zijn invloed op de hybride organisatievorm van sportorganisaties waarin

de doelstellingen en het gedrag voortkomend uit institutionele logica's wel of niet samengaan (Skelcher & Smith, 2015). In de literatuur bestaat er discussie over verschillende institutionele logica's die wel of juist niet samengaan. We weten alleen niet op welke wijze de institutionele logica's wel of niet samengaan en welke oorzaken daarin een rol spelen. In dit onderzoek zal daar op in worden gegaan door theoretische inzichten te verbinden aan de empirie vanuit een casestudy naar Nederlandse Betaald Voetbalorganisaties (BVO's).

1.3 Vraagstelling

Ingaand op de probleemstelling zal onderstaande hoofdvraag en deelvragen in dit onderzoek worden beantwoord. De deelvragen zullen in het verslag op chronologische volgorde worden beantwoord vanaf hoofdstuk 3. De hoofdvraag zal in de conclusie van dit onderzoeksverslag worden beantwoord.

Hoofdvraag:

Op welke wijze kunnen institutionele logica's wel of niet samengaan in een sportorganisatie en wat zijn daarvoor de oorzaken?

Deelvragen:

1. Welke organisatievormen en oorzaken zijn er voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie?
2. Op welke wijze ervaren de sportorganisaties institutionele logica's in de sportorganisatie?
3. Op welke wijze ervaren sportorganisaties dat institutionele logica's wel of niet samengaan in de organisatie?

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek kent twee doelstellingen:

- Door middel van theoretische en empirische inzichten een bijdrage leveren aan het literaire debat betreft het wel of niet samengaan van institutionele logica's in (sport)organisaties;
- Door middel van theoretische en empirische inzichten naar voren brengen welke voorwaarden van belang zijn in de beleidsvoering van (sport)organisaties binnen het huidige netwerkbestuur.

1.5 Relevantie

Net als bij de doelstellingen zit de relevantie van dit onderzoek op wetenschappelijk en maatschappelijk vlak. Hieronder staan deze beschreven.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het ingaat op een kennishiaat binnen de literaire discussie over het wel of niet samengaan van institutionele logica's binnen hybride organisatievormen in de sport. Daarover wordt gesteld dat institutionele logica's met de nodige strijd op elkaar afgestemd kunnen worden, versterkend aan elkaar kunnen samenwerken of naast elkaar kunnen bestaan in een organisatie zonder direct samen te werken (Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009). Daarentegen wordt gezegd dat institutionele logica's tegenstrijdigheden bevatten waardoor deze elkaar blokkeren met gevolgen voor de doelstellingen van de organisaties (Skille, 2011). Dit onderzoek zal ingaan op de manier waarop institutionele logica's wel of niet samengaan en welke oorzaken daarin spelen. Dit kan wetenschappelijke inzichten bieden over hybride organisatievormen in de sport en in andere sectoren.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

In de huidige netwerkstructuur oogt de keuze voor hybride organisatievormen door zowel sportorganisaties als organisaties uit andere sectoren onoverkomelijk. Binnen de maatschappij zullen er meerdere organisaties zijn die te maken hebben met een vergelijkbare probleemstelling en zijn mogelijk gebaat bij nieuwe inzichten (Bruyninckx, 2012; Skelcher & Smith, 2015). Daarnaast krijgen sportorganisaties binnen haar netwerkstructuur meer een commerciële- en maatschappelijke rol en

verantwoording. De sportorganisatie staat hierdoor midden in de maatschappij, waardoor het relevant is dat de (maatschappelijke) geldstromen die daaraan besteed worden efficiënt worden ingezet (Bruyninckx, 2012). Inzichten vanuit dit onderzoek over het functioneren of mogelijk beter functioneren van de sportorganisatie kunnen daaraan bijdragen.

2. Literatuurstudie

De literatuurstudie is bedoeld om te helpen begrijpen hoe sportorganisaties in elkaar zitten en waardoor institutionele logica's daarbinnen wel of niet kunnen samengaan. In dit hoofdstuk zullen allereerst algemene ontwikkelingen vanuit de maatschappij worden beschreven alvorens er wordt ingegaan op de context van de sport en de sportorganisatie zelf.

2.1 Netwerkbestuur

Er liggen verschillende brede maatschappelijke ontwikkelingen ten grondslag aan de manier waarop hedendaagse sportorganisaties worden bestuurd. Een eerste ontwikkeling is, zoals besproken in de inleiding, het ontstaan van het netwerkbestuur. Dit komt voort uit de verschuiving in de manier van overheidssturing van Government naar Governance (Henry & Ko, 2004). Hierdoor is de overheid binnen de bestuursdriehoek overheid – markt – burgers indirect gaan sturen op de actoren daarbinnen in plaats van direct (Gorwa, 2019; Henry & Ko, 2004). Vanuit Government was er een hiërarchisch systeem waarin de overheid de macht had en op directe wijze en top-down de normen van gedrag voor de actoren, (sport)organisaties en individuen, in de markt en de burgers in de maatschappij reguleerde. Met de verschuiving naar Governance heeft dit hiërarchische systeem plaats gemaakt voor een systeem waar in een complex web van lijnen de macht en norm wordt bepaald. Dit gebeurt in dezelfde bestuursdriehoek, maar door de indirecte sturing en bottom-up benadering hebben onder andere de organisaties daarbinnen meer invloed op elkaar. Binnen dit complexe web is er daardoor door organisaties meer invloed uit te oefenen op de macht en de normen van gedrag (Gorwa, 2019; Henry & Ko, 2004). Deze systeemverandering in de bestuurswijze van de omgeving heeft invloed gehad op de sportorganisatie en gaat mogelijk nog meer invloed hebben (Bruyninckx, 2012). In paragraaf 2.4 *Het exceptionele van sport* en paragraaf 2.5 *Het speelveld van de sportorganisatie* wordt hier meer over beschreven.

Bruyninckx (2012) beschrijft het web waarbinnen de macht en normen in de bestuursdriehoek worden bepaald als het netwerkbestuur. Door dit web zijn er namelijk netwerkverbanden ontstaan tussen organisaties. Door de indirecte wijze van sturen hebben organisaties meer vrijheid om te proberen manieren te vinden om samen te werken of macht op elkaar uit te oefenen voor eigen doelstellingen (Gorwa, 2019; Bruyninckx, 2012). Om te kunnen samenwerken en macht uit te oefenen binnen deze netwerkstructuur passen organisaties haar eigen structuur aan op basis van het netwerk. Dit geldt voor zowel overheden als (sport)organisaties (Bruyninckx, 2012). In paragraaf 2.3 *Hybridisering van organisaties* en paragraaf 2.6 *Hybride sportorganisaties* zal verder worden ingegaan op de keuzes die (sport)organisaties hierin maken.

Over het netwerkbestuur binnen de bestuursdriehoek zijn er drie sleuteldynamieken van belang. Allereerst is het kunnen legitimeren van beleid richting actoren, naast het uitoefenen van macht, een belangrijke reden voor organisaties om samen te werken binnen het netwerk. Ten tweede zijn de organisatiecompetenties op het vlak van onafhankelijkheid, representativiteit, expertise en operationele capaciteit van belang om dit beleid daadwerkelijk te laten slagen. Ten derde bestaan er binnen het netwerk verbanden tussen meerdere actoren op basis van macht en dwang. De formele macht ligt daarin met name bij actoren vanuit de staat en markt, waardoor zij de meeste invloed hebben binnen het netwerkbestuur en in staat zijn elkaar en de burgers te dwingen (Gorwa, 2019). Daarentegen kunnen er zonder de burgers geen besluiten worden genomen door haar informele macht vanuit de democratische processen in de samenleving. Zonder het welbevinden van de burgers kan beleid niet legitiem worden gemaakt. Er is een ontwikkeling waarneembaar waaruit blijkt dat de informele macht van de burger steeds belangrijker wordt ten opzichte van actoren in de bestuursdriehoek. Deze ontwikkeling, de civilisering van de maatschappij, vormt de tweede ontwikkeling die van belang is voor sportorganisaties (Gorwa, 2019; Elias, 2007).

2.2 Institutionele velden

Volgens Skelcher & Smith (2015) is de bestuursdriehoek overheid – markt – burgers op te delen in verschillende institutionele velden met daarin actoren zoals organisaties en individuen (Gorwa, 2019). Met de verschuiving naar het netwerkbestuur zijn er netwerkverbanden gekomen tussen de verschillende institutionele velden. De eerder geïsoleerde velden zijn echter nog steeds te herkennen, maar zijn meer gaan overlappen (van den Berg, 2008). In het algemeen betekent dit voor organisaties dat er meer mogelijkheden zijn, maar eveneens dat de manier van werken en besturen complexer is geworden (van den Berg, 2008; Bruyninckx, 2012).

Furusten (2013) noemt de markt, staat en maatschappij als voorbeeld van eerder geïsoleerde velden. Door Furusten (2013) worden dit institutionele velden genoemd doordat binnen een veld een eigen institutionele logica heerst die in stand wordt gehouden door organisaties en individuen. Een gevolg voor de organisaties binnen de verschillende velden is het ontstaan van samenwerkingen met organisaties uit een ander veld met een andere logica. Hierbinnen ontstaan interacties tussen verschillende logica's met als gevolg dat beide logica's, organisaties en individuen kunnen veranderen (Furusten, 2013; Skelcher & Smith, 2015).

Dezelfde principes gelden op bepaalde wijze voor sportorganisaties (Svensson, 2017). In paragraaf 2.6 *Het speelveld van de sportorganisatie* wordt dieper ingegaan op wat dit betekent voor het netwerk waarin de sportorganisatie actief is en de institutionele logica's waar de sportorganisatie mee te maken heeft. In de daaropvolgende paragrafen wordt meer verteld over wat dit betekent voor de organisatie in 2.7 *Hybride sportorganisaties* en de bestuursproblemen en oplossingen die daarbij kunnen ontstaan in 2.8 *Besturen van hybride (sport)organisaties*.

2.3 Hybridisering van organisaties

Allereerst wordt er meer verteld over een derde ontwikkeling die van belang is voor sportorganisaties: de hybridisering van organisaties. Organisaties, waaronder sportorganisaties, maken namelijk de keuze voor het aannemen van een hybride organisatievorm door meervoudige logica's in de organisatie op te nemen (Svensson, 2017; Skelcher & Smith, 2015). Dit wordt gedaan zodat er kan worden omgegaan met de interacties tussen logica's in het netwerk rondom de organisatie en in de organisatie. Het aannemen van een hybride organisatievorm heeft als doel om het voortbestaan van de organisatie binnen het netwerk te versterken (Skelcher & Smith, 2015).

Kenmerkend aan de hybride organisatie is dat deze niet is te plaatsen in een bepaald institutioneel veld (Ménard, 2004). De oorzaak hiervan is de samenkomst van meerdere institutionele logica's in de organisatie. Afhankelijk van de logica's die de organisatie aanneemt, de organisatie-identiteit en het netwerk met organisaties en individuen rondom de organisatie kunnen logica's wel of niet samengaan in de hybride organisatievorm (Skelcher & Smith, 2015).

Skelcher & Smith (2015) beschrijven verschillende hybride organisatievormen. In paragraaf 2.7 *Hybride sportorganisaties* worden hiervan voorbeelden gegeven in de sport. Binnen hybride organisatievormen is te herkennen dat logica's op verschillende manieren samengaan of niet samengaan. In paragraaf 3.2 *Hybride organisatievormen* wordt dieper ingegaan op onderliggende oorzaken die hierop van invloed zijn. Hieronder worden de verschillende hybride organisatievormen beschreven (Skelcher & Smith, 2015):

- Gesegmenteerd: logica's bestaan samen in een organisatie, maar naast elkaar zonder directe samenwerking;
- Gesegregeerd: logica's zijn volledig aan elkaar verbonden en werken samen aan elkaars doelstellingen;
- Geassimileerd: logica's zijn deels op elkaar afgestemd en werken van daaruit aan elkaars doelstellingen. Vaak vanuit de centrale logica van de organisatie;

- Gemengd: logica's in de organisatievorm zijn gemixt tot een nieuwe logica ontstaat met een eigen doelstelling;
- Geblokkeerd: logica's blokkeren elkaar waardoor elkaars doelstellingen niet samengaan.

2.4 Het exceptionele van sport onder druk

Voordat er verder wordt ingegaan op de hybride sportorganisatie en hetgeen zich daar voordoet is het goed om middels de komende twee paragrafen te begrijpen hoe de context van de sportorganisatie er uitziet. Allereerst is het goed om meer te weten over de sportsector en haar verhouding tot het eerder beschreven netwerkbestuur.

De sport wordt gezien als exceptioneel veld doordat er relatieve autonomie heerst. Dit betekent dat de organisaties en individuen in de sport altijd relatief onafhankelijk hebben kunnen handelen. Dit komt door het eigen rechtssysteem dat los staat of parallel loopt aan het overheidssysteem en doordat sport wordt gedreven door regels die in de maatschappij niet worden toegestaan. Denk bijvoorbeeld aan het uitdelen van een stoot bij het boksen (Bruyninckx, 2012; Boessenkool, 2011). Ondanks dit exceptionele karakter staat de relatieve autonomie wel degelijk onder druk vanuit een vierde en vijfde maatschappelijk brede ontwikkeling met, in dit geval, een directe relatie tot de sportsector (Bruyninckx, 2012). Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben de vrijheid gekregen om zich te ontplooiën in relatie tot de sportorganisatie door de ontstane vrijheid binnen de verbanden van het netwerkbestuur (Bruyninckx, 2012; Henry & Ko, 2004).

Volgens Bruyninckx (2012) zijn er vier elementen die ervoor hebben gezorgd dat de relatieve autonomie onderwerp van het publieke debat zijn geworden. Allereerst zijn dat commercialisering van de sport en, daar dicht tegen aan, ten tweede de globalisering van de sport. Vanuit de drang naar een professionele sport is het commerciële karakter namelijk een steeds bepalender element geworden. Dit geldt zowel voor de sportorganisatie zelf als voor organisaties uit andere institutionele velden binnen de netwerkstructuur. Door de sport vanuit globalisering mondiaal steeds meer wordt gedeeld gaat commerciële ontwikkeling nog sneller (Bruyninckx, 2012). Een gevolg van de commercialisering van de sport is dat sportorganisaties door andere organisaties binnen de netwerkstructuur steeds meer worden gezien als middel om geld mee te verdienen. Anderzijds zien sportorganisaties haar voordelen bij het genereren van meer gelden omdat het kan helpen om de sportieve prestaties te versterken (Elias, 2007; Stenling & Fahlén, 2009; Késenne, 2000).

Het derde en vierde element zijn te schalen onder de vermaatschappelijking van de sport. Met de vermaatschappelijking van de sport wordt bedoeld op het feit dat sportorganisaties steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheid krijgen van organisaties uit de netwerkstructuur (Elias, 2007; Waardenburg, 2016). Deze verantwoordelijkheid is gericht op het inzetten van sport als middel voor maatschappelijke vraagstukken binnen samenhangende beleidsdomeinen. Hierbij kan worden gedacht aan sport inzetten als middel ter bevordering van gezondheid, sociale gelijkheid, vitaliteit etc. (Waardenburg, 2016). Voor Bruyninckx (2012) is dat het derde element wat inhoud geeft aan het publieke debat betreft sport. Het vierde element is het groeiend aantal schandalen in de sport waardoor er wordt opgeroepen tot meer toezicht en controle op de sport (Bruyninckx, 2012).

2.5 Het speelveld van de sportorganisatie

Zoals beschreven door Furusten (2013) zijn de institutionele velden door het netwerkbestuur gaan overlappen. Voor de sportorganisaties heeft dit geresulteerd in netwerkverbanden met organisaties en individuen uit meerdere institutionele velden met eigen institutionele logica's. De sportorganisatie is daardoor niet langer alleen actief op het institutionele sportveld, maar heeft haar werkterrein verruimd tot meerdere institutionele velden. Dit kan worden omschreven als het speelveld van de sportorganisatie (van Eekeren, 2016). Op het speelveld van de sportorganisatie zijn de institutionele logica's met de volgende doelstellingen te herkennen (Skirstad & Chelladurai, 2011; Svensson, 2017; van Eekeren, 2016):

- *Sportief*: streven naar sportieve prestaties in de competitie;

- *Commercieel*: streven naar commercieel gewin;
- *Cultureel*: streven naar cultureel vermaak voor burgers uit de maatschappij;
- *Maatschappelijk*: streven naar een maatschappelijke meerwaarde.

Voor sportorganisaties betekent dit dat er wordt gewerkt op een speelveld dat gevarieerder en dus complexer is geworden (Bruyninckx, 2012; van Eekeren, 2016). Het is gevarieerder geworden doordat de sportorganisatie zich nu op een speelveld bevindt dat bestaat uit meerdere institutionele velden die elkaar raken met organisaties en individuen die handelen vanuit één van bovengenoemde institutionele logica's (Furusten, 2013). Het is complexer geworden doordat sportorganisaties vanuit de netwerkverbanden met organisaties en individuen interactie hebben met andere institutionele logica's en dus doelstellingen. Door deze interacties ontstaan er verwachtingen en ontwikkelingen waarop sportorganisaties zich voortdurend dienen aan te passen (Furusten, 2013). Voorbeelden van deze ontwikkelingen zijn de eerder aangehaalde commercialisering en vermaatschappelijking van de sport. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot verwachtingen ten opzichte van de sportorganisatie vanuit organisaties en individuen die handelen vanuit de commerciële- en maatschappelijke logica (Bruyninckx, 2012). Een gevolg daarvan is dat sportorganisaties te maken krijgen met de spanning tussen zelf beleid maken en het overnemen van beleid vanuit de afhankelijkheid van actoren op het netwerk. Deze spanning beschrijft Houlihan (2014) als *policy making of policy taking*. Daarin is de eerste variant bevorderlijker voor het samengaan van logica's, omdat daarin beleid wordt gemaakt vanuit de organisatie-identiteit. Dit spreekt meer aan op het speelveld naar sponsors en supporters dan overgenomen beleid (Houlihan, 2014).

2.6 Hybride sportorganisaties

Sportorganisaties kiezen er eveneens voor om een hybride organisatievorm aan te nemen om met meerdere logica's in hun speelveld om te kunnen gaan (Skelcher & Smith, 2015). Bij sportorganisatie gaat het om hybride organisatievormen met daarin zowel twee, drie of vier van de eerder benoemde logica's: cultureel, sportief, commercieel en maatschappelijk (Svensson, 2017; van Eekeren, 2016). Idealiter worden al deze logica's aan elkaar verbonden in één organisatie, waarbij op de doelstellingen van alle logica's meerwaarde wordt gecreëerd (van Eekeren, 2016). Er zijn echter voorbeelden waar van hybride sportorganisaties waarin logica's wel samengaan en niet samengaan met positieve of negatieve gevolgen voor resultaten op doelstellingen of zelfs het bestaansrecht (Skirstad & Chelladurai, 2011; Svensson, 2017; Skille, 2011).

Door commercialisering en vermaatschappelijking van de sport hebben de commerciële en maatschappelijke logica een steeds grotere rol in sportorganisaties (Elias, 2007; Bruyninckx, 2012). Daarnaast is de civilisering van de maatschappij, wat zorgt voor meer inspraak van burgers binnen de maatschappij, mogelijk van invloed op de interactie tussen de sportorganisatie en haar supporters. Alle drie hebben zowel invloed op het wel als niet samengaan van logica's in de sportorganisaties (van Eekeren, 2016; Svensson, 2017; Skille, 2011). Enerzijds biedt het een kans om de doelstellingen vanuit andere logica's te versterken. Anderzijds kan het zorgen voor dominantie van deze logica's met als gevolg het blokkeren van de doelstellingen van de andere logica's (Skelcher & Smith, 2015).

Skirstad & Chelladurai (2011) geven een voorbeeld van het samengaan van logica's in een hybride organisatievorm door te stellen dat de sportieve en commerciële logica versterkend aan elkaar kunnen werken, met daarnaast een culturele logica. Met de culturele logica wordt bedoeld op een onderdeel van de organisatie die zich richt op sport als vermaak die los bestaat van de commerciële en sportieve tak van. Zij spreken door het naast elkaar bestaan van de culturele logica naast de sportieve en commerciële logica van *co-existence* in de organisatie. Hierin is de gesegmenteerde hybride organisatievorm te herkennen (Skelcher & Smith, 2015). Tegelijk wordt in ditzelfde voorbeeld beschreven hoe de steeds groter wordende commerciële logica de culturele logica kan blokkeren. Daarnaast beschrijven ze een ontwikkeling waarin het lukt om vanuit deze blokkade tot meer afstemming te komen op weg naar een ideaalbeeld met drie logica's. De ontwikkeling vanuit

gesegmenteerd naar gesegregeerd wordt *organic hybridization* genoemd (Skelcher & Smith, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011).

Stenling & Fahlén (2009) en Késenne (2000) onderschrijven dat sportief en commercieel goed samengaan doordat de logica's deels worden samengevoegd in een geassimileerde hybride organisatievorm (Skelcher & Smith, 2015). Késenne (2000) beschrijft dat de commerciële logica als middel dienen voor maximale prestaties in de competitie. Goede prestaties in de competitie kunnen vervolgens door bijvoorbeeld verkoop van spelers weer zorgen voor nog meer commerciële middelen en mogelijk nog betere prestaties. Deze onderlinge afstemming geeft voordelen doordat beiden elkaar versterken, maar ook nadelen doordat dit een dusdanig sterk blok is dat het andere logica's blokkeert. In dit geval is dat de maatschappelijke logica die gezien het speelveld, net zoals beschreven door Svensson (2017), van belang is om op te nemen in de hybride organisatievorm (Stenling & Fahlén, 2009). Svensson (2017) herkent eveneens dat de commerciële logica dominantier is dan de maatschappelijke logica en daardoor blokkeert.

Stenling & Fahlén (2009) stellen eveneens dat de sportieve resultaten van een sportorganisatie kunnen zorgen voor veel onrust binnen de doelstellingen van andere logica's uit de organisatie. Het wel of niet presteren van een sportorganisatie zorgt daarmee voor voortdurende verschuivingen in de organisatie en maakt het daarmee erg turbulent voor de rest van de organisatie.

Skille (2011) geeft een voorbeeld van de rol van de maatschappelijke logica door te benoemen dat sportorganisaties zich naar maatschappelijke verwachting inzetten voor bijvoorbeeld gezondheidspreventie en sociale cohesie. Deze maatschappelijke logica is echter tegenstrijdig aan de kernlogica van de sportorganisatie: sportief presteren in de competitie. Volgens Skille (2011) is het niet mogelijk deze logica's op enige manier samen te laten gaan met als gevolg dat er een geblokkeerde hybride organisatievorm ontstaat (Skelcher & Smith, 2015).

2.7 Besturen van hybride (sport)organisaties

Door het niet samengaan van logica's in een hybride organisatievorm kunnen er verschillende problemen optreden die op de lange termijn gevolgen hebben voor het bestaansrecht van de organisatie (Kraatz & Block, 2008).

Svensson (2017) beschrijft vier spanningen die kunnen ontstaan vanuit logica's die niet samengaan in de organisatie. Deze spanningen hebben verschillende gevolgen. Dit zijn:

- *Performance*: De organisatie gaat te veel focussen op de prestaties van logica's die voor hen van belang zijn. Dit kan resulteren in managementimplicaties, een disfunctionerende organisatie en het verkleinen van de organisatie (Svensson, 2017; Greenwood e.a., 2010);
- *Belonging*: Organisaties kunnen de kern van haar bestaan kwijtraken en van daaruit problemen krijgen vanuit identiteitskwesities en verlies lange termijn visie (Svensson, 2017; Kraatz & Block, 2008);
- *Organizational*: Er kunnen in de organisaties spanningen ontstaan in de processen en samenwerkingen met als resultaat verlies van efficiëntie en een disfunctionerende organisatie (Svensson, 2017; Pratt & Foreman, 2000);
- *Learning*: Er kan door de spanning ontstaan waardoor organisaties niet meer leren, er gebrek aan ontwikkeling van de organisatie ontstaat en er verkleind moet worden (Svensson, 2017; Greenwood e.a., 2010).

In een hybride organisatievorm kunnen meerdere van deze spanningen spelen met gevolgen die in elkaar overlopen. Wanneer deze spanningen dusdanig ver oplopen kan dit ervoor zorgen dat een organisatie het bestaansrecht verliest (Svensson, 2017; Greenwood e.a., 2010).

Er zijn verscheidende oplossingen voor het besturen van een hybride sportorganisatie om te voorkomen dat het zo ver komt. Deze oplossing zit met name in beleid, besturen en samenwerken. Beleid kan binnen de hybride organisatievorm de kans geven om logica's met haar uiteenlopende

doeleinden aan elkaar te verbinden. Wanneer het geheel aan logica's van een organisatie aan elkaar wordt verbonden is er te spreken van integraal beleid (Wayenberg, 2008). Vanuit het beleid zal de organisatie bestuurd moeten worden om ervoor te zorgen dat de doelstellingen uit het beleid ook worden behaald (Kraatz & Block, 2008). Om daadwerkelijk te kunnen sturen en de beleidsdoelen te halen zijn samenwerkingen tussen de logica's in de hybride organisatievorm nodig. Kraatz & Block (2008) noemen dit samen gaan synergie. Zoals beschreven kan dit door logica's deels op elkaar af te stemmen, naast elkaar te laten bestaan of volledig te laten samenwerken en dit ook door te vertalen naar de identiteit van de organisatie (Pache & Santos, 2013; Pratt & Foreman, 2000; Skelcher & Smith, 2015).

2.8 Samenvatting literatuurstudie

Samenvattend zijn er vanuit de literatuurstudie vijf ontwikkelingen naar voren gekomen die op enige manier van invloed zijn geweest op de hedendaagse sportorganisatie.

Allereerst een algemene maatschappelijke ontwikkeling met het ontstaan van het netwerkbestuur. Door een verschuiving naar indirecte sturing van de overheid binnen de bestuursdriehoek overheid – markt – burgers zijn er netwerkverbanden ontstaan tussen organisaties en individuen uit verschillende institutionele velden (Bruyninckx, 2012; Furusten, 2013). Door de netwerkverbanden met organisaties en individuen uit andere institutionele velden heeft de sportorganisatie te maken gekregen met de institutionele logica's in de vorm van cultureel, sportief, commercieel en maatschappelijk met ieder eigen doelstellingen (Skirstad & Chelladurai, 2011; Svensson, 2017; van Eekeren, 2016).

Een tweede ontwikkeling die gaande is binnen de netwerkstructuur is de civilisering van de maatschappij. Er ontstaat meer inspraak van burgers binnen de bestuursdriehoek overheid – markt – burgers (Elias, 2007). Mogelijk heeft deze ontwikkeling binnen het netwerk en de interacties die daaruit voortkomen effect op de culturele logica en op bijvoorbeeld de relatie tussen een sportorganisatie en haar supporters (Skirstad & Chelladurai, 2011).

Een derde ontwikkeling is dat organisaties, en ook sportorganisaties, als reactie op het netwerkbestuur hebben gekozen voor het hybridiseren van de organisatie. De (sport)organisaties reageren daarmee op de logica's uit netwerkverbanden in de omgeving door meervoudige logica's in de organisatievorm op te nemen (Svensson, 2017; Skelcher & Smith, 2015). Er bestaan verschillende hybride organisatievormen, waarover bekend is dat in de (sport)organisatie institutionele logica's wel of niet kunnen samengaan (Skelcher & Smith, 2015). Het wel of niet samengaan van logica's is daarom van belang voor het succes en het bestaansrecht van de (sport)organisatie (Greenwood e.a., 2010; Kraatz & Block, 2008).

De vierde ontwikkeling die naar voren kwam in de literatuurstudie is de commercialisering van de sport. Hierdoor krijgen de sportorganisaties in de netwerkverbanden op het speelveld waarin zij actief zijn een steeds commerciëlere rol toebedeeld (Elias, 2007; Bruyninckx, 2012). Dit heeft effect op het belang van de commerciële logica in de sportorganisatie en daarmee op het wel of niet samengaan van institutionele logica's daarbinnen (van Eekeren, 2016; Svensson, 2017; Skille, 2011).

Een vijfde ontwikkeling is de vermaatschappelijking van de sport. Hiervoor geldt hetzelfde als voor de commerciële rol van de sportorganisatie. Sportorganisaties hebben binnen de netwerkverbanden een steeds maatschappelijkere rol gekregen met gevolgen voor de maatschappelijke logica in de sportorganisatie (Bruyninckx, 2012; Waardenburg, 2016). Hiervoor geldt eveneens een effect op het wel of niet samengaan van institutionele logica's in de sportorganisatie (van Eekeren, 2016; Svensson, 2017; Skille, 2011).

De literatuurstudie heeft door middel van bovenstaande ontwikkelingen inzicht gegeven in het speelveld en netwerkverbanden van de sportorganisatie, de institutionele logica's die daar mogelijk zijn te herkennen, hybride organisaties als mogelijk antwoord daarop, institutionele logica's die

daarbinnen wel of niet samengaan, problemen vanuit het niet samengaan van logica's en de oplossingen die daar voor zijn.

Er is nog niet bekend op welke wijze institutionele logica's wel of niet samengaan in een sportorganisatie en welke oorzaken daarin van belang zijn. Daarnaast zijn er meerdere hybride organisatievormen te herkennen binnen de sport, maar zijn er nog geen voorbeelden van de gemengde organisatievorm waarin institutionele logica's zijn gemixt tot een compleet nieuwe logica. En is er nog onbekend of er mogelijk nog andere hybride organisatievormen bestaan.

In het volgende hoofdstuk wordt getracht met behulp van de institutionele logica benadering als theoretisch kader meer inzicht te krijgen in het wel of niet samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie en in welke oorzaken daarin van belang zijn. De institutionele theorie gaat namelijk door op de interactie tussen de netwerkstructuur en de sportorganisatie en oorzaken die zorgen voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's in organisaties (Skelcher & Smith, 2015).

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader worden toegelicht aan de hand van de uitleg van onderliggende theoretische concepten. Dit zal resulteren in de beantwoording van deelvraag 1.

3.1 Institutionele logica benadering

Zoals beschreven in de samenvatting van de literatuurstudie beschrijft de institutionele logica benadering dat een institutionele logica voortdurend aan verandering onderhevig is. In het voorbeeld van een (sport)organisatie komt dit zowel door voortdurende interactie tussen institutionele logica's in de organisatie als interactie met organisaties en individuen op het speelveld rondom de organisatie (Skelcher & Smith, 2015). Dit tweeledige inzicht met aandacht voor interne en externe interactie geeft daardoor de mogelijkheid om te analyseren op welke wijze institutionele logica's wel of niet samengaan in een sportorganisatie en welke oorzaken daarin spelen. Door oog te hebben voor het speelveld rondom de sportorganisatie heeft deze benadering ook aandacht voor de brede maatschappelijke ontwikkelingen zoals beschreven in de samenvatting van de literatuurstudie (Skelcher & Smith, 2015; Elias, 2007).

Om te komen tot de beschreven analyse in sportorganisaties wordt in onderstaande (deel)paragrafen meer uitgelegd over institutionele logica's, hoe deze acteren in een hybride organisatievorm en vervolgens welke oorzaken er voor sportorganisaties gelden om op het huidige speelveld institutionele logica's wel of niet te laten samengaan.

3.1.1 Institutionele logica's

Een institutionele logica is te definiëren als een set van historisch bepaalde patronen met daaraan gekoppeld de materiële uitvoering van normen, waarden, overtuigingen en regels. Deze totale set schetst doelstellingen en gedragsprincipes voor organisaties en individuen binnen een bepaald institutioneel veld. Voorbeelden van institutionele velden waarin een logica heersen zijn: *markt, staat, religie en gemeenschap* (Skelcher & Smith, 2015, p. 436-437; Thornton e.a., 2012, p. 8-9).

De heersende logica van een organisatie of individu valt te herkennen aan de doelstellingen en het gedrag. In bijvoorbeeld een organisatie die redeneert vanuit de logica *staat* is de doelstelling met name gericht op de maatschappij en het creëren van meerwaarde daarbinnen. Het gedrag wat voortkomt uit de logica vormt de identiteit van een organisatie of individu (Skelcher & Smith, 2015; Thornton & Ocasio, 2008).

3.1.2 Institutionele logica's op het speelveld

Institutionele logica's worden voortdurend ge(re)produceerd door onderlinge interactie. Voor het ontstaan van de netwerkstructuur vond deze interactie meer gereguleerd plaats tussen organisaties en individuen vanaf institutionele velden met verschillende institutionele logica's (Furusten, 2013). Destijds was er minder interactie en dus ook minder verandering in de logica's en met name zogeheten sleutelactoren van invloed op een logica en daaruit voortkomende doelstellingen en gedrag. Een voorbeeld van een sleutelactor, een organisatie of individu met een bepalende rol in een institutioneel veld, is de Rijksoverheid die vanuit de staatslogica doelstellingen en gedrag opleggen aan lokale overheden, marktorganisaties en burgers. In dit geval is er sprake van institutionele druk (Furusten, 2013).

Met het ontstaan van de netwerkstructuur zijn de institutionele velden elkaar gaan overlappen en is er sprake van meer interactie tussen institutionele logica's op het zogeheten speelveld (Furusten, 2013; van Eekeren, 2016). Voor (sport)organisaties en individuen daarbinnen betekent de groei van interacties een sneller aanpassingsvermogen om te voldoen aan doelstellingen van onder meer sleutelactoren uit het speelveld. Het groeiende aantal interacties zorgt daarmee eveneens voor meer oorzaken voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's (Skelcher & Smith, 2015).

3.2 Hybride organisatievormen in sportorganisaties

Om met het speelveld aan netwerkverbanden met organisaties en individuen met verschillende institutionele logica's om te gaan kiezen organisaties voor een hybride organisatievorm. Het ontstaan van hybride organisatievormen, de zogeheten hybridisering van organisaties, is een goed voorbeeld van de invloed van brede maatschappelijke ontwikkelingen op de institutionele velden, logica's en organisaties en individuen daarbinnen (Skelcher & Smith, 2015). Hierdoor hebben organisaties voor een hybride organisatievorm gekozen zodat er kan worden omgegaan met de vele interacties tussen logica's rondom de organisatie en ter versterking van het voortbestaan op haar speelveld (Skelcher & Smith, 2015). In de hybride organisatievorm worden daarom meerdere institutionele logica's vanuit het speelveld in de organisatievorm opgenomen. De hybride organisatievorm is door meervoudige logica's in de organisatie niet te scharen in een institutioneel veld (Ménard, 2004).

Het aannemen van meerdere institutionele logica's in de organisatievorm zorgt eveneens voor meer interacties. Volgens Skelcher & Smith (2015) kunnen logica's in de organisatie op verschillende manieren interacteren waardoor logica's op verschillende manieren kunnen samengaan of niet samengaan in de hybride organisatievorm. Daarin beschrijven vijf hybride organisatievormen:

- Gesegmenteerd: logica's bestaan samen in een organisatie, maar naast elkaar zonder directe samenwerking;
- Gesegregeerd: logica's zijn volledig aan elkaar verbonden en werken samen aan elkaars doelstellingen;
- Geassimileerd: logica's zijn deels op elkaar afgestemd en werken van daaruit aan elkaars doelstellingen. Vaak vanuit de centrale logica van de organisatie;
- Gemengd: logica's in de organisatievorm zijn gemixt tot een nieuwe logica ontstaat met een eigen doelstelling;
- Geblokkeerd: logica's blokkeren elkaar waardoor elkaars doelstellingen niet samengaan.

In sportorganisaties zijn er eveneens meerdere hybride vormen te herkennen waarin institutionele logica's wel of niet samengaan in de organisatie (Skelcher & Smith, 2015). Voor zover bekend kunnen er voor sportorganisaties twee, drie of vier van de logica's cultureel, sportief, commercieel en maatschappelijk onderdeel zijn van de hybride organisatievorm (Svensson, 2017; van Eekeren, 2016). Volgens Késenne (2000) zijn deze logica's niet per se evenredig verdeeld binnen de organisatievorm doordat de focus van de sportorganisatie ligt op de sportieve logica met de culturele en commerciële logica in dienst daarvan. Vanuit de netwerkverbanden op het speelveld van de sportorganisaties blijkt echter dat de commerciële en maatschappelijke logica steeds belangrijker worden. De kern van de sportorganisatie en de ontwikkelingen op het speelveld geven daarmee zowel kansen als bedreigingen voor het samengaan van logica's in sportorganisaties (Bruyninckx, 2012; Svensson, 2017; Skille, 2011). In onderstaande deelparagrafen wordt vanuit theoretisch perspectief verder ingegaan de oorzaken daarbinnen voor sportorganisaties.

3.2.1 Oorzaken voor samengaan logica's in hybride sportorganisaties

De oorzaken waardoor institutionele logica's samengaan binnen de organisatievorm zijn uiteraard de kansen voor sportorganisaties. Samengevat kan dat doordat logica's naast elkaar bestaan in de organisatie, volledig versterkend worden verbonden voor gezamenlijke doelstellingen, deels afgestemd samenwerken aan elkaars doelstellingen of in gemengde vorm werken aan één gezamenlijke doelstelling. Dit geldt eveneens voor sportorganisaties (Skelcher & Smith, 2015).

Ten eerste wordt met de normatieve kracht van een logica gedoeld op de mogelijkheid die een logica geeft om naast of versterkend te werken met een andere logica in de organisatievorm. Letterlijk heeft dit te maken met de kracht van de normen, doelstellingen en het gedrag van organisaties en individuen die voortkomen uit een logica. Door deze normatieve kracht kan er sprake zijn van een *gesegmenteerde* organisatievorm waarin logica's naast elkaar bestaan in de organisatie. Dat betekent voor een sportorganisatie, in het voorbeeld van de eerder genoemde logica's commercieel en maatschappelijk, dat er binnen de organisatie wordt gewerkt aan zowel commerciële als

maatschappelijke doelstellingen zonder dat de betreffende afdelingen direct samenwerken (Skelcher & Smith, 2015; Svensson, 2017).

Anderzijds is de normatieve kracht van een logica nodig voor een *gesegregeerde* organisatievorm. Gedacht kan worden aan de kern van de sport vanuit cultureel vermaak en sportieve competitie, de culturele en sportieve logica, versterkend te verbinden door de sport meer aan te bieden naar hedendaags vermaak (Elias, 2007). Een ander voorbeeld kan het streven naar sportieve prestatiemaximalisatie zijn. De commerciële logica wordt dan ingezet als middel om sportief te presteren en van daaruit nog meer middelen te genereren voor nog betere prestaties enzovoorts (Késenne, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011).

Een tweede voorwaarde om te komen tot een hybride organisatievorm waarin institutionele logica's samengaan is *organic hybridization*. Dit is de ontwikkeling die nodig is om van een gesegmenteerde naar een gesegregeerde hybride organisatievorm te gaan, waarin logica's in plaats van naast elkaar zonder directe samenwerking wederzijds versterkend werken in de sportorganisatie (Skelcher & Smith, 2015). Door deze ontwikkeling gericht in te zetten komt een sportorganisatie dichter in de buurt van de idealiter geschetste Waardenvolle Club, waarin alle logica's in de sportorganisatie versterkend aan elkaar werken (van Eekeren, 2016). Het gericht op versterkende wijze verbinden van logica's in de sportorganisatie kan daarmee zorgen voor betere resultaten in de doelstellingen vanuit de logica's en in de sportorganisatie (van Eekeren, 2016).

Ten derde kunnen logica's samengaan in de *geassimileerde organisatievorm*. In tegenstelling tot de gesegmenteerde en gesegregeerde vorm is hiervoor nodig dat logica's deels worden samengevoegd. Het deels samenvoegen van logica's wordt de-institutionaliseren genoemd (Skelcher & Smith, 2015; Skille, 2011). Dit wordt veelal gedaan vanuit de logica die centraal staat in de organisatievorm, waarbij delen van doelstellingen van andere logica's worden toegevoegd om de centrale logica te versterken (Skelcher & Smith, 2015). Een andere reden om te de-institutionaliseren kan het voldoen aan de verwachtingen van organisaties en individuen op het speelveld zijn, zonder te kort te doen aan de eigen centrale logica. Wanneer dit wordt gedaan om met de institutionele druk vanaf het speelveld om te gaan wordt het coupling genoemd (Pache & Santos, 2013; Furusten, 2013). Beide oorzaken, geredeneerd vanuit de organisatie en vanuit het speelveld, kunnen van toepassing zijn binnen de geassimileerde organisatievorm (Skelcher & Smith, 2015).

Toegepast op de sportorganisaties kan, geredeneerd vanuit het streven naar prestatiemaximalisatie, de sportieve logica mogelijk als centrale logica worden gezien. Delen van de andere logica's, bijvoorbeeld commercieel via sponsors en cultureel via supporters, kunnen worden gebruikt als (commercieel) middel om in het streven naar zo'n hoog mogelijke winst bij te dragen aan de sportieve prestaties (Késenne, 2000). Wanneer delen van de logica's uit het gegeven voorbeeld, commercieel en cultureel, worden gebruikt voor de sponsors en supporters uit het speelveld dan is er sprake van coupling (Pache & Santos, 2013).

Ten vierde kunnen logica's samengaan in een *gemengde* organisatievorm. Voorwaarde hiervoor is dat logica's dusdanig worden gemixt van de logica's dat er sprake is van een nieuw te herkennen logica met één doelstelling. Dit ontstaat veelal door omgevingsturbulentie, wat betekent dat de omgeving rondom de organisatie turbulent is door voortdurende veranderingen en vermenging tussen institutionele velden en actoren rondom de organisatie. Hierdoor worden logica's uit de velden en actoren dermate veranderd dat er sprake is van een mix die is te herkennen als een nieuwe logica met een nieuwe doelstelling (Skelcher & Smith, 2015; Furusten, 2013).

Van de sportorganisatie weten we dat de sportieve logica zorgt voor een erg turbulente omgeving in en rondom de sportorganisatie (Skelcher & Smith, 2015; Stenling & Fahlén, 2009). Dit is uit te leggen als bedreiging wanneer een sportorganisatie zich hier te veel door laat leiden, maar dit geeft eveneens een kans tot een mix tussen het turbulente sportieve en een stabiele organisatievorm met de andere logica's (Skelcher & Smith, 2015). Wanneer het de een sportorganisatie lukt om de commerciële, maatschappelijke logica en/of de culturele logica stabiel te organiseren dan kan dit

houvast bieden voor de lange termijn in sportieve turbulentie. Het mixen van deze logica's tot een gezamenlijk stabiel fundament kan daar een kans voor zijn (Stenling & Fahlén, 2009).

Ten vijfde is het faciliteren van netwerkverbanden tussen de sportorganisatie en actoren vanuit de verschillende institutionele velden een kans. Deze netwerkverbanden zijn een goede voorwaarde om de positie op het speelveld te versterken en voor het omgaan met eventuele institutionele druk vanuit de hogere verwachtingen van commerciële en maatschappelijke actoren (Bruyninckx, 2012; Furusten, 2013). Naast dat deze netwerkverbanden extern zijn kan dit er eveneens voor zorgen dat logica's beter samengaan in de organisatie. Bijvoorbeeld via het eerder besproken coupling (Skelcher & Smith, 2015; Pache & Santos, 2013). Een voorbeeld kan het organiseren van een maatschappelijk project vanuit de sportorganisatie met het gebruik van commerciële sponsors zijn. Hierin zijn dan actoren vanuit beide logica's betrokken in een netwerkverband en kan ervoor beïnvloeden dat de sportorganisatie hogere resultaten worden behaald. Voor sportorganisatie zal dat dan in de vorm van commerciële middelen en een maatschappelijke meerwaarde zijn (Svensson, 2017).

3.2.2 Oorzaken voor niet samengaan logica's in hybride sportorganisaties

Met de verschuiving van de institutionele velden en het ontstaan van meer interacties tussen logica's, organisaties en individuen zijn er naast kansen ook bedreigingen ontstaan voor sportorganisaties (Furusten, 2013; Svensson, 2017). Het huidige speelveld en de hybride organisatievorm die daardoor is aangenomen door sportorganisaties kan er eveneens voor zorgen dat logica's in een sportorganisatie niet samengaan. Wanneer dit gebeurt wordt er gesproken van een *geblokkeerde organisatievorm* (Skelcher & Smith, 2015). In onderstaande deelparagraaf wordt ingegaan op de oorzaken die daarvoor kunnen zorgen in hybride organisaties op het speelveld waarop zij actief zijn. Dit kan de sportorganisatie dusdanig beïnvloeden dat het in het ergste geval ten koste gaat van het bestaansrecht (Greenwood e.a., 2010).

Allereerst kan de identiteit van de organisatie dusdanig ver af liggen van de doelstellingen van een logica in de organisatie dat er een blokkade optreedt (Skelcher & Smith, 2015). Met de identiteit wordt bedoeld op de manier waarop een organisatie zichzelf identificeert. Voor de sportorganisatie en haar supporters betekent de identiteit met name maximale sportieve prestaties die zorgen voor vermaak van de supporters (Késenne, 2000; Stenling & Fahlén, 2009; Kraatz & Block, 2008). Met de groeiende commerciële en maatschappelijke rol voor sportorganisaties zijn er echter doelstellingen bij gekomen die niet overeenkomen met deze identiteit. De identiteit kan daardoor een voorwaarde zijn die zorgt dat logica's niet samengaan in de sportorganisatie (Skille, 2011; Svensson, 2017).

De historisch en cultureel bepaalde normen uit een sportorganisatie zijn onderdeel van de identiteit. De historische en culturele achtergrond komt voort uit het institutionele veld waaruit deze afkomstig is. Meerdere logica's in een hybride organisatievorm betekent dus ook gelijk een pluriformiteit aan historisch en cultureel bepaalde normen. Deze beïnvloeden nog steeds de huidige doelstellingen. De doelstellingen van organisaties en individuen kunnen daardoor blokkeren (Greenwood e.a., 2010; Skelcher & Smith, 2015).

Sportorganisaties zijn historisch gezien ontstaan uit het vermaak en amusement bieden voor sporters en supporters (Elias, 2007). Deze kern kan nog altijd in sportorganisaties zitten middels de culturele logica, maar komt door de groeiende commerciële belangen steeds minder terug. Zeker wanneer de commerciële en sportieve logica als gesegregeerd blok samenwerken in een drang naar betere sportieve prestaties en het verdienen van meer geld om nog beter te presteren komen de culturele doelstellingen onder druk te staan (Késenne, 2000; Stenling & Fahlén, 2009). Iets terug doen voor het geld wat afkomstig is vanuit de markt en burgers door een maatschappelijke rol van de sportorganisatie lijkt deze druk (nog) niet te kunnen wegnemen (Svensson, 2017). De historische en culturele normen van de sportorganisatie gericht op cultureel vermaak hebben simpelweg andere doelstellingen dan de commerciële logica (Skille, 2011).

Ten tweede bestaat de mogelijkheid dat een organisatie kiest voor een organisatievorm met dusdanig veel logica's dat het voor legitimiteitsproblemen zorgt richting samenwerkende

organisaties op het speelveld (Kraatz & Block, 2008). Doordat er in een hybride organisatievorm wordt gewerkt met meerdere logica's betekent dit automatisch dat van daaruit wordt samengewerkt met actoren vanuit de betreffende institutionele velden. Zowel richting deze actoren als richting haar eigen medewerkers dient de organisatie de doelstellingen vanuit de logica's te legitimeren. Deze doelstellingen kunnen echter zo door elkaar lopen in de organisatie dat het zowel intern als extern niet als legitiem wordt gezien (Kraatz & Block, 2008).

Een voorbeeld hiervan kan de nadruk op het commerciële gewin ten opzichte van de maatschappelijke gedachte in maatschappelijke projecten van de sportorganisatie zijn (Svensson, 2017). Het kan zo zijn dat partners die hangen aan de maatschappelijke logica van een sportorganisatie het uitvoeren van maatschappelijke programma's niet meer als legitiem ervaren door het commerciële gewin wat hieruit voort komt. Dit gaat in tegen de doelstellingen vanuit de maatschappelijke logica, het creëren van maatschappelijke meerwaarde, waardoor de logica's elkaar kunnen blokkeren (Svensson, 2017).

Ten derde kan het dominant worden van een logica in een hybride organisatievorm een voorwaarde zijn die ervoor zorgt dat logica's niet samengaan. Doordat een logica dominant wordt kan deze de doelstellingen van andere logica's blokkeren (Svensson, 2017, Skelcher & Smith, 2015). Een dominante logica kan ontstaan door te veel sturing op de centrale logica van een organisatie of doordat er te veel wordt gehandeld vanuit de institutionele druk vanaf het speelveld (Furusten, 2013). Met een dominante logica wordt overigens niet bedoeld op een (tijdelijke) focus in de sportorganisatie, want dat kan juist nodig zijn om resultaten te halen in het betreffende speelveld. Er wordt bedoeld op het structureel dominant zijn van een logica waardoor andere logica's in de organisatie worden onderdrukt (van Eekeren, 2016; Késenne, 2000).

Voor sportorganisaties noemen Stenling & Fahlén (2009) en Késenne (2000) dat met name de sportieve, gericht op presteren, en de commerciële logica, gericht op commercieel gewin, een grote kans maken om dominant te worden in het streven naar prestatie-maximalisatie. Op het speelveld wordt sportorganisaties door organisaties en individuen echter meer een commerciële en maatschappelijke rol toebedeeld. Dit met mogelijke gevolgen voor een dominante commerciële en/of maatschappelijke logica. In het eerste geval is te spreken van een *Zakelijke Club*. In het tweede geval van een *Maatschappelijke Club* (Svensson, 2017; van Eekeren, 2016). Kenmerkend aan beide vormen van dominantie zorgen deze, in tegenstelling tot de idealiter geschetste *Waardenvolle Club*, dat logica's elkaar verzwakken (van Eekeren, 2016).

Ten vierde is de idealiter geschetste hybride organisatievorm met twee, drie of zelfs vier logica's direct een bedreiging voor het besturen van een sportorganisatie (Kraatz & Block, 2008). De uiteenlopende doelstellingen vanuit de logica's en de betrokkenheid van verschillende actoren uit het speelveld kan bij een organisatie voor een gebrek aan grip zorgen in het besturen. Bestuursproblemen zijn daardoor een oorzaak voor het niet samen gaan van logica's (Kraatz & Block, 2008).

Bij sportorganisaties is dit bijvoorbeeld terug te zien in de commerciële en maatschappelijke logica. De uiteenlopende doelstellingen van deze beide logica's en het grote aantal actoren die hierdoor betrokken zijn bij de sportorganisatie vragen veel van het besturen en de capaciteit van de sportorganisatie (Svensson, 2017; Kraatz & Block, 2008). Daardoor is het voor een sportorganisatie lastig om doelstellingen van deze logica's, op wat voor manier dan ook, aan elkaar te verbinden. De groeiende verantwoordelijkheid op commercieel en maatschappelijk gebied in het speelveld vormt hierin een extra uitdaging (Svensson, 2017; Skille, 2011).

Een vijfde voorwaarde die ervoor kan zorgen logica's niet samengaan in een hybride organisatievorm is omgevingsturbulentie (Skelcher & Smith, 2015). Zoals beschreven kan dit een kans zijn voor sportorganisaties om hier door een gemixte organisatievorm of gemixte logica mee om te gaan. Daarentegen kan het eveneens een bedreiging zijn, omdat er door sportorganisaties zich hier eveneens door kunnen laten leiden. Geredeneerd vanuit prestatie-maximalisatie kan het voor

sportorganisaties zo zijn dat er gefocust wordt op de sportieve logica in turbulente periodes, waarbij andere logica's geblokkeerd worden (Késenne, 2000; Skelcher & Smith, 2015).

3.3 Beantwoording deelvraag 1

1. *Welke organisatievormen en oorzaken zijn er voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie?*

Om bovenstaande deelvraag te beantwoorden zijn in onderstaande tabel 1 de voorwaarden voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie samengevat. Deze zijn net als in de tekst benoemd als oorzaken voor hybride sportorganisaties. Dit worden kansen genoemd doordat het mogelijkheden geeft voor het behalen van resultaten op de doelstellingen voortkomend uit de logica's in de organisatie. Daarentegen worden er bedreigingen genoemd vanwege de onmogelijkheden in het samengaan van logica's. Dit met als gevolg mindere resultaten, een minder stabiele organisatie en in extreem geval gevolgen voor het bestaansrecht.

Kansen voor samengaan institutionele logica's		
Organisatievorm	Oorzaak	
Gesegmenteerd: logica's bestaan samen in een organisatie, maar naast elkaar zonder directe samenwerking;	Normatieve kracht: de kracht van een logica die ervoor zorgt dat logica's in gesegmenteerde of gesegregeerde vorm kunnen samengaan in de organisatie;	Netwerkverbanden: de doelstellingen van logica's vanuit het speelveld en de organisatie aan elkaar verbinden in een netwerk.
Gesegregeerd: logica's zijn volledig aan elkaar verbonden en werken samen aan elkaars doelstellingen;	<i>Organic hybridization</i> : de ontwikkeling naar een volledige samenwerking tussen logica's door van gesegmenteerd naar gesegregeerd te gaan;	
Geassimileerd: logica's zijn deels op elkaar afgestemd en werken van daaruit aan elkaars doelstellingen;	De-institutionaliseren / <i>coupling</i> : logica's deels afstemmen om de doelstellingen van centrale logica in de organisatievorm te versterken of om te voldoen aan doelstellingen vanuit het speelveld;	
Gemengd: logica's in de organisatievorm zijn gemixt waardoor er een volledig nieuwe logica ontstaat met een eigen doelstelling.	Gemixt: de logica's mixen waardoor er één logica ontstaat en er gewerkt wordt vanuit één doelstelling. Dit is vaak een reactie op een turbulent speelveld;	
Bedreigingen voor samengaan institutionele logica's		
Organisatievorm	Oorzaak	
Geblokkeerd: logica's blokkeren elkaar waardoor elkaars doelstellingen niet samengaan.	Dominant: logica's kunnen, mede door het speelveld, dominant worden in een organisatievorm waardoor de doelstellingen van andere logica's worden onderdrukt;	
	Omgevingsturbulentie: een speelveld rondom de organisatie waar dermate veel gebeurt en verandert waardoor logica's in de organisatie blokkeren;	
	Legitimitieitsproblemen: logica's kunnen geblokkeerd worden wanneer de logica's in een organisatievorm vanaf het speelveld niet als legitiem worden ervaren;	
	Identiteit: logica's kunnen geblokkeerd worden door de manier waarop een organisatie zich identificeert op basis van historische- en culturele normen en het speelveld;	
	Bestuursproblemen: uiteenlopende logica's en doelstellingen kunnen problemen geven qua bestuurbaarheid waardoor logica's blokkeren.	

Tabel 1: Oorzaken voor het wel of niet samengaan van institutionele logica's in hybride organisatievormen in de sport

4. Methoden

4.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering, omdat dit de ervaringen van de onderzochten inzichtelijk kan maken. De ervaringen van de zogeheten respondenten zijn van meerwaarde om vanuit de empirie te onderzoeken op welke wijze institutionele logica's wel of niet samengaan in sportorganisaties en welke oorzaken daarin een rol spelen (Bryman, 2012).

Om dit te achterhalen is er gebruik gemaakt van een case study. Dit is gedaan omdat een case study ten doel stelt om de gekozen case door nauwkeurig onderzoek te doorgronden (Bryman, 2012). De Betaald Voetbalorganisatie (BVO) is binnen de case study als *crucial case* voor sportorganisaties genomen. Binnen deze methode wordt er gekozen voor een case die als het meest ideaal om te bestuderen kan worden gezien. Dit doordat daarbinnen in relatie tot het theoretisch kader van het onderzoek naar verwachting de meest cruciale en relevante informatie te achterhalen is. Om hier het beste beeld van te krijgen kan dit het beste worden gaan bij meerdere vergelijkbare organisaties. Daarom is er in dit onderzoek met elf verschillende BVO's gesproken (Eckstein, 2000).

De BVO kan in dit onderzoek als *crucial case* worden gezien omdat de theoretische concepten uit *Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader*, de Institutionele Logica Benadering en hybride organisatievormen, daar naar verwachting op de meest relevante wijze zichtbaar zijn (Eckstein, 2000). Naar verwachting zijn deze concepten in hogere mate zichtbaar doordat Betaald Voetbalorganisaties zeer populair zijn onder de burgers, mede daardoor op commercieel en maatschappelijk vlak zeer actief zijn op haar speelveld en in hoge mate streven naar prestatiemaximalisatie middels winstmaximalisatie (PwC, 2015; van Eekeren, 2016; Késenne, 2000). Hierdoor wordt verwacht dat er meer interactie plaatsvindt tussen de institutionele logica's in de hybride organisatievorm van een BVO dan in andere sportorganisaties. Daarmee kan de case van de BVO naar verwachting relevante informatie verzamelen over het wel of niet samengaan van institutionele logica's in een sportorganisatie en de onderliggende oorzaken daarvoor (Skelcher & Smith, 2015).

Om de onderzoeksresultaten in de huidige context van sportorganisaties, waaronder BVO's, te plaatsen wordt de actuele situatie rondom de COVID-19 pandemie meegenomen in het onderzoek. Net als vele sectoren hebben de BVO's in deze pandemie de volksgezondheid voorop moeten stellen. Deze gedwongen keuze heeft invloed op de inkomstenbronnen van de BVO. Wedstrijdbezoek door supporters is (tijdelijk) niet mogelijk, regionale bedrijven hebben minder tot geen sponsorgeld meer over door de ontstane crisis en BVO's hebben minder middelen voor transfersommen (KNVB, 2020; Késenne, 2000). Ten behoeve van deze crisis zoeken de BVO's naar andere commerciële middelen, kostenbesparingen en wordt gevraagd om steun bij bedrijven, supporters en overheden. In de steunvraag wordt verwezen naar de economische, sociale en maatschappelijke kracht van de BVO, waar tijdens de crisis eveneens invulling aan wordt gegeven (KNVB, 2020; PwC, 2015).

4.2 Wetenschapsfilosofische positie

In dit onderzoek is er zowel een descriptieve als interpretatieve onderzoeksbenadering te herkennen. Descriptief omdat er op theoretisch en empirisch vlak een beschrijving wordt gegeven van het wel of niet samengaan van institutionele logica's en de onderliggende oorzaken. Om de empirische beschrijving naar voren te laten komen is er echter ook een interpretatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Dit doordat de werkelijkheid wordt geconstrueerd door het menselijk vermogen tot interpretatie, reflectie en doelgericht handelen van de respondenten (Bryman, 2012). De ervaringen van de respondenten zijn in dit onderzoek van groot belang om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen (Baarda, 2012).

Dit onderzoek is op inductieve wijze gedaan door het gebruik van theoretische concepten als lens om tot nieuwe inzichten te komen over de betreffende Institutionele Logica Benadering en hybride organisatievormen (Bryman, 2012). Om tot de gewenste beschrijving te komen van het wel of niet samengaan van institutionele logica's in sportorganisaties is een constructivistische ontologische

visie toegepast. Dit impliceert dat de werkelijkheid voortdurend wordt geconstrueerd door sociale interactie en daarmee voortdurend wordt herzien (Bryman, 2012). Dit sluit aan bij de Institutionele Logica Benadering, omdat institutionele logica's eveneens voortdurend aan verandering onderhevig zijn door sociale interactie. Mogelijk is dat een interessant gegeven voor de wijze waarop respondenten de werkelijkheid ervaren (Skelcher & Smith, 2015).

4.3 Dataverzameling

Om tot de gewenste inzichten te komen door een bijpassend antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn vier methoden toegepast: literatuurstudie, documentanalyse, participerende observaties en semigestructureerde interviews. De eerste drie methoden zijn gebruikt als achtergrondinformatie alvorens de kerndata met de semigestructureerde interviews is verzameld.

De literatuurstudie is gedaan om een beeld te krijgen over de netwerkstructuur, de Institutionele Logica Benadering, hybride organisatievormen en specifiek in de context van sportorganisaties. Dit is de basis geweest voor het Theoretisch Kader en de werkwijze in de documentanalyse, de participerende observaties en de semigestructureerde interviews. Anderzijds zijn de ervaringen binnen het participerend onderzoek en de semigestructureerde interviews leidraad geweest voor verdere theoretische verdieping. Hierin is gehandeld vanuit een wederzijdse verbinding tussen theorie en praktijk met inhoudelijke verdieping in het onderzoek als doel (Bryman, 2012).

Een documentanalyse is toegepast door het bestuderen van websites en beschikbare stukken van de organisaties van de respondenten. De vergaarde informatie is in de semigestructureerde interviews gebruikt om door te vragen en om van daaruit relevante kerndata te verzamelen (Bryman, 2012). Documentanalyse is eveneens veelvuldig toegepast in de participerende observaties. Door afgelopen twee jaar de functie van Beleidsmedewerker te vervullen binnen Organisatie B, een van de onderzochte organisaties, heeft de onderzoeker documenten gezien, daaraan gewerkt en veelvuldig gesproken over en gehandeld binnen de kenmerken zoals beschreven in de theorie. De opgedane ervaringen en kennis zijn op vertrouwelijke wijze toegepast in dit onderzoek (Bryman, 2012).

Om tot de kerndata vanuit de beschreven casestudy te komen zijn er semigestructureerde interviews gedaan. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews vanwege de mogelijkheid respondenten veelvuldig aan het woord te laten, hen de gewenste ervaringen te laten delen en om van daaruit door te vragen. Deze vrijheid voor respondenten om ervaringen te delen maakt het een geschikt dataverzamelmiddel in dit onderzoek (Bryman, 2012). Van de veertien interviews zijn twee fysiek gehouden en twaalf via Skype en Zoom door de ontstane onmogelijkheid tot persoonlijk contact vanuit de COVID-19 pandemie. Middelen als Skype en Zoom zijn gekozen vanwege het contact via beeld en geluid met de respondent. Hiermee komt het nog het dicht in de buurt van een persoonlijk gesprek. Tegelijk vormden digitale interviewgesprekken een extra uitdaging voor de interactie tussen onderzoeker en respondent. De onderzoeker heeft getracht dit te ondervangen door extra aandacht te besteden aan een rustige digitale setting, de luister- en interviewvaardigheden (Lupton, 2020).

De duur van het interviewgesprekken was gemiddeld drie kwartier. In deze gesprekken werd middels een theoretisch onderbouwde topiclist (zie Bijlage I) allereerst gevraagd naar de ambitie van de organisatie om te kijken in hoeverre dit overeenkwam met de theorie van prestatimaximalisatie (Késenne, 2000). Van daaruit werd doorgevraagd naar het wel of niet samengaan van institutionele logica's richting deze ambitie en vervolgens specifiek vanuit de commerciële en maatschappelijke logica om te kijken op welke wijze dit overeenkwam met het geschetste speelveld van sportorganisaties. De gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en geanonimiseerd voor gebruik in de data-analyse (Bryman, 2012).

De onderzoeker heeft in dit onderzoek samengewerkt met KNVB Expertise. Dit is een afdeling van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) die zich inzet voor kennisdeling om de bedrijfs- en beleidsmatige prestaties van Betaald Voetbalorganisaties te verbeteren. KNVB Expertise heeft in overleg met de onderzoeker meegedacht over de inhoud van het onderzoeksthema, de topiclist en

het werven van respondenten. Deze samenwerking zal resulteren in een kennisdelingsartikel richting de BVO's, voortkomend uit de onderzoekersresultaten.

Voor een relevant beeld van Nederlandse Betaald Voetbalorganisaties (BVO's) zijn er samen met KNVB Expertise BVO's van de twee professionele niveaus benaderd: de Eredivisie en Eerste Divisie. Dit heeft geresulteerd in interviewgesprekken met respondenten van vijf BVO's uit de Eredivisie en zes uit de Eerste Divisie. Voor het uitbreken van de COVID-19 pandemie lag er een onderzoeksontwerp waarin er vier werknemers van vier BVO's zouden worden benaderd met als doel om verder op de onderzoeksmaterie in te gaan binnen de organisaties. Hierdoor zijn er bij Organisatie A wel vier medewerkers gesproken en vervolgens tien Directieleden van verschillende BVO's. Door de ontstane onmogelijkheden is er gekozen om bij meer BVO's een directielid te spreken, bij voorkeur de Algemeen Directeur of iemand in vergelijkbare rol, omdat deze vanuit de persoon vanuit deze functie een goed overzicht heeft op of institutionele logica's wel of niet samengaan in de organisatie en welke oorzaken daarbij spelen. Deze keuze is gemaakt in overleg met KNVB Expertise en de studiebegeleider vanuit de Universiteit van Utrecht. De respondenten zijn terug te zien in Tabel 2.

Organisatie	Functie	Niveau
Organisatie A	Algemeen Directeur*	Eerste Divisie
Organisatie B	Algemeen Directeur	Eredivisie
Organisatie C	Algemeen Directeur	Eerste Divisie
Organisatie D	Algemeen Directeur	Eerste Divisie
Organisatie E	Operationeel Directeur	Eerste Divisie
Organisatie F	Algemeen Directeur	Eerste Divisie
Organisatie G	Algemeen Directeur	Eredivisie
Organisatie H	Commercieel Directeur	Eredivisie
Organisatie I	Algemeen Directeur	Eerste Divisie
Organisatie J	Algemeen Directeur	Eredivisie
Organisatie K	Algemeen Directeur	Eredivisie

Tabel 2: Respondenten vanuit de Nederlandse BVO's

4.4 Data-analyse

Om de verkregen kerndata volwaardig te kunnen analyseren en dataverlies te voorkomen zijn de interviewgesprekken volledig getranscribeerd. Na het transcriberen van de interviews is de data in drie fases van coderen geanalyseerd: open, axiaal en selectief (Boeije, 2005). Hierbij is gebruik gemaakt van een codeboom. Door te coderen is getracht om de data gefaseerd te ordenen en te classificeren. Bij het open coderen zijn er concepten uit de transcripties gehaald en is geprobeerd van daaruit een structuur aan te brengen in de bulk data. Hierin is getracht dit zo open mogelijk en los van de literatuurstudie en het theoretisch kader te doen. In de volgende fase, het axiaal coderen, is de ontstane structuur vanuit de open codes gerelateerd aan de theoretisch gekleurde topiclist vanuit de semigestructureerde interviews. Hierin zijn aan elkaar gerelateerde codes samengevoegd of aangepast, de meest relevante codes benoemd als hoofdcodes en de minder relevante codes als sub-codes. Tot slot is er selectief gecodeerd door hoofdthema's te kiezen die het zwaartepunten vormen in de onderzoeksresultaten. Deze hoofdthema's zijn daardoor deels theoretisch gekleurd, maar komen eveneens naar boven vanuit de semigestructureerde interviews met respondenten uit de praktijk (Böhm, 2004). In *Hoofdstuk 5 Analyse & Resultaten* en *Hoofdstuk 8 Conclusie* worden de hoofdthema's gepresenteerd en wordt getracht daarmee de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

4.5 Anonimiteit, Betrouwbaarheid & Validiteit

Ter verhoging van de kwaliteit van het onderzoek zijn de anonimiteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd. Allereerst de anonimiteit door aan het begin van alle interviews te benoemen dat de vragen worden gesteld vanuit de rol als onderzoeker en in samenwerking met het onafhankelijke KNVB Expertise, en niet als medewerker van concurrent

Organisatie B. Hierdoor voelden de respondenten de ruimte om te spreken en bestond de mogelijkheid om ervaringen op vertrouwelijke wijze te delen. Daarnaast zijn alle respondenten geanonimiseerd in de onderzoeksresultaten en transcripten zodat uitspraken niet zijn te herleiden.

Ten tweede is er ingezet op de betrouwbaarheid van het onderzoek middels interne en externe betrouwbaarheid (Bryman, 2012). De interne betrouwbaarheid kan worden verhoogd door bijvoorbeeld te werken binnen een onderzoeksteam en vanuit gemeenschappelijke ervaringen tot consensus te komen. Ondanks dat dit onderzoek zelfstandig is uitgevoerd is er getracht de interne betrouwbaarheid te verhogen door bevindingen te delen en te bespreken met KNVB Expertise, mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit van Utrecht en op anonieme wijze binnen Organisatie B en met respondenten. Gesprekken met deze betrokkenen hebben veelal geleid tot nieuwe inzichten die vervolgens zijn toegepast. De externe betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre het onderzoek te repliceren is: op een andere plek te herhalen op dezelfde manier. Gezien de COVID-19 pandemie gedurende de dataverzameling is dit lastig aan te geven (Lupton, 2020). De onderzoeker heeft in ieder geval getracht het onderzoek via bovenstaand beschreven mogelijkheden uit te voeren.

Tot slot is er voor validiteit van het onderzoek eveneens ingezet op een interne en externe variant (Bryman, 2012). De interne validiteit is gericht op de causaliteit in de opbouw van het onderzoek, waarbij het gaat om of de conclusie van het onderzoek klopt ten opzichte van de onderbouwing. In dit onderzoek is getracht dit te verhogen door vanuit een zeer doordacht en theoretisch onderbouwt fundament met meerdere concepten te werk te gaan en door triangulatie toe te passen. Met triangulatie wordt bedoeld op het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden om tot meerdere inzichten te komen. In dit onderzoek is dat gedaan door meerdere theoretische inzichten in de literatuurstudie en dataverzameling middels documentanalyse, participerende observaties en semigestructureerde interviews. De externe validiteit van het onderzoek is gericht op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor theoretische concepten als de Institutionele Logica Benadering en hybride organisatievormen. Deze concepten zijn namelijk ook buiten de sportcontext zichtbaar, waardoor de onderzoeksresultaten ook in een andere context van meerwaarde kunnen zijn. Specifiek voor de sportcontext is gekozen voor de BVO als crucial case study, omdat hierin de theoretische concepten het meest terugkomen en daardoor een voorbeeld zijn voor andere sportorganisaties (Bryman, 2012; Eckstein, 2000). In het kader van de externe validiteit is het noemenswaardig dat Nederlandse BVO's afhankelijk zijn van andere inkomstenbronnen heeft dan Europese BVO's. Dit heeft zijn weerslag op de hoeveelheid en de manier waarop commerciële middelen worden gegenereerd. Wel zorgt het nog steeds voor dezelfde hybride organisatievorm, alleen is de omvang groter door de meervoud aan commerciële middelen (Skelcher & Smith, 2015; Késenne, 2000).

5. Analyse & Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd en gekoppeld aan het theoretisch kader. De resultaten komen voort uit de analyse, waarin onderdelen over het wel en niet samengaan van logica's in sportorganisaties zichtbaar werden.

In de eerste paragraaf zal de invulling van de verschillende logica's vanuit de sportorganisaties worden bekeken. In de tweede paragraaf zullen de ervaringen in het wel samengaan van logica's in sportorganisaties aan bod komen. Vervolgens wordt in de derde paragraaf ingegaan op de ervaringen in het niet samengaan van logica's in sportorganisaties. Na de eerste paragraaf wordt deelvraag 2 beantwoord. Het antwoord op deelvraag 3 is verdeeld over de tweede en derde paragraaf. Om tot aanbevelingen vanuit dit onderzoek te komen zal daar in de volgende hoofdstukken, *Hoofdstuk 6 Discussie en Hoofdstuk 7 Conclusie*, verder op worden doorgegaan.

5.1 Institutionele logica's in sportorganisaties

In deze paragraaf zal de invulling door sportorganisaties van de eerder benoemde logica's worden besproken. Zoals beschreven in *Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader* is een institutionele logica te definiëren als een set van historische patronen gekoppeld aan normen, waarden, overtuigingen en regels. Deze set is van invloed op de doelstellingen en gedragsprincipes van organisaties en individuen (Skelcher & Smith, 2015, p. 436-437; Thornton e.a., 2012, p. 8-9). De mogelijke logica's voor sportorganisaties zijn: sportief, commercieel, cultureel en maatschappelijk. Met de verschuiving naar een netwerkstructuur zijn deze logica's dichterbij elkaar komen te liggen op het speelveld van de sportorganisatie (Furusten, 2013; van Eekeren, 2016). Dit ligt ten grondslag aan de keuze van sportorganisaties voor een hybride organisatievorm, waarin meerdere van de beschreven logica's zijn opgenomen. In de hybride organisatievorm kunnen de logica's wel of niet samengaan (Skelcher & Smith, 2015). Voordat daarop wordt ingegaan in de volgende twee paragrafen wordt in deze paragraaf meer verteld over op welke wijze de sportorganisaties invulling geven aan de betreffende logica's.

5.1.1 Sportief

Allereerst de sportieve logica. Deze logica richt zich op het streven naar sportieve prestaties (Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009). Vanuit de data blijkt dit de belangrijkste logica waar de meeste aandacht naar uit gaat en de ambitie van de organisatie ligt.

“Kijk, sportief staat altijd voorop en als dat niet loopt zoals je graag wilt dan moet je wel echt ingrijpen. Dat betekent niet dat andere afdelingen minder belangrijk zijn, maar het betekent wel dat het belangrijkste vliegwiel voor de club het 1e elftal is.” (Respondent 10, Organisatie J; Respondent 2, Organisatie B)

“Onze ambitie is dat we altijd in een vol stadion spelen, dat we meedoen om Europees voetbal en dat we ook Europees Voetbal naar de stad halen.” (Respondent 11, Organisatie K)

“Uiteraard is onze ambitie om in de Eredivisie te blijven, dus om een stabiele Eredivisionist te worden.” (Respondent 7, Organisatie G)

Uit het eerste citaat, gecombineerd vanuit twee respondenten, komt het belang van de sportieve logica voor de organisatie naar voren. Dit belang komt overeen met uitspraken van meerdere respondenten die gericht zijn op dat het voor de organisatie, én deels de buitenwereld, uiteindelijk gaat om sportieve prestaties. Dit uit zich eveneens in de uitspraken van Respondent 7 en Respondent 11, waaruit blijkt dat de ambitie van de organisatie sportief georiënteerd is. Van de elf geïnterviewde Algemeen Directeuren bleek dit bij alle elf het geval. In de sportieve logica blijkt de door Késenne (2000) beschreven prestatiemaximalisatie te zitten doordat er in de kern van de organisatie wordt gestreefd naar sportieve prestaties. Door deze positie kan de sportieve logica als centrale logica beschouwd worden. Een logica waar het in de kern van de organisatie om gaat, maar ook een logica die zorgt voor de verbinding met andere logica's (Furusten, 2013).

“Kijk, primair is het natuurlijk dat het gaat om voetbal. Daar gaat ook verreweg het meeste geld naar toe. Maar ik denk dat we dat misschien naar de toekomst toe op een andere manier zouden kunnen omschrijven. Waar het voetbal het spel is wat zorgt voor uiteindelijk de verbinding.”
(Respondent 8, Organisatie H)

Het citaat van Respondent 8 laat de verbinding vanuit de sport richting de andere logica's zien. Tegelijk laat het citaat ook de verwachting zien dat deze verbindende rol vanuit de sportieve logica nog belangrijker gaat worden. Meerdere respondenten beschreven vanuit een vergelijkbare verbinding te (gaan) werken waarbij het voetbal, de kracht van sport, zorgt voor meerwaarde richting de andere logica's.

5.1.2 Commercieel

De door Respondent 8 beschreven verbinding komt heel duidelijk naar voren in de als tweede te bespreken logica: commercieel. Hierin wordt er gestreefd naar commerciële middelen op de door Késenne (2000) beschreven bedrijfsmatige wijze. Er wordt daarin op verschillende manieren zo veel mogelijk geld gegenereerd, winstmaximalisatie, met als doel om het sportieve zo goed mogelijk te laten presteren (Késenne, 2000; Skirstad & Chelladurai, 2011). Dit streven, om vanuit commerciële gelden sportief beter te presteren, komt naar voren in onderstaande citaat van Respondent 1.

“In mijn eerste jaar konden we door puur geluk deelnemen aan de play-offs voor promotie. Ja, wat we daarna hebben gedaan is structuur aanbrengen. Vooral het beleidsmatige deel van het bedrijf, van het voetbalbedrijf, is toen op orde gebracht. En daardoor zijn we centjes gaan genereren die ook weer ten goede zouden komen aan de selectie.” (Respondent 1, Organisatie A)

Ter aanvulling op de theorie over winstmaximalisatie door Késenne (2000) komt in de data naar voren dat commerciële inkomsten ook worden geïnvesteerd in andere onderdelen dan sportieve prestaties. Respondent 8 noemt daarin talentontwikkeling, doelend op het ontwikkelen van sporttalenten waar uiteindelijk transferinkomsten mee verdient kunnen worden, maar ook organisatieontwikkeling. Respondent 5 heeft het over het gebruik van inkomsten voor het bewaken van de liquiditeit van het voetbalbedrijf.

“We willen de komende vijf jaar, naar schatting, gefaseerd 20 miljoen gaan ophalen via de verkoop van aandelen. En dat geld wordt voornamelijk gestopt in talentontwikkeling en een stuk organisatieontwikkeling.” (Respondent 8, Organisatie H)

“Transfers zijn voor je liquiditeit enorm belangrijk. Wij hebben hier vorig jaar een speler verkocht. Dat genereerde voor ons relatief heel veel geld. Jammer dat we hem verliezen, maar dat genereerde wel een boel geld dat heb je gewoon keihard nodig hebt om in je liquiditeit te overleven.”
(Respondent 5, Organisatie E)

Om beeld te geven bij de commerciële logica zullen de verschillende middelen om geld te genereren, die in de data naar voren kwamen, worden besproken. Daarin is onderscheid tussen structurele inkomsten en incidentele inkomsten, namelijk uit transfers. Door alle respondenten worden transferinkomsten wel als gewenst structureel verdienmodel genoemd, bijvoorbeeld zoals beschreven in bovenstaand citaat van Respondent 8 over talentontwikkeling. Maar dit lukt nog niet iedere sportorganisatie zoals onderstaand beschreven door Respondent 11.

“Je kunt op vier manieren geld verdienen, structureel dan. Dat is tv-geld, seizoenkaarten, sponsorinkomsten en wedstrijdopbrengsten. En dan heb je uiteraard nog de verkoop van spelers, maar goed daar begroten wij niet op.” (Respondent 3, Organisatie C)

“We doen ook veel transfers. Ja, en dat mag je niet mee begroten. Dat zijn dus officieel incidentele baten, maar ik kan in ieder geval over de laatste dertien jaar zeggen: We verkopen elk jaar wel een speler. Ondertussen is het wel redelijk structureel geld geworden.” (Respondent 11, Organisatie K)

Gekeken naar de structurele inkomsten van de sportorganisatie dan worden de sponsorinkomsten als het belangrijkste ervaren. Vrijwel alle respondenten geven aan, zoals in onderstaande citaten, dat dit een groot deel van de begroting vormt.

“Ja, op een begroting van 8.5 miljoen bijna 4 miljoen binnenhalen dat geeft wel aan hoe belangrijk dat sponsornetwerk is.” (Respondent 10, Organisatie J)

Om de structurele inkomsten te vergroten geven meerdere respondenten aan te investeren in marketing. Hiermee wordt getracht meer sponsors te werven om het sponsorgeld te vergroten. Met het werven van supporters en het uitbreiden van het stadion wordt geprobeerd de wedstrijdopbrengsten te vergroten.

“Dus je merkt dat er gedurende het jaar veel meer nieuwe sponsors toetreden tot ons netwerk. Als die coronacrisis er niet was geweest dan denk ik dat wij dit jaar met 20% à 25% hadden willen groeien naar de 3 miljoen.” (Respondent 7, Organisatie G)

“Op dit moment is de club de stad en een paar randgemeenten. Dat zijn ongeveer 150.000 mensen. Op het moment dat wij die cirkel iets uitbreiden dan wordt dat een gebied van 400.000 of 450.000 mensen. We zijn meer en meer bezig om dat verzorgingsgebied te vergroten en één te maken. Dat is één van de doelstellingen. Dus de marketingverkoop gaat zich focussen op dat gebied met ongeveer 450.000 mensen. Daarna komt de derde pijler die is gericht op het stadion. Dat is misschien wel de allesbepalende. Op het moment dat wij dat stadion uitbreiden denk ik dat wij rond de tweeënhalf miljoen, misschien wel drie miljoen euro extra kunnen binnenhalen. En dat is uiteindelijk het verschil tussen nummer 18 in de Eredivisie zijn of nummer 14 worden.” (Respondent 3, Organisatie C)

In bovenstaande citaten komt naast de beschreven werving naar voren dat de groei van de inkomsten is bedoeld om, geredeneerd vanuit de commerciële logica, uiteindelijk de winst te maximaliseren. Respondent 3 benoemt daarin direct de relatie tussen het vergroten van het marketinggebied, het stadion en het behalen van de sportieve ambitie. Hierin komt de inzet van de commerciële logica, uiteindelijk gericht op het behalen van sportieve prestaties, naar voren zoals beschreven door Késenne (2000) met het begrip winstmaximalisatie.

5.1.3 Cultureel

De derde logica die eveneens naar voren komt in de data is de culturele logica. Het streven naar het bieden van vermaak blijkt in citaten waarin wordt benoemd dat er bewust wordt ingezet op het aanbieden van vermaak en beleving (van Eekeren, 2016). Uit onderstaande citaten blijkt eveneens dat de culturele logica dicht tegen de commerciële logica aan ligt, omdat het als middel wordt gebruikt om mensen te werven.

“Wij hebben altijd wel moeite om ons stadion goed gevuld te krijgen. Dus iedere keer is het de bedoeling dat we met sfeer en beleving meer seizoenkaarten en losse kaarten verkopen.” (Respondent 10, Organisatie J)

Een aantal van de respondenten gaat zo ver in het streven dat ze zichzelf benoemen tot entertainmentbedrijf of aangeven bewust in te zetten op het bieden van vermaak. Ook in deze uitspraken blijkt de culturele logica nauw tegen de commerciële logica aan te liggen, omdat het gaat om mensen werven. Eveneens blijkt dat de sport daarbij wordt ingezet als middel van vermaak. De uitspraken van Respondent 12 en Respondent 3 laten zien dat er wordt ingezet op het bieden van vermaak voor zowel sponsors als supporters. In de uitspraak van Respondent 3 blijkt nogmaals de dunne scheidslijn tussen de culturele en commerciële logica, omdat daarin wordt beschreven dat veel sponsors komen voor vermaak vanuit hun regionale club.

“Betaald Voetbal speel je voor het publiek, dus je moet het contact krijgen. In feite zijn wij een entertainmentbedrijf. Je kan als je weekend hebt, en dat begint op vrijdagmiddag, dan kan je op vrijdagavond overal heen. Waarom ga je dan bij onze wedstrijd kijken? Dat is omdat je leuk voetbal ziet, omdat je jou vrienden tegenkomt, omdat je jou zakenpartners tegenkomt. Het moet een soort place-to-be zijn.” (Respondent 12, Organisatie A)

“Ik heb niet altijd het idee dat de mensen daar echt zijn om business te vergaren. Ik denk dat mensen het ook gewoon een sociaal leuk event vinden. Voor iedereen heeft het een commercieel karakter, maar keiharde commercie? Zo voel ik het niet. Ook vanuit onszelf niet. Ik hoor uitspraken als: Dit is mijn club en ik vind het gewoon leuk. Ik sponsor niet direct omdat het mij geld op moet leveren. Ik zie het als bijdrage aan het succes van mijn clubje en daar ben ik trots op.” (Respondent 3, Organisatie C)

5.1.4 Maatschappelijk

Ten vierde is ook de maatschappelijke logica te herkennen in de verkregen data. De respondenten geven namelijk aan het belang in te zien van het creëren van maatschappelijke meerwaarde en proberen dit op verschillende manieren te creëren (Svensson, 2017). Dit wordt mede gedaan vanuit de maatschappelijke rol die wordt ervaren.

“Wij zijn het sociale en sportieve middelpunt van de regio. Jong en oud, arm en rijk, kleur, geen kleur... Alles loopt hier door elkaar en dat maakt het ergens best wel bijzonder.” (Respondent 3, Organisatie C)

De maatschappelijke rol wordt door de respondenten ervaren vanuit de kracht van sport, waarmee vervolgens andere maatschappelijke doelen kunnen worden bereikt. De invulling van de maatschappelijke initiatieven, zoals hieronder benoemd, komt overeen met de door Waardenburg (2016) beschreven maatschappelijke rol van (top)sportorganisaties. Er wordt vanuit de kracht van sport bijvoorbeeld ingezet op bewegingsarmoede, gezondheid en sociale vraagstukken als integratie en werkgelegenheid.

“Dan een maatschappelijke pijler. Zeer belangrijk ook. Die hebben we ingezet langs onze eigen kernwaarde en kernproduct, dat is gewoon voetbal. En wij willen ervoor zorgen dat er geen bewegingsarmoede meer voorkomt in ons achterland.” (Respondent 2, Organisatie B)

“We willen mensen die niet direct op het veld zitten voor de wedstrijd ook de gelegenheid geven om profijt te trekken van de voetbalwereld. En dat doen wij met de gemeente door te promoten dat iedereen gezond leeft.” (Respondent 5, Organisatie E)

“Denk aan laaggeletterdheid, integratie, obesitas, eenzaamheid onder ouderen, nou werkgelegenheid. Je kan ze allemaal zo uittekenen en dat zal dan niet veel verschillen van stad tot stad. Maar probeer dat met een aantal partners te thematiseren en de draaischijf te zijn voor maatschappelijke initiatieven.” (Respondent 6, Organisatie F)

Vanuit de invulling van de maatschappelijke rol geven verscheidene respondenten aan het gevoel te hebben dat de maatschappelijke logica steeds belangrijker voor de sportorganisatie. Dit gevoel komt overeen met de groeiende maatschappelijke verantwoordelijkheden zoals geschetst door Bruyninckx (2012). Uit onderstaande citaten blijkt deze ervaring.

“Is het puur winstbejag? Is het puur prestatie? Of is het een soort purpose driven? Dat zal de vraag van de komende tijd zijn. Welke zachte doelstellingen heb je aan het hebben van een voetbalclub?” (Respondent 6, Organisatie F)

“Het product is inderdaad gewoon voetbal. Of het product is maatschappelijke impact. Ik denk dat dit nog veel mooier is, want uiteindelijk is dat een veel mooiere graadmeter. Misschien nog wel de index op je maatschappelijke impact aan de stand op de ranglijst.” (Respondent 8, Organisatie H)

Respondent 6 benoemt de vraag die BVO's, zeker in de coronaperiode, moeten gaan stellen aan zichzelf. Daarin komt de beschreven maatschappelijke verantwoordelijkheid, naast het winstbejag en sportieve prestatie, naar voren. Respondent 8 noemt dat BVO's zich dermate bewust moeten zijn van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid dat er in de toekomst een ranglijst bijgehouden zou moeten worden op basis van de maatschappelijke impact. Volgens Respondent 9 komt dit mede doordat er vanuit actoren uit de commerciële logica, naast een maatschappelijke actor als de overheid, meer wordt gehecht aan het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Door meerdere respondenten wordt daarin gesproken van grote (internationale) bedrijven die (nog) niet onderdeel zijn van het commercieel netwerk met veelal regionale MKB-bedrijven.

“Dan waren er ook wel wat leerpunten die breder lagen als alleen maar op het voetballen. Dan stel jezelf de vraag: hoe kan het nou dat grote multinationals die bij ons de buurt zitten ons gewoon voorbij rijden? Dat is een interessante vraag. Dus de quick win, het verkopen, de commercie, het sponsor denken... Die tijd is geweest. Daar geloven wij niet in en heel veel partijen niet meer. Dus dan moet je heel veel meer betekenen.” (Respondent 9, Organisatie I)

Dit citaat benoemt dat de maatschappelijke logica dichter bij de commerciële logica is gekomen, zo niet onderdeel van is geworden. Dat lijkt invloed te hebben op het handelen van de sportorganisatie. Mogelijk is dit te verklaren vanuit de beschreven netwerkstructuur waarin logica's dichterbij elkaar zijn komen te liggen en delen van elkaar over kunnen nemen. In dit geval uit zich dat in druk vanaf het speelveld naar de sportorganisatie om haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen (Furusten, 2013; Bruyninckx, 2012).

5.1.5 Beantwoording deelvraag 2

2. Op welke wijze ervaren de sportorganisaties institutionele logica's in de sportorganisatie?

De in het theoretisch kader geschetste logica's bleken allen op bepaalde wijze terug te komen in de data. Allereerst kwam de sportieve logica naar voren als centrale logica waar de ambitie van de sportorganisatie op zijn gebaseerd en waarvan uit de verbinding wordt gezocht met andere logica's (Furusten, 2013).

Ten tweede kwam de commerciële logica terug met verscheidene middelen om geld te genereren voor de sportorganisatie. Naast de sponsoring als grootste inkomstbron kwamen daarin de wedstrijdopbrengsten, tv gelden en transfers naar voren om in te zetten voor betere sportieve prestaties. Deze bedrijfsmatige aanpak om uiteindelijk sportief beter te presteren komt overeen met de theorie van Késenne (2000) over winst- en prestatiemaximalisatie. Een aanvulling op de theorie is dat gegenereerde commerciële middelen eveneens worden ingezet in talentontwikkeling om uiteindelijk transfergeld te genereren en in de liquiditeit van de organisatie. Deze verbinding was eveneens terug te zien in de theorie vanuit Skirstad & Chelladurai (2011) en Stenling & Fahlén. Beide stukken beschrijven de sterke verbinding tussen beide logica's gericht op sportieve prestaties.

Een toevoeging aan deze theorie zijn de derde en vierde logica: cultureel en maatschappelijk. De culturele logica bleek dicht tegen de commerciële logica aan te liggen door in te zetten op vermaak om sponsors en supporters te binden. Betreft de maatschappelijke logica kwam, overeenkomend met de theorie van Bruyninckx (2012), naar voren dat sportorganisaties meer maatschappelijke verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Daarnaast bleek dat sportorganisaties ook vanuit commerciële actoren, naast een maatschappelijke actor als de overheid, druk ervaren om maatschappelijk actief te zijn. Deze verschuiving kan mogelijk te maken hebben met de commerciële en maatschappelijke logica die elkaar beïnvloeden in de netwerkstructuur (Furusten, 2013). Tegelijk kan dit een kans vormen, omdat naar voren kwam in de data dat het hierbij met name gaat om grote bedrijven die nog geen onderdeel vormen van het commerciële netwerk. In onderstaande paragrafen van dit hoofdstuk verder op de bestaande logica's in de sportorganisatie ingegaan.

5.2 Ervaringen van sportorganisaties met het wel samengaan van logica's

In de eerste paragraaf is gebleken dat de beschreven logica's op verschillende manieren zijn te herkennen in de onderzochte sportorganisaties. Vanuit het theoretisch kader kwam naar voren dat deze logica's middels verschillende hybride organisatievormen en oorzaken kunnen samengaan in sportorganisaties. In onderstaande paragraaf zal het theoretisch kader worden vergeleken met de verkregen data en worden beschreven op welke wijze de organisatievormen en oorzaken terugkwamen. Onderaan deze paragraaf volgt een deelbeantwoording van deelvraag 3.

5.2.1 Gesegmenteerde organisatievorm vanuit normatieve kracht

De gesegmenteerde organisatievorm kwam in de data terug en was daarin met name gericht op de maatschappelijke logica ten opzichte van de andere logica's. Met gesegmenteerd wordt bedoeld op

een hybride organisatievorm waarin logica's wel samengaan, maar waarin een logica naast de organisatievorm met andere logica's staat en niet direct samenwerkt (Skelcher & Smith, 2015; Skirstad & Chelladurai, 2011). In onderstaande citaten komt dit naar voren. Daarnaast blijkt dat de sportorganisaties inderdaad het belang van de maatschappelijke logica inzien en proberen deze verder op te nemen in de organisatievorm.

“Want MVO stond vroeger eigenlijk niet in de club geïntegreerd. Het stond er los van. Dat zijn we nu aan het samenvoegen zodat we veel krachtiger naar buiten toe als één kunnen opereren.”
(Respondent 7, Organisatie G)

“Je zou het maatschappelijke juist moeten inbedden in de totale organisatie. Alleen dat heeft wat tijd nodig.” (Respondent 6, Organisatie F)

Meerdere sportorganisaties gaven, zoals bovenstaand, aan bezig te zijn om de maatschappelijke logica meer af te stemmen op andere logica's. Een aantal van hen gaf aan dat dit lastiger gaat doordat de maatschappelijke afdeling is georganiseerd in een stichting. Dat betekent overigens niet dat met een stichting de logica's niet samen kunnen gaan, want het kan bijvoorbeeld ook een bijdrage zijn aan het binden van een hoofdsponsor.

“Dat is ook echt een op zichzelf staand eilandje die natuurlijk heel veel goede dingen doet. Alleen niet in gezamenlijkheid met de club. Ook die afdeling moet meer gaan samenwerken. Doordat het een eigen stichting is wordt het sowieso meer een eilandje. Dan maakt het alweer lastiger. Het heeft zijn voordelen in de transparantie en het is fiscaal aantrekkelijk voor bedrijven om het via de stichting te doen, maar ja daar zit dus ook wel een bedreiging.” (Respondent 2, Organisatie B)

“Zij zijn zelf ook hartstikke maatschappelijk. Ze hebben tig culturen in dienst en zeggen: Wij vinden het belangrijk dat jullie maatschappelijk betrokken zijn. Is dat de reden dat ze hier hoofdsponsor zijn geworden? Nee, dat denk ik niet. Heeft het ertoe bijgedragen? Jazeker. Maar ik kan niet hard maken van: Ja, daardoor pakken we jaarlijks een miljoen omzet meer dan als we het niet zouden doen.”
(Respondent 11, Organisatie K)

Zoals naar voren komt in bovenstaande citaten zijn de argumenten voor het onderbrengen van de maatschappelijke logica in een stichting met name commercieel en legitiem georiënteerd. Commercieel, omdat het interessanter wordt voor bedrijven om in te investeren. Legitiem, omdat het geld dan ook echt naar maatschappelijke initiatieven gaat. Deze argumenten kunnen ervoor zorgen dat de maatschappelijke logica gesegmenteerd blijft bestaan.

De oorzaak die het mogelijk maakt om de maatschappelijke logica onderdeel te laten zijn van de organisatievorm is de normatieve kracht van de maatschappelijke logica. Daarmee wordt bedoeld op de kracht van de normen van de maatschappelijke logica ten opzichte van de andere logica's en van daaruit naast andere logica's te kunnen bestaan (Skelcher & Smith, 2015). Dit komt naar voren in onderstaande citaten doordat er wordt geredeneerd vanuit de kracht van de maatschappelijke logica, het creëren van meerwaarde voor anderen, waarmee de verbinding naar de commerciële logica gemaakt kan worden in de vorm van geld verdienen.

“Dat zij meer ruimte krijgen om die projecten te laten groeien, omdat er dus geld beschikbaar is. Dat moet altijd opleveren ten opzichte van de kosten natuurlijk, maar je kan wel meer impact maken door evenementen met wat grotere budgetten te organiseren natuurlijk.” (Respondent 13, Organisatie A)

Een andere oorzaak die ervoor zorgt dat de maatschappelijke logica samengaat in de sportorganisatie zijn de netwerkverbanden. Alle sportorganisaties gaven aan te beschikken over een netwerk met maatschappelijke actoren vanaf het speelveld. Deze maatschappelijke netwerkverbanden werden op verschillende manieren ingezet. Onderstaand citaat van Respondent 4 laat zien wat het gericht inzetten op de maatschappelijke logica en het bijbehorende netwerk kan opleveren aan de commerciële kant middels een nieuw stadion.

“Een aantal jaar geleden waren de maatschappelijke doelstellingen bedoeld om een beetje een wit voetje te halen bij de maatschappij of voor wat geld vanuit de gemeente. In de laatste vijf, zes jaar is dat omgeturnd naar een oprechte maatschappelijke bijdrage. Voor ons zijn dat maatschappelijke initiatieven die een cruciale rol vervullen in de wijken rondom het stadion, waarin miljoenen aan uitkeringen rondgaan. Dat draagt in alles bij aan het draagvlak in de stad en provincie. Ik durf zelfs te zeggen dat wij ons stadionplan daardoor door de gemeenteraad hebben gekregen. Zij snappen dat als wij niet meer bestaan, en dat is ons lot zonder nieuw stadion, dan zijn we weg over tien jaar.”
(Respondent 4, Organisatie D)

Andere respondenten gaven aan dit beeld niet te herkennen en benoemden dat de kracht van het maatschappelijk netwerk afhankelijk is van de regio en de besturende overheidsorganen. Wat bovenstaand daarnaast nog wel laat zien is de verandering van de maatschappelijke meerwaarde in de afgelopen vijf jaar. Dit sluit aan bij het beeld van Bruyninckx (2012) over de maatschappelijke bijdrage.

5.2.2 Organic hybridization naar gesegregeerde organisatievorm

Organic hybridization vormt de oorzaak voor de gesegregeerde organisatievorm. Hierin gaat het namelijk om de ontwikkeling van een gesegmenteerde naar gesegregeerde organisatievorm, waarin logica's niet meer naast elkaar volledig aan elkaar verbonden zijn en op versterkende wijze werken aan elkaar doelstellingen (Skelcher & Smith, 2015). Die samenwerking tussen de logica's kan geïnterpreteerd worden als een samenwerking in teams waarin logica's en expertises daarbinnen elkaar versterken. Dit was nog niet te herkennen binnen de data. Wel kwam naar voren dat bovenstaande kenmerken werden genoemd als toekomstperspectief. Respondent 1 noemt het uiteindelijk bereiken van deze vorm een ideaalbeeld. Respondent 2 geeft aan in te gaan zetten op het samenwerken in teams.

“Idealiter, daar ben ik wel van. Ik heb vroeger altijd bedrijven gehad die zo werkten zeg maar. We noemen dat de cellentheorie, waarbij eigenlijk verschillende expertises samen waren in een bedrijfje in het bedrijf. Dan heb je inderdaad dwars door de organisatie allerlei minibedrijfjes, projectgroepjes... Richting de toekomst, dan zou het toch prachtig zijn als we de eerste BVO zijn die puur op basis van die cellentheorie opereert. Maar dan zou ik hier nog heel lang moeten blijven zitten en dat gaat ook niet gebeuren. Zo'n model zie ik nu ook nog niet terug bij andere BVO's. Ik kan me ook niet voorstellen dat die er nu is.” (Respondent 1, Organisatie A)

“Ik ben best wel tevreden waarin wij nu gaan werken. Ik geloof zeg maar heel erg in teams.”
(Respondent 2, Organisatie B)

Organisatie A lijkt zelf nog het dichtst in de buurt te komen van de ontwikkeling naar de gesegregeerde organisatievorm. Zoals blijkt uit onderstaande citaten werken de commerciële en maatschappelijke logica daarin heel nauw samen, maar lijkt dit eveneens nog in ontwikkeling omdat het nog niet volledig geïntegreerd is.

“Misschien dat onze maatschappelijke tak, die loopt wel echt dwars door de organisatie heen en daar komt wel heel veel werk uit. Ook veel geld uit en veel vreugde uit. Dat werkt heel nauw samen met Commercie, maar het is ook nog niet volledig geïntegreerd. Breder gekeken naar de organisatie probeer ik via een aantal tools mensen ook te leren om over hun eigen schutting heen te kijken en zich bezig te houden met meerdere doelen van de organisatie.” (Respondent 1, Organisatie A)

“Laat ik het zo zeggen: we bewandelen in ieder geval dezelfde weg en tuurlijk hebben de maatschappelijke weer andere invloeden dan het commerciële, maar we trekken wel samen op.”
(Respondent 14, Organisatie A)

5.2.3 Geassimileerde organisatievorm door de-institutionaliseren / *coupling*

Ten derde de geassimileerde organisatievorm. Deze kwam het meest terug in de data. Veel sportorganisaties blijken met name bezig zijn om delen van de beschreven logica's op elkaar af te stemmen en te kijken of van daaruit aan elkaars doelstellingen kan worden bijgedragen. Het deels op elkaar afstemmen van deze logica's is wat de-institutionaliseren betekent en de oorzaak vormt voor deze organisatievorm (Skelcher & Smith, 2015; Skille, 2011).

In deze paragraaf zullen drie voorbeelden worden gegeven van logica's waar de sportorganisaties mee bezig zijn om op elkaar af te stemmen. Allereerst sportief en commercieel. Daarover kwam in *paragraaf 5.1.2 Commercieel* al naar voren dat de afstemming vanuit commercieel naar de sportieve kant helder is, zo blijkt ook uit onderstaand citaat van Respondent 2. Omgekeerd blijken sportorganisaties nog bezig te zijn met het afstemmen van het handelen van de sporters, redenerend vanuit het streven naar sportieve prestaties, en het bijdragen aan commercieel gewin.

“Je kan met een voetbalclub op twee manieren geld verdienen. Dat is één: met je sportieve prestaties, daardoor te klimmen op de tv-ranglijst en spelers te verkopen. En aan de andere kant commerciële inkomsten. Dus op het moment dat wij commercieel gaan groeien dan zal dat direct invloed hebben op het spelersbudget op een positieve manier.” (Respondent 2, Organisatie B)

“Ik denk het hele commerciële blok en de hele sportieve kant. Daar zit de grootste uitdaging. Het blijft altijd een gevecht om op dit moment. Als je kijkt naar bijvoorbeeld spelersinzet dat er weinig begrip is van beide kanten. Dat komt ook door de manier waarop het nu wordt gedaan. Maar ja, men moet snappen dat op het moment daar de samenwerking goed is wij het beste resultaat gaan halen.” (Respondent 2, Organisatie B)

Een tweede voorbeeld van afstemming, de-institutionaliseren, is tussen sportief en cultureel (Skille, 2011). Uit onderstaande citaat komt naar voren, net als aangegeven door vele sportorganisaties, dat de speelstijl wordt afgestemd op het gewenste vermaak van de supporters. Doordat dit niet per se om winnen gaat vergt dit afstemming vanuit de sportieve logica.

“En ik denk met name de aantrekkelijkheid van je speelstijl en type voetballers waarvoor het publiek gewoon naar het stadion wil komen. Want je hebt een sport, je hebt een kijksport zeg maar, dus je moet het op de een of andere manier wel aantrekkelijk maken om er naar te kijken.” (Respondent 8, Organisatie H)

Een derde voorbeeld is de afstemming tussen de commerciële en maatschappelijke logica. Zoals geleerd uit de eerste deelparagraaf van deze paragraaf proberen de onderzochte sportorganisaties de maatschappelijke logica meer een plek te geven in de organisatievorm. De meeste van de onderzochte organisaties geeft daarin aan te proberen om afstemming te vinden met de commerciële logica. In onderstaande citaten komt naar voren dat dit wordt geprobeerd door in te zetten op de maatschappelijke meerwaarde en van daaruit uiteindelijk een mogelijke commerciële plus over te houden. De manier waarop dat wordt gedaan verschilt van imagoverbetering om op lange termijn sponsors en supporters te werven tot direct proberen om ook commerciële meerwaarde te creëren. Onderstaande citaten geven daar voorbeelden van.

“Want dat beïnvloedt gewoon heel erg het imago van de club. Kijk als je het alleen maar doet voor het imago en om geld te verdienen is het niet goed. We moeten het primair doen om de regio te helpen.” (Respondent 1, Organisatie A)

“En dan zet ik aan het einde een euroteken, maar wel aan het einde. Eerst zorgen dat je met en voor elkaar, en vooral voor anderen, veel betekent.” (Respondent 9, Organisatie I)

“Dat kunnen we echt nog wel veel beter doen. Wat je vaak ziet, vooral bij onze Foundation, is dat we nog niet altijd in staat zijn om goede initiatieven te koppelen aan bijvoorbeeld commerciële partners. Daar bedoel ik mee dat wij er in de maatschappelijke projecten nog niet in slagen om daar partners

aan te verbinden waarvan we zeggen het draait break even of we draaien er zelfs nog een plus op.”
(Respondent 10, Organisatie J)

Respondent 1 en Respondent 9 laten zien dat het in deze afstemming belangrijk is primair te redeneren vanuit maatschappelijke meerwaarde en van daaruit verder te gaan. Respondent 10 vult daar op aan dat het wel afstemming vergt om geen commercieel verlies te draaien op de maatschappelijke activiteiten.

Respondent 9 beschrijft daarnaast dat het in de primaire maatschappelijke gedachte gaat om met elkaar en voor elkaar wat te betekenen. Een andere oorzaak voor het samengaan van logica's, netwerkverbanden, zijn daarin belangrijk in de geassimileerde organisatievorm. In de data kwam naar voren dat er wordt ingezet op commercieel-maatschappelijke netwerken. Aangezien er in dit netwerkverband twee logica's extern op elkaar worden afgestemd is er sprake van *coupling* (Bruyninckx, 2012; Pache & Santos, 2013). Hieronder is daarvan een voorbeeld te lezen vanuit Respondent 9.

“Dat mondde uit in een collectieve ambitie waarin we de stad samen sportiever en vitaler willen maken. Daardoor ontstonden de eerste partnerships. Later kwam daar het zakelijk aspect bij. Het is een reis geweest waarbij ook sponsoring meer ging naar partnerships. Dat gaat niet zomaar. Ook bestaande sponsors moeten op gegeven moment zien dat het zo mooi is dat ze daar iets gaan betekenen en daar dus ook geld voor over hebben.” (Respondent 9, Organisatie I)

Dit citaat laat zien dat er wordt gewerkt vanuit een netwerkverband waarin beide logica's terugkomen en afgestemd dienen te worden, ook naar het speelveld toe. Daarnaast komt uit het citaat naar voren dat, naast de eerder beschreven grote bedrijven, ook regionale bedrijven interesse hebben in de maatschappelijke logica wanneer het bijdraagt aan regionale doelstellingen.

5.2.4 Gemengde organisatievorm

Ten vierde kwam de gemengde organisatievorm naar voren. Kenmerkend aan de gemengde organisatievorm is dat een organisatie door een turbulente omgeving een vorm aanneemt waarin er met deze omgeving omgegaan kan worden (Skelcher & Smith, 2015). Bij de sportorganisaties was dit terug te zien doordat er wordt aangegeven dat de sportieve logica kan zorgen voor een turbulente omgeving, waarbij de organisatie daaronder voor de stabiliteit moet zorgen.

“Het is echt aan elkaar gekoppeld. Het één zonder het ander is niks waard. Tegelijkertijd moet het ook een ondergrens zijn in sportieve barre tijden. Dan moet je ook in staat zijn als organisatie het verval te stoppen of misschien zelfs heel voorzichtig door te groeien. Daar is de rest van de organisatie voor.”
(Respondent 1, Organisatie A)

“Sinds 2014 zijn de sportieve prestaties steeds minder geworden. En dan durf ik als ex-coach in het Betaald Voetbal te zeggen dat dit niet alleen maar ligt aan een coach die je erin en eruit sodemietert, maar dan moet je echt terug naar je bestaansrecht.” (Respondent 9, Organisatie I)

In het teruggaan naar het bestaansrecht lijkt een mix te kunnen ontstaan tussen de commerciële, culturele en maatschappelijke logica die neigt naar één doelstelling: winstmaximalisatie. Dit vormt de oorzaak voor het samengaan van logica's binnen de gemengde organisatievorm. Het mixen van meerdere logica's tot één logica kan worden ingevuld als kans om grip te krijgen op de turbulente omgeving (Skelcher & Smith, 2015). Vanuit de theorie van Késenne (2000) is dit verklaarbaar, omdat winstmaximalisatie kan zorgen voor stabielere sportieve prestaties.

“Financial performance is die lifeline waar ik het net al over had. Ik heb op allerlei manier geprobeerd om zoveel mogelijk grip te houden op een organisatie die alle kanten op beweegt in een 24/7 business als voetbal. Ook om de continuïteit te waarborgen. En je weet als je onderaan de streep een plus kan draaien dan kan je de regio bereiken en ontwikkelen. Van daaruit zijn er zoveel haakjes te maken.”
(Respondent 1, Organisatie A)

“Voor mij draait voetbal, en dan zeg ik het even lomp, om twee pijlers eigenlijk. Ondanks dat jij net een aantal andere pijlers noemt zijn de belangrijkste pijlers zijn voor mij: Voetbal op 1 en Commercie op 2.”
(Respondent 11, Organisatie K)

“We willen het stadion vullen met attractief voetbal. Daar verdien ik meer geld mee. Daar trek ik meer sponsors mee. De speelwijze moet aanvallend attractief zijn, waarbij het vermaak van het publiek hand en hand meegaat. Wij zijn voetbal als een vermaaksdienst.” (Respondent 5, Organisatie E)

In de citaten van Respondent 1 en 11 komt naar voren hoe bewust er wordt ingezet op de commerciële logica om voor houvast te zorgen. Uit de uitspraken van Respondent 5 blijkt hoe de culturele logica daar onderdeel van kan zijn. Respondent 1 laat zien dat de maatschappelijke logica onderdeel is van de *financial performance*. Dit omdat het voor Organisatie A mede voortkomt uit de maatschappelijke logica, zo bleek in de paragraaf over *organic hybridization*, en weer geïnvesteerd kan worden in regio.

Om bij te dragen aan de winstmaximalisatie als middel onder de sportieve prestaties kwam de oorzaak netwerkverbanden naar voren op het vlak van commercieel en cultureel. Deze worden ingezet om ervoor te zorgen dat de logica's samengaan binnen de gemengde organisatievorm.

“Bijvoorbeeld ook rond dat stadionplan. Daar wilden we de achterban bij betrekken. Dat is natuurlijk levensgevaarlijk, want ook die gaan van alles vinden. En als je niks met hun mening doet dan zijn ze boos. Dus nou gaan we een adviescommissie oprichten. Ook weer verwachtingen managen, goed communiceren en zo zie je dat de groep van supporters en een paar sponsors uiteindelijk hun input hebben geleverd voor het stadion en zij verdedigen dat plan nu voor de achterban.”
(Respondent 4, Organisatie D)

“Nou commercieel denk ik dat het heel belangrijk is dat we een platform worden dat er voor gaat zorgen dat economische groei gaat versnellen. Op het moment dat wij commercieel gaan groeien dan zal dat direct positieve invloed hebben op het spelersbudget.” (Respondent 2, Organisatie B)

In het citaat van Respondent 4 komt dit naar voren doordat het netwerk met supporters wordt ingezet voor een commercieel plan rond het stadion. Het citaat van Respondent 2 laat zien dat er wordt gesproken over een commercieel netwerk wat voor commerciële groei moet zorgen en bovenal een positieve invloed op het spelersbudget. Door deze netwerkverbanden gaan de commerciële en sportieve logica samen. Wat de citaten daarnaast laten zien is dat er vanuit deze actoren ook wordt verwacht dat de sportorganisaties deze betrokkenheid tonen. Dit is te herkennen als een vorm van institutionele druk (Furusten, 2013).

5.2.5 Beantwoording deelvraag 3 (I)

3. Op welke wijze ervaren sportorganisaties dat institutionele logica's wel of niet samengaan in de organisatie?

Omdat in deze beantwoording zal worden ingegaan op een onderdeel van de deelvraag, namelijk over het wel samengaan van logica's, vormt het een deelbeantwoording. Aan het einde van de volgende paragraaf zal de zijde van het niet samengaan van logica's worden belicht.

In deze paragraaf kwamen meerdere manieren van het samengaan van logica's naar voren. Mogelijk is dit te verklaren vanuit de vier logica's die zijn te herkennen in de sportorganisaties en het speelveld daaromheen. Door voortdurende interactie daartussen is het mogelijk dat daarin verschillende organisatievormen worden aangenomen en misschien zelfs wel meerdere gelijktijdig (Furusten, 2013; Skelcher & Smith, 2015). Dit laatste kwam minder duidelijk naar voren in de data.

Ten eerste, zoals al bleek in de vorige paragraaf, kwam naar voren dat sportorganisaties zich meer bewust zijn van het belang van de maatschappelijke logica. Een aantal sportorganisaties gaven aan dat deze logica nog naast de sportorganisaties stond. Mede door het gebruik van een stichting voor met name legitieme redenen. Doordat de maatschappelijke logica hier in sommige gevallen (nog)

naast de sportorganisatie blijkt te staan is er sprake van de gesegmenteerde organisatievorm. De oorzaak voor het samengaan van logica's hierin, normatieve kracht, kwam eveneens terug. Dit doordat de normen van de maatschappelijke logica desondanks krachtig genoeg zijn ten opzichte van de andere logica's om naast de andere logica's te laten bestaan (Skelcher & Smith, 2015). Daarnaast kwam naar voren dat hierbinnen netwerkverbanden bestaan op maatschappelijk vlak die helpen om andere logica's, met name commercieel, samen te laten gaan.

Ten tweede werd de gesegegreerde organisatievorm nog kort benoemd als een door aantal respondenten aangehaald ideaalbeeld. Wel leken meerdere organisaties te streven naar teams aan met name de, zoals in het punt hierboven benoemd, de organisatie kant. De ontwikkeling daar naar toe als bijbehorende oorzaak, *organic hybridization*, bleek dan ook nog niet echt zichtbaar (Skelcher & Smith, 2015).

Ten derde bleek de geassimileerde organisatievorm de meest voorkomende organisatievorm. In de data kwam naar voren dat sportorganisaties veel bezig zijn met de-institutionaliseren, het afstemmen, van de logica's om uiteindelijk van meerwaarde te zijn op elkaars doelstellingen en die van de centrale sportieve logica (Skelcher & Smith, 2015; Skille, 2011). Daarin passeerden voorbeelden van de belangrijkste- en centrale sportieve logica die ook iets terug doet voor de doelstellingen van de culturele en commerciële logica. Geredeneerd vanuit de winstmaximalisatie is dit ook van belang voor uiteindelijk betere sportieve prestaties (Késenne, 2000).

Daarnaast gaven de meeste respondenten aan bezig te zijn om de maatschappelijke logica af te stemmen op de commerciële logica in de organisatie, maar ook daarbuiten. Mede door interesse van grote bedrijven met een mogelijke toegevoegde waarde voor de sponsoropbrengsten. Hierin bleken de netwerkverbanden een middel om zowel commerciële als maatschappelijke meerwaarde te behalen. In deze afstemming werd gebruik gemaakt van de oorzaak *coupling* (Pache & Santos, 2013).

Ten vierde kwam naar voren dat de logica's niet zo zwart-wit, maar qua doelstellingen dicht bij elkaar liggen. Deze bevinding kreeg in deze paragraaf de gemengde organisatievorm, waarin de commerciële, culturele en maatschappelijke logica gemixt leken tot een logica met doelstellingen die neigen naar winstmaximalisatie. Eveneens omdat deze mix dan naast de sportieve logica lijkt te bestaan, waardoor het lijkt op een letterlijke splitsing en tegelijk een onlosmakelijke verbinding tussen de sport en de organisatie. Dit omdat de winstmaximalisatie enerzijds kan zorgen voor sportief betere prestaties en sportief betere prestaties voor meer opbrengsten via bijvoorbeeld sponsoren, supporters, tv-gelden en transfers. Maar ook om de reden dat de organisatie wordt gezien als houvast onder de sportieve turbulentie, ten tijde van mindere prestaties, om de continuïteit te bewaken. In deze gemengde vorm van winstmaximalisatie viel op dat de culturele en maatschappelijke doelstellingen wel onderdeel zijn, maar meer als middel gericht op de *financial performance* (Skelcher & Smith, 2015; Késenne, 2000).

Om bij te kunnen dragen aan de financiële prestaties, en om logica's, samen te laten gaan werd binnen deze organisatievorm eveneens gebruik gemaakt van netwerkverbanden. Hierin kwamen voorbeelden van netwerkverbanden met supporters en sponsoren gericht op de commerciële logica, en uiteindelijk, het samengaan met de sportieve logica naar voren. Daarin is eveneens, net als de andere aangehaalde netwerkverbanden, een vorm van institutionele druk te herkennen. Dit doordat actoren uit de betreffende logica's deze betrokkenheid ook verwachten van de sportorganisatie (Furusten, 2013).

5.3 Ervaringen van sportorganisaties in het niet samengaan van logica's

Over het niet samengaan van logica's kwam in het theoretisch kader naar voren dat er verschillende oorzaken spelen die ervoor kunnen zorgen dat er een geblokkeerde organisatievorm ontstaat. Dat betekent dat de doelstellingen van logica's elkaar blokkeren met in het meest extreme geval gevolgen voor het bestaansrecht (Skelcher & Smith, 2015; Greenwood e.a., 2010). In onderstaande

paragraaf wordt de verzamelde data geanalyseerd op basis van de gevonden oorzaken uit het theoretisch kader.

5.3.1 Dominantie

Allereerst kwam de dominantie van logica's naar voren. Zowel in de organisatie als op het speelveld eromheen is te zien dat er dominant sportief en commercieel wordt gedacht. Dit betekent dat de doelstellingen van de logica's voorop staan en ten koste gaan van andere logica's (Svensson, 2017). Vanuit het streven naar prestatie-maximalisatie en winstmaximalisatie valt dit te verklaren. Daarmee wordt namelijk gezegd dat deze beide logica's de kern vormen van de sportorganisatie met de sportieve logica centraal verklaren (Késenne, 2000; Stenling & Fahlén, 2009).

Onderstaande citaten laten zien dat een dominante sportieve logica een bedreiging kunnen vormen richting de kwaliteit en dus het samengaan van andere logica's op kantoor, het commercieel netwerk of het bewust inzetten op de maatschappelijke logica. Onderstaand zijn daarvan in chronologische volgorde voorbeelden te lezen.

“Dat betekent dat er gewoon te veel aandacht gaat naar het veld gaat en op basis daarvan hele vreemde beslissingen worden genomen. Alleen al het gekke fenomeen dat over het salaris van een speler heen wordt gekeken, omdat je die per se wilt hebben. En iemand hier beneden mag blij zijn dat hij hier mag werken en die verdient het minimumloon, want het is de voetballerij. Terwijl die persoon, mijns inziens, vele malen belangrijker is dan die persoon die daar staat. Want even los van transferresultaat en dan kan je even heel simpel kijken naar data, dan zie je hoe klein de kans is dat je een speler verkoopt. Ik ben bijvoorbeeld hartstikke tevreden over onze commercieel manager. Door daar op te bezuinigen onderschat je de totale kantoororganisatie. Dat was hier toen ik binnenkwam en nog steeds wel in het veld. Dat mensen nog steeds op gratis handjes zitten te wachten.”
(Respondent 1, Organisatie A)

“Dus hoe ga ik het gesprek met sponsors die al heel lang aan de club verbonden zijn? Die ook in de slechte tijden betaalden. Hoe kan ik die nu opeens meer laten betalen omdat wij beter voetballen? Dat is een commercieel dilemma. Daar hebben we het nu over, want we hebben toch die 200 euro extra nodig om onze sportieve ambitie te halen.” (Respondent 5, Organisatie E)

“Soms zeggen sponsors ook van: Het gaat erom wat er op het veld gebeurt en daarna is pas daarna. Dat is een reis die je met elkaar moet maken door heel veel en goed te communiceren. Als wij vier keer verliezen en we brengen dan te veel de samenwerking met de Foundation naar buiten. Dan kan het zijn dat de supporters en sponsors, dat ze dat niet meteen pakken. Met name bij supporters staat de sportieve waarde bovenaan. Dat is bewezen bij ons, want als wij play-offs spelen zitten er het dubbele aantal mensen. Dus die lopen achter in dat maatschappelijke verhaal.” (Respondent 9, Organisatie I)

Naast, en als ondersteuning aan het sportieve, blijkt de commerciële logica dominant naar voren te komen. In citaten van Respondent 13 en 8 is de besproken winstmaximalisatie te zien, namelijk door te sturen op budgetten en ondanks bijvoorbeeld maatschappelijke initiatieven niet te vergeten een voetbalbedrijf te zijn. Het citaat van Respondent 11 laat zien hoe dat er praktisch uitziet doordat er vanuit een commerciële gedachte een hogere maatschappelijke meerwaarde moet worden gecreëerd. Het onderste citaat vormt een nuance in dit verhaal doordat het speelveld simpelweg bestaat uit actoren met verschillende behoeften. De sportorganisatie kan ervoor kiezen op beiden in te spelen, zodat dominantie geen bedreiging vormt. Uit de andere citaten blijkt dit nog niet het geval.

“Maar dat zijn inderdaad commerciële doelstellingen waarin op budgetten wordt gestuurd. Wij zijn natuurlijk ook een B.V. dat is ook gewoon de waarheid.” (Respondent 13, Organisatie A)

“Het is ook altijd belangrijk om te blijven beseffen dat je een voetbalbedrijf blijft. Laat ik dat voorop stellen. Je moet oppassen dat je niet te veel daardoor laat leiden en dat belangrijker gaat maken dan waar het uiteindelijk omgaat. En dat is voetbal en de wedstrijden en uiteindelijk ook zoveel mogelijk geld genereren.” (Respondent 8, Organisatie H)

“In het begin hebben we geprobeerd maatschappelijke partners te binden. Dat is eigenlijk niet gelukt. Ik vind ook maatschappelijk partner dat moet je niet voor 2.000 euro doen, dus daar hebben we wel

ingestoken op een concept met vanaf 25.000 euro kan je maatschappelijk partner worden. Ja met die 2.000 euro meer of minder kan ik wel iets neerzetten, maar kan ik niks. Accountmanagers kunnen een jaar lang dingen proberen te verkopen, maar als dat niet lukt gaan ze hun tijd anders besteden.” (Respondent 11, Organisatie K)

“Je hebt altijd mensen die zeggen: die maatschappelijke betrokkenheid maakt me niks uit, het moet geld opleveren. Je hebt altijd mensen die alleen maar in euro’s rekenen. Maar goed, dat is onderdeel van de maatschappij. Ieder mens is anders.” (Respondent 12, Organisatie A)

5.3.2 Omgevingsturbulentie

Door de dominantie van de sportieve logica kan er op het speelveld van de sportorganisatie omgevingsturbulentie ontstaan. Dit betekent dat het speelveld dermate turbulent kan worden door slechte sportieve prestaties dat daardoor andere logica’s blokkeren (Skelcher & Smith, 2015). Het eerste citaat laat zien hoe sportieve wanprestaties zich vertalen naar de andere doelstellingen van de organisatie. De onderste twee citaten laten de druk op de commerciële logica ten tijde van sportief turbulente tijden zien.

“Bij een voetbalclub ga je, gerelateerd aan het veldspel en de resultaten, ook gewoon inherent slechte periodes krijgen. En dan zie je in elke organisatie twijfel ontstaan en dat moeten we juist wel gewoon op een goede manier doorgaan. Toeval, geluk of ongeluk speelt natuurlijk een extreme rol in het voetbal en als je echt totaal afhankelijk bent van de ranglijst en promotie dan is dat gewoon roulette en dat gaat niet werken. Sportieve wanprestaties mogen dus niet van invloed zijn op de organisatie. Daarin hebben we nog veel te veel te winnen.” (Respondent 1, Organisatie A)

“Wij zijn in de laatste twee jaar 17e en 16e geworden in de Eerste Divisie en dan zie je dus dat de miljoenen niet tegen de muur aan klotsen.” (Respondent 5, Organisatie E)

“Op het moment dat er bijvoorbeeld subsidiegeld binnenkomt en de afdeling bal in het net doet het even niet zo goed, dan kan je als club toch in een soort spagaat komen om dat geld anders te besteden. Voor mijn tijd en voordat het een stichting was gebeurde dat wel.” (Respondent 4, Organisatie D)

5.3.3 Legitimiteitsproblemen

Het laatst geschreven citaat geeft eveneens de spanning betreft legitimiteit op het speelveld weer. Door gebeurtenissen waarbij maatschappelijk geld uiteindelijk in sportieve prestaties worden gestoken kan een sportorganisatie namelijk legitimiteitsproblemen ervaren. Hiermee wordt gedoeld op problemen betreft betrouwbaarheid en geloofwaardigheid die de sportorganisatie dan kan ondervinden (Kraatz & Block, 2008). Respondent 10 en 2 geven deze spanning weer middels de legitimiteit in het afstemmen tussen de commerciële en maatschappelijke logica.

“Dan krijg je het ethische vraagstuk. Ik vind overigens niet dat we bij elk project break-even of een kleine plus moeten draaien, maar ik vind wel dat we middelen beschikbaar stellen en er over na moeten denken hoe dat dekkend of winstgevend kan zijn. Het gaat er dus veel meer om dat we nadenken of er partijen zijn die zich juist willen verbinden aan een bepaald project. Dat vinden wij wel heel erg belangrijk.” (Respondent 10, Organisatie J)

“Uiteindelijk is het ook een middel om geld te gaan verdienen. Dus je moet ook continu balanceren op het randje van: Kan dit nu? Gaat dit nu echt naar de commerciële kant toe of ziet men nu heel goed in dat we met dit maatschappelijke geld moeten gaan verdienen op een normale manier?” (Respondent 2, Organisatie B)

Een ander voorbeeld van legitimiteitsproblemen in het samengaan van de sportieve en commerciële logica, waarin sportorganisaties middels investeringsfondsen geld genereren om spelers te kopen en bij een transfer rendement teruggeven. Wanneer dit niet lukt kan het leiden tot minder opbrengsten vanuit sponsors of zelfs supporters door een gebrek aan vertrouwen. Doordat deze opbrengsten, vanuit winstmaximalisatie, zullen moeten bijdragen aan de sportieve logica kan het een oorzaak vormen voor het niet samengaan van logica’s.

Meerdere sportorganisaties gaven aan op een dergelijke manier te werken. Wanneer het lukt kan dit tot zeer tevreden gezichten leiden, wanneer het niet lukt zitten daar risico's betreft legitimiteit aan vast. Respondent 11 geeft hieronder van beide een voorbeeld.

"Ze hadden ooit een fonds opgericht en daar had men dus geld ingestopt en die speler liep zo de deur uit. Wij moesten dat vertrouwen terug gaan winnen. Toen zijn er ook gewoon mensen afgehaakt die zeggen: Ik vertrouw gewoon niet wat zij doen. Prima, ik kan ook niet alle twijfels weghalen. Dus er zijn ook mensen afgehaakt die later heel veel spijt hebben gehad dat ze niet mee hebben gedaan. Dus ja, dat is dan ook wel weer leuk." (Respondent 11, Organisatie K)

5.3.4 Identiteit

De vierde oorzaak die kan zorgen voor een geblokkeerde organisatievorm, identiteit, kwam gematigd terug in de data. De keren dat de identiteit terugkwam bleek dit voornamelijk te komen vanuit de wijze waarop de supporters de organisatie identificeren (Kraatz & Block, 2008). Vanuit de data kwamen voorbeelden naar waarin de commerciële logica werd geblokkeerd, omdat supporters bepaalde sponsoracties niet zagen zitten of het stadion niet naar een andere locatie wilden hebben.

Onderstaand citaat van Respondent 10 belicht een andere zijde van de identiteit van de sportorganisatie die vaker terugkwam. Zoals eveneens bleek uit paragraaf 5.1.4 beseffen alle sportorganisaties haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onderstaand citaat laat zien dat sportorganisaties binnen haar identiteit zoeken hoe deze logica daar onderdeel van kan zijn.

"De afstemming tussen maatschappelijk en marketing begint absoluut zijn vruchten af te werpen. Ik denk dat daar qua positionering een uitdaging lag. Want hoe positioneer je nou zo'n Foundation? Wat doe je maatschappelijk en waarom doe je dat?" (Respondent 10, Organisatie J)

Ook laat het citaat van Respondent 10 zien dat dit afstemming vergt en voordat deze afstemming plaatsvond er sprake was van blokkeringen in de organisatievorm. De beschrijving laat zien dat er een duidelijke positionering (lees: identiteit) nodig is om in dit geval de maatschappelijke logica samen te laten gaan met andere logica's. Op die manier kunnen bijvoorbeeld sponsors en supporters zich ermee identificeren.

5.3.5 Bestuursproblemen

De vijfde oorzaak wordt door Kraatz & Block (2008) beschreven als bestuursproblemen. Hiermee wordt bedoeld op problemen die kunnen ontstaan in het besturen van de organisatievorm en het netwerk eromheen door bijvoorbeeld meerdere logica's die zich daar bevinden. Deze problemen kunnen zich dus zowel in als buiten de organisatie begeven. In onderstaande citaten wordt een intern en extern voorbeeld over stakeholders gegeven en de problemen die deze kunnen geven in de afstemming.

"Daar heb je als Directie en bestuur natuurlijk een belangrijk rol in. Communiceer dus goed met je organisatie, manage de verwachtingen goed en betrek de mensen bij wat je doet. En daar zit een spanningsveld, want die mensen daarbij betrekken betekent dat ze hun mening gaan geven en dat ze verwachten daar wat mee doet. Als je dat niet doet worden ze boos en dat kost allemaal heel veel tijd die we niet hebben. Daar moet je als bestuurder heel erg de balans in vinden."
(Respondent 4, Organisatie D)

"Het stakeholdersmanagement is echt bizar binnen een Betaald Voetbalorganisatie. Ik denk er vaak in bed nog over. Het komt uit alle hoeken en gaten en iedereen heeft op een bepaalde manier recht op antwoord en tijd Ik vind het super moeilijk om dat te regisseren of bij me weg te houden. Daar heb ik nooit problemen mee gehad in het bedrijfsleven. Daar had je altijd een managementlaag die je beschermde en dan kan jij je meer op de hoofdzaken focussen. Ik denk wel te weten wat het synoniem is voor Betaald Voetbal, want ik heb het er vaak met collega's hier over. Het lukt mij in ieder geval niet om dat kwijt te raken. Wel al iets meer dan in het begin, maar het blijft nog steeds over heel veel onbelangrijke dingen gaan." (Respondent 1, Organisatie A)

Het citaat van Respondent 1 laat de nadelen van de netwerkverbanden rond de sportorganisatie zien. Daardoor komt er minder focus te liggen op de hoofdzaken van de sportorganisatie. Dit vormt een bedreiging voor het samengaan van logica's doordat er minder aandacht is voor de interne samenwerking en afstemming. Respondent 4 laat zien welke spanningen dat kan opleveren.

5.3.6 Deelbeantwoording deelvraag 3 (II)

3. Op welke wijze ervaren sportorganisaties dat institutionele logica's wel of niet samengaan in de organisatie?

In bovenstaande paragraaf kwamen meerdere oorzaken voor een geblokkeerde hybride organisatievorm waarin logica's niet samengaan naar voren. Dit kan leiden tot mindere prestaties binnen de gewenste doelstellingen en in het extreemste geval tot verlies van bestaansrecht (Skelcher & Smith, 2015; Greenwood e.a., 2010).

Ten eerste kwamen de oorzaken naar voren die met name zijn te relateren aan het streven naar prestatimaximalisatie en daaronder winstmaximalisatie (Késenne, 2000). Dit kan namelijk leiden tot een dominante sportieve logica en een dominante commerciële logica die daarvan in dienst staat. Doordat deze dominantie ook op het speelveld heerst kan het zorgen voor omgevingsturbulentie in sportief slechtere tijden met onder andere als gevolg dat er meer druk komt op de commerciële logica om het sportieve tij te keren. De manier waarop dit gedaan wordt kan leiden tot legitimiteitsproblemen richting het netwerk met maatschappelijke, commerciële (sponsors en investeerders) en culturele (supporters) actoren (Skelcher & Smith, 2015; Kraatz & Block, 2008). Allen vormen een bedreiging voor het samengaan van logica's, omdat er daardoor minder tijd en geld kan ontstaan voor de culturele en maatschappelijke logica en van daaruit richting de sportieve logica.

Ten tweede was de identiteit met name terug te zien in de afstemming tussen de invulling van logica's vanaf het speelveld en de eigen identiteit. Hierin bleken er bijvoorbeeld projecten of activiteiten te zijn die niet passen bij de identiteit zoals supporters of sponsors die beleven. Dit zorgt ervoor dat de logica's niet samen kunnen gaan (Kraatz & Block, 2008).

Ten derde blijken er bestuursproblemen op te kunnen treden vanuit de interne en externe stakeholders van de sportorganisatie. Met interne stakeholders wordt bedoeld op de logica's en de mensen die van daaruit handelen en met externe stakeholders op de actoren op het speelveld die vanuit een bepaalde logica handelen. De laatste vormt een keerzijde van de netwerkverbanden op het speelveld. De tijd die zowel de interne als externe afstemming vergt kan leiden tot bestuursproblemen en daarmee een bedreiging vormen voor het samengaan van logica's (Kraatz & Block, 2008).

6. Discussie

Voordat de hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord in *Hoofdstuk 7 Conclusie* zullen in dit hoofdstuk een aantal onderdelen uit de analyse worden bediscussieerd. Daarnaast worden in de vorm van praktische oorzaken en de coronacrisis nog twee onderdelen meegenomen die terugkwamen in de data-analyse. Deze onderwerpen hebben niet een directe relatie met het theoretisch kader, maar zijn mogelijk wel waardevol voor de onderzoeksresultaten.

6.1 Maatschappelijk van gesegmenteerd naar geassimileerd

De in de literatuurstudie aangehaalde vermaatschappelijking van de sport, het inzetten van sport als middel voor de maatschappij, was terug te zien in de data (Bruyninckx, 2012). De sportorganisaties zijn zich ervan bewust dat de maatschappelijke logica meer onderdeel wordt van haar speelveld. Dit blijkt uit dat sportorganisaties trachten de maatschappelijke logica, die steeds belangrijker wordt gevonden door maatschappelijke en commerciële actoren, niet langer naast maar in de organisatie proberen af te stemmen. Hierdoor gaat de hybride organisatievorm van gesegmenteerd naar geassimileerd. Daarnaast wordt er ingezet op netwerkverbanden met alle actoren vanuit de bestuursdriehoek overheid – markt – burgers in de vorm van lokale overheden, sponsors/ investeerders en (potentiële) supporters (Gorwa, 2019). Deze netwerkverbanden zijn van belang voor de normatieve kracht van de maatschappelijke logica. Hierdoor worden de normen van de logica krachtiger en kan de maatschappelijke logica gemakkelijker samengaan met andere logica's. Dit lijkt eveneens van belang om een volgende stap te maken naar afstemming, de-institutionaliseren / *coupling*, tussen met name de maatschappelijke en commerciële logica (Skelcher & Smith, 2015; Skille, 2011; Pache & Santos, 2013).

In de data bleek dat meerdere sportorganisaties de maatschappelijke afdeling georganiseerd hebben in een stichting. Dit vanuit legitieme en commerciële redenen doordat de investering van actoren in maatschappelijke projecten mogelijk interessanter is doordat het legitiem is. De legitimiteit zit dan in dat de gelden binnen de stichting blijven. Enerzijds is dit een logische argumentatie, aangezien deze legitimiteit in het verleden wel eens is geschaad. De stichting en haar netwerk kunnen daarbij nog steeds helpen met het samen laten gaan met de commerciële logica, zo bleek uit voorbeelden betreft het binnenhalen van een hoofdsponsor en een nieuw stadion. Anderzijds beperkt het, zo bleek in de analyse, de ontwikkeling van gesegmenteerd naar afstemming binnen een geassimileerde organisatievorm. Een aantal sportorganisaties beschreven niet te werken vanuit een stichting, maar wel vanuit dezelfde legitimiteit door primair de behoefte van regionale actoren en grote bedrijven voor maatschappelijke meerwaarde voorop te stellen. Beiden uitgangspunten maken het voor de sportorganisatie interessant om middels de behoefte uit de regio en grote bedrijven kritisch te bekijken welke handelswijze tot de meeste meerwaarde op maatschappelijk én commercieel vlak kan leiden.

6.2 Invulling gemengde organisatievorm

Bovenstaand voorbeeld kan eveneens een voorbeeld zijn om invulling te geven aan de gemengde organisatievorm. In het voorbeeld wordt er namelijk wel gehandeld vanuit maatschappelijke doelstellingen, maar het kan ook bovenal over winstmaximalisatie gaan die bijdraagt aan de prestatie-maximalisatie (Késenne, 2000). Bovenstaande paragraaf laat daarnaast ook het belang van de netwerkverbanden voor het samengaan van logica's in de sportorganisatie zien. De actoren op het speelveld verwachten namelijk meer van de sportorganisatie, waardoor netwerkverbanden met overheden, bedrijven en supporters nodig zijn om deze verwachtingen te weten en daarnaar te handelen. Dit heeft zijn weerslag op het exceptionele van de sportorganisatie (Bruyninckx, 2012).

Met deze informatie lijkt het verstandig om daar rekening mee te houden betreft de invulling wanneer er wordt gekozen voor een gemengde organisatievorm. Door het speelveld van de

sportorganisatie lijkt het 'bestaande model' van winstmaximalisatie naar prestatiemaximalisatie aan verandering onderhevig en niet meer volledig op te gaan. Tegelijk lijkt de kern van de sportorganisatie wel nog steeds te bestaan uit prestatiemaximalisatie en winstmaximalisatie, uitend in de sportieve en commerciële logica. Dit blijkt uit de gemengde organisatievorm tussen sport en de organisatie, waarbij de organisatie bestaat uit de commerciële, culturele en maatschappelijke logica met de doelstelling gericht op winstmaximalisatie. Geredeneerd vanuit de sportieve logica als centrale logica is dit een logisch model. Mede omdat dit de identiteit van de sportorganisatie bepaald en zorgt voor de meeste meerwaarde in de vorm van bijvoorbeeld tv-gelden en transfers.

Geredeneerd vanuit het belang van de netwerkverbanden en de oorzaken voor het niet samen gaan van logica's lijkt het verstandig kritisch naar deze invulling te kijken. Dominantie, omgevingsturbulentie en legitimiteitsproblemen laten namelijk de kwetsbaarheid van het bestaande model zien ten opzichte van de verwachtingen vanaf het speelveld. Hierdoor blijkt met name de sportieve logica dermate dominant in de organisatie en op het speelveld waardoor andere logica's ondersneeuwen en de legitimiteit van de sportorganisatie geschaad kan worden. Er kan niet meer verwacht worden dat actoren simpelweg commercieel bijdragen aan de sportieve prestaties. Bij de keuze voor een gemengde organisatievorm lijkt bewuste aandacht voor alle netwerkverbanden, ook in sportief turbulente tijden, daarom verstandig voor een duurzaam bestaan. Daarmee wordt bedoeld op een tweeledige gemixte organisatievorm, waarin de organisatie bijdraagt aan de sport, maar de sport ook bijdraagt aan de logica's die in de organisatie en op het speelveld actief zijn. In de analyse bleek dat binnen dit laatste punt nog afstemming nodig is. De geassimileerde organisatievorm kan eveneens een keuze zijn, omdat hierin volgens hetzelfde principe de logica's worden afgestemd richting de sportieve prestaties. Daarin is alleen wel specifiekere aandacht voor de individuele logica's (Skelcher & Smith, 2015; Késenne, 2000).

6.3 Netwerkverbanden

In de analyse kwam naar voren dat inzetten op netwerkverbanden niet alleen maar hosanna is. Door de verantwoordelijkheden voortkomend uit institutionele druk van meerdere logica's heeft de sportorganisatie te maken met zoveel interne en externe stakeholders dat het voor bestuursproblemen kan zorgen. Dit vergt namelijk de nodige afstemming. In deze afstemming dient zich eveneens de uitdaging van *policy taking* aan. In de afhankelijkheid van het netwerk blijkt de spanning te bestaan om beleid over te nemen wat niet direct past bij de sportorganisatie en de invulling van de logica's daarbinnen. Deze uitdaging kwam terug in de data met als gevolg dat er bijvoorbeeld een maatschappelijk project wordt gedaan wat leidt tot een van de oorzaken voor blokkades: identiteit (Houlihan, 2014; Kraatz & Block, 2008). *Coupling*, het afstemmen tussen de logica's passend bij de sportorganisatie lijkt daarin een oplossing te kunnen zijn. Veel sportorganisaties proberen dit al te doen in commercieel maatschappelijke netwerkverbanden. Mede door de groeiende maatschappelijke belangstelling van grote commerciële actoren is dat interessant voor sportorganisaties (Pache & Santos, 2013).

6.4 Haalbaarheid gesegregeerde organisatievorm

Met bovenstaand geschetste situatie lijkt de in de analyse aangehaalde gesegregeerde organisatievorm ver weg. Op dit moment wordt het bestaande model van prestatiemaximalisatie en winstmaximalisatie, vanuit de sportieve en commerciële logica, namelijk met name afgestemd op het speelveld. Daardoor was met name de geassimileerde organisatievorm en het gebruik van netwerkverbanden terug te zien. Voor een gesegregeerde organisatievorm, waarin alle logica's volledig samenwerken, lijkt dan nog een hele weg te gaan. De vraag is of dit haalbaar is, aangezien het afstemmen van het bestaande model aan voortdurende veranderende speelveld een behoorlijk proces blijkt en de nodige kansen en bedreigingen kent.

6.5 Praktische oorzaken

Naast de oorzaken vanuit het theoretisch kader kwamen er praktische oorzaken voor het wel en niet samengaan van logica's naar voren. In relatie tot de bestuursproblemen benoemden Kraatz & Block (2008) in de literatuurstudie dat de hoeveelheid aan logica's in de sportorganisatie dat dit te maken kan hebben met de capaciteit van de organisatie. Doordat meerdere sportorganisaties aangaven een dermate groot takenpakket te hebben dat dit vraagtekens zet bij de capaciteit van de sportorganisatie om logica's op elkaar af te kunnen stemmen. In de analyse kwam al naar voren dat de bezetting vanuit de andere logica's eveneens te maken kan hebben met een dominante sportieve logica, omdat daar simpelweg 'te veel' budget heen gaat. Het korte termijn gedreven handelen kwam naar voren als tweede praktische oorzaak voor het niet samengaan van logica's. Dit omdat er vanuit een dominante sportieve logica een cultuur ontstaat waarin van wedstrijd naar wedstrijd, en dus op korte termijn, wordt geleefd. Dit blokkeert andere logica's. Daarnaast zorgt het voor minder aandacht voor de lange termijn en dat uit zich in een groot probleem voor de sector: het verloop van directeuren. Het korte termijn gedreven handelen en de sportieve dominantie lijken hieraan ten grondslag te liggen.

Twee praktische oorzaken die kunnen zorgen voor het wel samengaan van logica's staan daar tegenover. Meerdere sportorganisaties gaven namelijk aan in te zetten op de efficiëntie en kwaliteit binnen de organisatie. Dit uit zich in het efficiënter maken van (IT) werkprocessen en afstemming tussen afdelingen en het investeren in kwalitatieve specialisten of middelen. Dit geeft een mogelijke oplossing voor de hierboven aangehaalde discussie over de capaciteit in de sportorganisatie. Dat neemt niet weg dat sportorganisaties ook dienen te investeren in de organisatie en niet alleen in de sport om de gewenste kwaliteit binnen te halen. Een mogelijke oplossing voor het korte termijn gedreven karakter is het bewaken van een lange termijn perspectief waarin alle logica's samen komen. Een aantal sportorganisaties noemden bewust bezig te gaan met een lange termijn plan waarin de logica's terugkomen en als zeer van belang om met de sportieve turbulentie om te gaan. In de data bleek eveneens dat wanneer deze beide praktische oorzaken en het inzetten op een stabiele directie ervoor kan zorgen dat er sportief beter wordt gepresteerd, zonder dat dit direct met geld te maken heeft. Dit is daarom een aanvulling op het model van prestatimaximalisatie en winstmaximalisatie (Késenne, 2000).

6.6 Coronacrisis

Zoals terugkwam in het methodenhoofdstuk heeft de COVID-19 pandemie, de coronacrisis, een grote invloed op de BVO's en daarmee ook op het wel of niet samengaan van logica's in de huidige organisatie. De KNVB (2020) beschreef al een aantal facetten. De respondenten gingen daar dieper op in door het effect van de crisis en mogelijke oplossingen daarvoor te benoemen.

De commerciële logica blijkt onder druk te staan vanuit verwachte economische tegenslagen. Juist nu nog meer inzetten op de netwerkverbanden en vast blijven houden aan een lange termijn perspectief lijken daarin oplossingen voor nu. Daarmee kan er namelijk voor gezorgd worden dat de commerciële logica alsnog samen kan gaan met andere logica's om uiteindelijk op een andere manier geld te verdienen voor de sportieve prestaties, mits op legitieme wijze.

7. Conclusie

Beantwoording hoofdvraag: Op welke wijze kunnen institutionele logica's wel of niet samengaan in een sportorganisatie en wat zijn daarvoor de oorzaken?

Dit onderzoek begon met het integraal beleid, het intern en extern verbinden van verschillende doelstellingen, als aanleiding. In de sportsector wordt de stelling ingenomen dat dit onoverkomelijk is (De Jeu, 2019). Vanuit theoretische concepten werd dit vertaald naar een probleemstelling waarin naar voren kwam dat sportorganisaties kiezen voor hybride organisatievorm met daarin meerdere logica's met een andere doelstelling. Voor sportorganisaties kunnen dat de sportieve, commerciële, culturele en maatschappelijke logica zijn (Svensson, 2017). In het probleem dat aan het begin van dit onderzoek werd gesteld bleek een literaire discussie gaande over het wel of niet samengaan van deze logica's in een sportorganisatie. Daarin werd zowel gesteld dat de logica's op verschillende manieren kunnen samengaan als dat een aantal van de beschreven logica's helemaal niet samen kunnen gaan (Skille, 2011; Stenling & Fahlén, 2009).

De literatuurstudie bracht vervolgens inzicht in de achtergrond van de hybride organisatievorm in de sport. Daarin bleek dat de hybride organisatievorm gericht op de sportieve en commerciële logica, middels prestatiemaximalisatie en winstmaximalisatie, door de ontstane netwerkstructuur aan verandering onderhevig is (Késenne, 2000; Bruyninckx, 2012). Het exceptionele van sport, waarin de sportorganisatie zich hoofdzakelijk met sportief presteren bezighoudt, lijkt daardoor te veranderen. Het speelveld vanuit de overheid, markt en burgers verwachten meer van de sportorganisatie op commercieel, cultureel en maatschappelijk vlak. Een reactie daarop is de keuze voor een hybride organisatievorm waarin de logica's zijn opgenomen (Bruyninckx, 2012; Svensson, 2017).

In de analyse werd duidelijk dat de beschreven logica's zich op verschillende manieren in de sportorganisatie begeven. De sportieve logica bleek daarin inderdaad de centrale logica vanuit een sportieve ambitie en als verbinder richting de andere logica's (Furusten, 2013). Vergelijkend aan de theorie van Késenne (2000) kwam vervolgens de commerciële logica als bedrijfsmatig middel voor winstmaximalisatie naar voren. De culturele logica bleek dicht tegen de commerciële logica aan te liggen doordat vermaak gericht wordt ingezet om supporters en sponsors te werven, al dan niet via het voetbal. Betreft de maatschappelijke logica kwam naar voren dat sportorganisaties meer maatschappelijke verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Daarnaast bleek dat sportorganisaties ook vanuit een maatschappelijke actor als de overheid en grote commerciële actoren druk ervaren om maatschappelijk actief te zijn. Deze verschuiving kan mogelijk te maken hebben met de commerciële en maatschappelijke logica die elkaar beïnvloeden in de netwerkstructuur (Furusten, 2013). Op basis van deze beschrijving lijkt de verbinding tussen de sportieve logica sterk (Stenling & Fahlén, 2009). Daarnaast lijkt de situatie betreft de commerciële, culturele en maatschappelijke logica minder zwart-wit dan gedacht. Deze logica's lijken door elkaar heen te lopen.

In de analyse werd vervolgens ingegaan op welke wijze deze logica's daadwerkelijk wel en niet samengaan en welke oorzaken daarvoor zijn. Allereerst kwam in het samengaan van de logica's de gesegmenteerde organisatievorm naar voren, waarin de maatschappelijke logica bij een aantal sportorganisatie (nog) naast de organisatievorm staat. Oorzaken hiervoor bleken de kracht van de normen van de maatschappelijke logica ten opzichte van de andere logica's en het aangaan van netwerkverbanden met maatschappelijke actoren. Ten tweede kwam de gesegeerde organisatievorm met als oorzaak de bijbehorende ontwikkeling *organic hybridization* naar voren. Daarover bleek dat sportorganisaties (nog) niet in staat zijn om de logica's volledig te laten samenwerken. De vraag daarbij is of dit haalbaar of wenselijk is gezien de huidige netwerkstructuur en de centrale sportieve logica (Bruyninckx, 2012; Furusten, 2013). De derde organisatievorm, geassimileerd, bleek de meest voorkomende organisatievorm. Veel sportorganisaties bleken bezig met het intern afstemmen, de-institutionaliseren, of extern afstemmen, *coupling*, van de logica's om

uiteindelijk van meerwaarde te zijn op elkaars doelstellingen en op die van de centrale sportieve logica. Intern ging het daarbij met name om de centrale sportieve logica die ook direct bijdraagt aan de andere logica's en het afstemmen van de commerciële en maatschappelijke logica. In de externe afstemming ging het met name om de commerciële en maatschappelijke. Daarbij werden eveneens netwerkverbanden ingezet (Skille, 2011; Pache & Santos, 2013). Ten vierde kwam de gemengde organisatievorm naar voren met naast de sportieve logica een mix van de commerciële, culturele en maatschappelijke logica gericht op winstmaximalisatie. De mix tot één doelstelling vormt de oorzaak voor het samengaan van deze logica's. Een andere oorzaak die daarin terugkwam was het inzetten op netwerkverbanden vanuit de verschillende logica's om de positie op het speelveld te versterken en logica's op gemixte wijze laten samengaan (Bruyninckx, 2012; Skelcher & Smith, 2015).

Voor het niet samengaan van logica's in een geblokkeerde organisatievorm zijn de besproken oorzaken gebruikt om de data te analyseren. Hierin kwam naar voren dat de oorzaken een relatie hebben met het bestaande model gericht op prestatie- en winstmaximalisatie (Késenne, 2000). Hierdoor bleek ten eerste dominantie te ontstaan op het gebied van de sportieve logica en de daarvan in dienst staande commerciële logica. Dit heeft zijn weerslag op de omgevingsturbulentie en legitimiteitsproblemen, de tweede en derde oorzaak, doordat er vanuit een dominante sportieve logica turbulentie kan ontstaan op het speelveld bij slechte prestaties. De manier waarop hier mee om wordt gegaan, bijvoorbeeld opeens veel geld uitgeven, kan zorgen voor legitimiteitsproblemen naar de verschillende en juist belangrijke netwerkverbanden. Allen vormen oorzaken voor het niet samengaan van logica's door minder tijd en geld voor het commercieel netwerk, de culturele en maatschappelijke logica en van daaruit richting de sportieve logica (Kraatz & Block, 2008; Skelcher & Smith, 2015).

Daarnaast kwamen de identiteit en bestuursproblemen vooral terug als keerzijde van de netwerkverbanden. De bestuursproblemen traden op door de diversiteit aan interne en externe stakeholders met als gevolg problemen in het afstemmen van de logica's (Kraatz & Block, 2008). De identiteit kwam hierin terug door bijvoorbeeld de afstemming vanuit een maatschappelijke actor in een project ten opzichte van de identiteit. Door projecten te doen die daar te weinig bij aan sluiten kan dat andere logica's blokkeren.

Reflecterend naar de probleemstelling blijken logica's wel degelijk samen te kunnen gaan, maar vergt dat de nodige afstemming. Eveneens blijken vormen van niet samengaan op te kunnen treden, maar het lijkt niet het geval te zijn dat logica's niet samen kunnen gaan. Dit komt door de normatieve kracht van alle logica's, waardoor deze wel samen kunnen gaan (Skelcher & Smith, 2015). Wat dat betreft gaan de onderzoeksresultaten in tegen de stelling van Skille (2011) die benoemd dat de commerciële en maatschappelijke logica niet samen kunnen gaan. De onderzoeksresultaten verwijzen er naar dat de sportorganisatie bestaat en kan blijven bestaan vanuit prestatie- en winstmaximalisatie, maar er afstemming nodig is richting het speelveld. De onderzoeksresultaten sluiten daardoor meer aan bij Skirstad & Chelladurai (2011) en Stenling & Fahlén (2009), waarin wordt gesteld dat de afstemming tussen sportieve- en commerciële logica sterk is en niet direct verandert. Wat wel verandert is het speelveld en de verwachtingen die daar op treden richting de sportorganisatie en haar hybride organisatievorm. Dit sluit aan bij Svensson (2017), die met name het belang van het inzetten op de maatschappelijke logica vanaf het speelveld schetst. De vraag blijft of dit dusdanig afgestemd kan worden dat de door van Eekeren (2016) geschetste gesegregeerde organisatievorm haalbaar is. Het vormt in ieder geval een sterk voorbeeld van een aanscherping van het bestaande model middels de verwachtingen vanaf het speelveld.

8. Reflectie

In onderstaand hoofdstuk zal er gereflecteerd worden op de methoden, onderzoeksresultaten en onderzoeksdoelstellingen. Deze paragrafen vormen daarmee het kader voor de theoretische aanbevelingen in het volgende én laatste hoofdstuk.

8.1 Reflectie methoden

Reflecterend op de methoden dan is de dataverzameling en data-analyse uitgevoerd vanuit de beschreven descriptieve en interpretatieve onderzoeksbenadering. Dit heeft geresulteerd in beschrijvende onderzoeksresultaten op basis van de interpretaties van waargenomen logica's in de sportorganisaties.

Wat wel van invloed is geweest op de dataverzameling en data-analyse is de COVID-19 pandemie. Dit heeft geleid tot een andere manier van interviewen en heeft invloed gehad op het persoonlijke leven van de onderzoeker (Lupton, 2020). Ondanks dat beide facetten invloed hebben gehad op het scriptieproces is het in beperkte mate van invloed geweest op de onderzoeksresultaten. In de dataverzameling en data-analyse is er namelijk bewust voor gekozen slechts beperkte aandacht aan de coronacrisis te geven (zie Bijlage I). Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten binnen dezelfde kaders te interpreteren. Daardoor worden de onderzoeksresultaten gezien binnen de beschreven richtlijnen voor anonimiteit, betrouwbaarheid en validiteit.

Gekeken naar het onderzoeksdesign liggen er mogelijk kansen voor een vervolgonderzoek. Enerzijds is de *crucial case* wel gebleken doordat de verwachte organisatievormen en oorzaken in hoge mate terug waren te zien. Anderzijds bleek de sportieve logica in de onderzoeksresultaten dermate dominant dat dit vraagtekens oproept of dit in dezelfde dynamiek is terug te zien in andere hybride (sport)organisaties. Hoewel deze logica de centrale logica vormt van meerdere sportorganisaties is het mogelijk interessant om een vergelijkbaar onderzoek te doen bij een sportorganisatie waarbij de sportieve logica minder dominant is in de organisatie en op het speelveld. Dit kan bij sportorganisaties als stichtingen of bijvoorbeeld bonden, die eveneens hoog scoren op de parameters van het theoretisch kader (Svensson, 2017; Skinner, 1999). Dit kan bijdragen om nog meer informatie te vergaren over het wel of niet samengaan van logica's in hybride sportorganisaties binnen de huidige netwerkstructuur. Daarentegen geeft de gekozen *crucial case study* door juist in hoge mate, in dat geval de dominantie, te laten zien een duidelijk inzicht. Daardoor geeft het een voorbeeld richting hybride (sport)organisaties. De validiteit, generaliseerbaarheid, hiervan kan nog verder worden versterkt door bovenstaande aanbeveling.

8.2 Reflectie onderzoeksresultaten

Reflecterend op de onderzoeksresultaten vanuit de literatuurstudie dan zijn een aantal onderwerpen minder belicht geweest. Gekeken naar de besproken bestuursdriehoek dan zijn de commercialisering en vermaatschappelijking van de sport en de netwerken daarachter duidelijk naar voren gekomen. De civilisering van de maatschappij bleek wel uit meer gewenste inspraak van supporters in de sportorganisatie, maar de netwerkverbanden daarachter zijn minder belicht geweest (Bruyninckx, 2012; Elias, 2007). Dit geldt eveneens voor de sportieve netwerkverbanden. Dit komt mede door de keuze die is gemaakt in de topiclist om met name in te zoomen op deze breder onderbouwde ontwikkelingen.

Een ander onderwerp uit de literatuurstudie dat minder belicht is geweest was de gevolgen van een geblokkeerde organisatievormen. Svensson (2017) schetste hierin verschillende dynamieken die weer verder gaan dan de oorzaken voor de geblokkeerde organisatievorm. Deze oorzaken zijn wel naar voren gekomen, maar de gevolgen nauwelijks. Dit bleek lastiger naar voren te halen dan de

succesverhalen vanuit samengaande logica's. Gelukkig was dit niet het doel van het onderzoek, maar het verdient wellicht vervolgonderzoek om meer te weten te komen over wat verdergaande gevolgen van de geblokkeerde organisatievorm kunnen zijn.

In de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen op welke wijze logica's wel en niet samen kunnen gaan en hoe zich dat relateert tot de beschreven probleemstelling. De onderzoeksresultaten bestaan daarom uit een beschrijving van mogelijke organisatievormen, oorzaken en de status van de onderzochte sportorganisaties daarbinnen. Om mogelijk nog dieper in te gaan op deze beschrijving kan het waardevol zijn om in te zoomen op de sportorganisaties middels één of twee van de organisatievormen om op detailniveau meer te weten te komen over de interactie tussen institutionele logica's. Gericht op de toekomst is de gesegregeerde organisatievorm volgens van Eekeren (2016) daarvoor mogelijk een interessante.

8.3 Reflectie onderzoeksdoelstellingen

Voorafgaand aan het onderzoek zijn er twee doelstellingen beschreven. Hieronder zal daar kort op worden gereflecteerd.

- Door middel van theoretische en empirische inzichten een bijdrage leveren aan het literaire debat betreft het wel of niet samengaan van institutionele logica's in (sport)organisaties;
De onderzoeksresultaten hebben een bijdrage geleverd aan het literaire debat betreft het samengaan van logica's door te beschrijven dat logica's samen kunnen gaan, mits ze op elkaar worden afgestemd. Het heeft laten zien dat een compleet gesegregeerd model binnen de onderzochte case nog niet haalbaar is en dat er geen sprake is van logica's die per definitie niet samen kunnen gaan.
- Door middel van theoretische en empirische inzichten naar voren brengen welke voorwaarden van belang zijn in de beleidsvoering van (sport)organisaties binnen het huidige netwerkbestuur.
In de praktische aanbevelingen zijn er meerde voorwaarden genoemd die kunnen bijdragen aan de beleidsvoering van hybride (sport)organisaties in het netwerkbestuur. Richting de specifieke case study zal nog verder worden verdiept middels een kennisdelingsartikel met KNVB Expertise.

9. Aanbevelingen

Vanuit bovenstaande discussie, conclusie, reflectie en oorzaken voor het wel en niet samengaan van logica's zijn er aanbevelingen op praktisch en theoretisch vlak te bedenken. De praktische aanbevelingen richten zich tot sportorganisaties. De theoretische aanbevelingen tot vervolgonderzoek.

9.1 Theoretische aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen gelden als mogelijkheid om vanuit de onderzoeksresultaten tot verdere theoretische verdieping te komen.

- Verdieping in de *crucial case study* door een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren bij een sportorganisatie met een vergelijkbare score op de theoretische parameters. Denk bijvoorbeeld aan een stichting of bond;
- Verdiepend onderzoek naar culturele en met name sportieve netwerkverbanden om tot een ruimere beschrijving van de netwerkstructuur in relatie tot de onderzoeksvraag te komen;
- Verdiepend onderzoek naar de beschreven spanningen van Svensson (2017) die kunnen zorgen voor verdergaande gevolgen in een geblokkeerde organisatievorm;
- Verdiepend onderzoek naar één of twee organisatievormen en de dynamieken daarbinnen om op detailniveau meer te weten te komen over de interactie tussen institutionele logica's. Gericht op de toekomst bij voorkeur naar de gesegregeerde organisatievorm volgens van Eekeren (2016).

9.2 Praktische aanbevelingen

Door de conclusie van dit onderzoek zijn de (on)mogelijkheden van integraal beleid inzichtelijk geworden. Integraal beleid is mogelijk, mits wordt gekozen voor een aanpak waarin alle logica's op enige manier terugkomen en binnen netwerkverbanden wordt gewerkt. De onmogelijkheden zitten in te veel luisteren naar het netwerk door *policy taking* of te weinig luisteren door vast te houden aan het model vanuit prestatiemaximalisatie en winstmaximalisatie (Houlihan, 2014).

Bovenstaande uit zich in onderstaande praktische aanbevelingen:

- Kiezen voor een geassimileerde organisatievorm waar middels de-institutionaliseren afstemming en synergie tussen de logica's wordt gezocht. Hierin is specifieke aandacht nodig voor de sportieve logica ten opzichte van de organisatie en de commerciële en maatschappelijke logica. De sportieve logica dient hierin nog steeds de centrale logica te zijn, omdat hieruit de meeste waarde gecreëerd kan worden;
- Kiezen voor een gemengde organisatievorm met vanuit netwerkverbanden aandacht voor alle logica's en prestatiemaximalisatie en winstmaximalisatie als basis. Daarin kunnen netwerkverbanden eveneens als middel voor winstmaximalisatie dienen. De gemixte logica vormt dan een blok, met aandacht voor cultureel en maatschappelijk, maar een commerciële doelstelling. Daarbinnen dient gewaakt te worden voor bedreigingen als een dominante sportieve logica, omgevingsturbulentie en legitimiteitsproblemen;
- Juist in de coronacrisis terug naar de kern van de 'ouderwetse vereniging' door op gepaste wijze in te zetten op netwerkverbanden met supporters, sponsors en maatschappelijke partners. Daarnaast gebruik maken van *coupling* in de netwerkverbanden door bijvoorbeeld de maatschappelijke behoeften van (grote) commerciële actoren af te stemmen;
- Binnen de netwerkverbanden dient aandacht te zijn voor de spanning tussen *policy making* & *policy taking*, waarin de sportorganisatie beleid aanneemt vanuit de netwerkverbanden wat past bij de sportorganisatie en de logica's daarbinnen;
- Inzetten op efficiëntie en kwaliteit en van daaruit kritisch nadenken over capaciteit van de organisatie, met daarin met name de commerciële, culturele en maatschappelijke logica;
- Inzetten op het voortdurend houden van lange termijn perspectief om uit de korte termijn, sportief, gedreven cultuur te stappen.

Bibliografie

- de Jeu, A. (2019, Juli). Integraal beleid is onontkoombaar en onomkeerbaar. *Sport & Strategie*, p. 1
- Elias, N. (2007). Sport en geweld. In *Norbert Elias & Eric Dunning. Sport en spanning. De zoektocht naar sensatie in de vrije tijd* (pp. 210–242). Bert Bakker.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Edward Elgar.
- Gorwa, R. (2019). The platform governance triangle: Conceptualising the informal regulation of online content. *Internet Policy Review*, 8(2), 1–22. <https://doi.org/10.14763/2019.2.1407>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Henry, I., & Lee, P.C. (2004). Governance and Ethics in Sport. In S. *Chadwick & J. Beech (eds.). The Business of Sport Management* (pp. 25–42). Harlow: Pearson Education.
- Houlihan, B. (2014). Theorising the analyses of sport policy. In *Hanbook of Sport Policy* (pp. 11–22). Routledge.
- Késenne, S. (2000). Revenue Sharing and Competitive Balance in Professional Team Sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 56–65. <https://doi.org/10.1177/152700250000100105>
- Kraatz, M. S. ., & Block, E. S. . (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby and K. Sahlin-Andersson (eds), Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 3, 345–376.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organizations: Selective Coupling as a Response to Compelling Institutional Logic. *Academy of Management Journal*, 972–1001.
- PwC. (2015). *De kracht van voetbal*. <https://www.knvb.nl/downloads/bestand/4608/rapport-de-kracht-van-voetbal>
- Skelcher, Chris, & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 426–427.
- Skelcher, Chris, & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Skille, E. A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sports. *Sport Education and Society*, 404–421.
- Skirstad, B. ., & Chelladurai, P. (2011). For ‘love’ and money: a sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management* 25(4), 339–353.
- Skinner, J. et al. (1999). Amateurism to Professionalism: Modelling Organizational Change in Sporting Organisations. *Sport Management Review* 2 pp 173-192.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport—feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121–134. <https://doi.org/10.1080/16138171.2009.11687833>
- Svensson, P. G. (2017). Organizational hybridity: A conceptualization of how sport for development

- and peace organizations respond to divergent institutional demands. *Sport Management Review*, 20(5), 443–454. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.03.004>
- Thornton, P. ., Ocasio, W. ., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process* (Vol. 15). Oxford University Press., 8-9
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 99–128.
- Van den Berg, E., Dekker, P. & Hart, J. de. (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. *In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (Red.) Betrekkelijke Betrokkenheid. Studies in Sociale Cohesie. Sociaal En Cultureel Rapport 2008.*, 65–90.
- van Eekeren, F. (2016). *De Waardenvolle Club*. Arko Sports Media.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*.
- Wayenberg, E. (2005). Integrale beleidsvoering in lokale besturen: een terreinverkenning. *Vlaams Tijdschrift Voor Overheidsmanagement*, 10, 3–8.

Bijlage I Topiclist

Onderstaand de opzet van de topiclist. Deze werd per interview ingevuld met gevonden informatie over de betreffende organisatie, waarop kon worden doorgevraagd. Vetgedrukte teksten staan hierin voor prioriteit.

Institutionele logica benadering (TK) – 5 minuten

- Actor identiteit
- Institutionele logica's
- Institutionele velden
- Institutionele actoren
- Institutionele druk (komt terug bij verdieping op commerciële & maatschappelijke actoren)

Hoe zou u uw organisatie omschrijven?

Hoe loopt dat nu? Welke problemen zie je daar?

Welke problemen verwacht je in de nieuwe opzet? Hoe wil je dat gaan aanpakken?

Wat is de ambitie van jullie organisatie? (10 min).

Ambitie:

Welke organisatiedoelen liggen onder deze ambitie en welke afdelingen werken daaraan?

Pijlers/ organisatiedoelen:

- Sportief resultaat:
- Zakelijk:
- Cultureel:
- Maatschappelijk:

Verschillende organisatiedoelen / afdelingen:

Lukt het om dit samen dit samen tot de ambitie te krijgen? Zo ja, hoe? → Voorbeelden?

Theorie: Normatieve kracht, organic hybridization, de-institutionaliseren / coupling, gemixt

Uitdagingen: Waar lukt het niet om dit samen tot de ambitie te krijgen? Zo ja, hoe? → Voorbeelden

Theorie: Identiteit, legitimiteit, dominantie, bestuursproblemen, omgevingsturbulentie

Welke afdelingen bevinden zich in de organisatie en wat zijn hun doelen? Waar ligt daarbinnen voor jullie de prioriteit en waarom?

Met welke organisaties werken jullie samen om deze doelen te verwezenlijken?

Heeft u het gevoel dat deze organisaties van invloed zijn op jullie organisatiedoelen?

Zijn er naar uw idee regelmatig veranderingen in de omgeving waar jullie als organisatie op aan moeten passen? Zo ja, hoe doen jullie dat?

Hybride organisatievormen (TK) – 5 minuten

- Actor identiteiten
- Gesegmenteerd: co-existence
- Gesegregeerd: Normatieve kracht. Verbindend vermogen
- *Organic hybridization: transformeren*
- Geassimileerd: value-commitment, de-institutionaliseren,
- Gemixt: omgevingsturbulentie
- Geblokkeerd: actor identiteiten, performing / belonging / organizing / learning

Kijkend naar jullie organisatie en de verschillende doelen die jullie hebben. Kunt u eens beschrijven hoe deze doelen in jullie organisatie zijn gekomen?

Op welke wijze werken jullie dan samen aan deze organisatiedoelen?

- Gebeurt dat met afdelingen los van elkaar? (gesegmenteerd)
- Gebeurt dat gezamenlijk vanuit verbinding tussen de organisatiedoelen? (gesegregeerd) Of groeit dit steeds meer gezamenlijk? (Organic hybridization)
- Zijn de organisatiedoelen daarin deels op elkaar afgestemd? Hebben jullie gedeelde verantwoordelijkheden? (Geassimileerd)
- Is het gemixt in een nieuwe niet eenduidige vorm? Welke rol speelt de omgeving daarin? (Gemengd)
- Zijn er conflicten tussen organisatiedoelstellingen? (Geblokkeerd)

Indien tijd: Om eventueel algemene conflicterende logica's naar boven te halen één van onderstaande vragen stellen. Gericht op de hybride vorm blocked (geblokkeerd).

Zijn er wel eens discussiepunten over verschillende organisatiedoelen? Zo ja, waar ontstaan met name discussies? Hoe denkt u dat dit komt? Rol van eigen identiteit? Rol van identiteit externen? Wat gebeurt er dan precies?

Zijn sommige afdelingen dominant in jullie organisatie? Zo ja, waar merkt u dat aan? Hoe wordt dat opgelost? Gaat dit wel eens ten koste van andere afdelingen en haar doelstellingen?

Hybride sportorganisaties (TK) – 10 minuten

- Rol commercialisering & vermaatschappelijking van de sport op logica's
- Rol van commercialisering op elkaar versterkende logica's (Waardenvolle club, hybride organisatievormen, co-existence)
- Rol van vermaatschappelijking op elkaar versterkende logica's (Waardenvolle club, hybride organisatievormen)
- Rol van commercialisering op conflicterende logica's (Zakelijke club, hybride organisatievormen)
- Rol van vermaatschappelijking op conflicterende logica's (Maatschappelijke club, hybride organisatievormen)

(10 min.)

Wat zijn jullie commerciële doelstellingen? (Kort en bondig formuleren)

- Zakelijk:

Met wie werken jullie samen op commercieel vlak? Wat is hun invloed op de doelstellingen?

! Welk effect hebben jullie werkwijze vanuit de commerciële doelstellingen op andere organisatiedoelstellingen?

- **Positief:** Hoe doen jullie dat? Voorbeelden? Wat is de rol van de omgeving? (Gesegregeerd, gesegmenteerd, geassimileerd, gemixt) → Normatieve kracht: verbinden of naast elkaar, Samenvoegen, Mixen tot nieuwe vorm
- **Negatief:** Waarom en wat heeft dat voor gevolgen? Voorbeelden? Wordt het wel eens dominant? Blokkeert het andere doelstellingen? Zo ja, hoe? (Geblokkeerd) → Identiteit, historisch / cultureel, legitimiteit, dominantie, bestuursproblemen

Wat zijn jullie maatschappelijke doelstellingen? (Kort en bondig formuleren)

-Maatschappelijk:

Met wie werken jullie samen op maatschappelijk vlak? Wat is hun invloed op de doelstellingen?

! Welk effect hebben jullie werkwijze vanuit de maatschappelijke doelstellingen op andere organisatiedoelstellingen?

- **Positief:** Hoe doen jullie dat? Voorbeelden? Wat is de rol van de omgeving? (Gesegregeerd, gesegmenteerd, geassimileerd, gemixt) → Normatieve kracht: verbinden of naast elkaar, Samenvoegen, Mixen tot nieuwe vorm. **Nieuwe stadion?**

- **Negatief:** Waarom en wat heeft dat voor gevolgen? Voorbeelden? Wordt het wel eens dominant? Blokkeert het andere doelstellingen? Zo ja, hoe? (Geblokkeerd) → Identiteit, historisch / cultureel, legitimiteit, dominantie, bestuursproblemen

Wat voor effect denkt u dat de coronacrisis gaat hebben op de commerciële -en maatschappelijke doelstellingen? Hoe gaan jullie daar mee om?

Commercieel:

Maatschappelijk:

Versterken de commerciële en maatschappelijke doelstellingen elkaar? Zo ja, hoe? Wat gebeurt er dan? (Indien nog niet benoemd)

Besturen van hybride sportorganisaties (Literatuurstudie) – 10 minuten

Problemen door conflicterende logica's

- Managementimplicaties
- Disfunctionerende organisatie
- Verlies van efficiëntie
- Gebrek aan ontwikkeling organisatie
- Verlies aan lange termijn visie
- Verlies aan focus: presteren, kern, organisatorisch, groei

Opposing voor conflicterende logica's

- Integraal beleid
- Coupling
- Identity plurality & Synergy / Organizational Governance & Leadership

(5 min.) Hoe hou je ondanks die uiteenlopende organisatiedoelen toch vast aan die stip aan de horizon? Wat is de oplossing? → Vaak kritiek op ad-hoc & korte termijn

Wat is volgens u de oplossing om een organisatie met uiteenlopende organisatiedoelen te besturen in de richting van de ambitie? Hoe doen jullie dat? Hoe stemmen jullie de organisatiedoelen op elkaar af? Wat levert dit op? Voorbeelden?

Wat is de reden dat er veel directiewisseling is? Komt dat door vier lastig te besturen pijlers?

Wat voor gevolgen heeft het voor het besturen van de organisatie als de commerciële of maatschappelijke organisatiedoelen dominant zijn ten opzichte van de andere organisatiedoelen? Hebben jullie dit wel eens ondervonden? Voorbeelden?

Voor de korte termijn? Voor de lange termijn? **Wat voor keuzes maken jullie dan en op basis waarvan?** Door personen op bepaalde posities & waan van de dag?

Wat is het geheim om een anno 2020 een Betaald Voetbalorganisatie te besturen? Wat kunnen we nog leren?

U vertelde in het begin van het interview over de ambitie van de organisatie, de stip aan de horizon, hoe blijven jullie daar op sturen en zorgen jullie dat dit zo blijft? (Met name AD / RvC) Heb je het idee dat dit wel eens wordt verloren? In hoeverre heeft dat te maken met uiteenlopende organisatiedoelen?

Bijlage II Transcripten

De transcripten kunnen worden aangeleverd in een separaat document indien nodig.

Bijlage III Competentieontwikkeling (incl. reflectie leerdoelen onderzoeksseminar)

De competentieontwikkeling van de student is beschreven in bijgevoegd separaat document IV. Op de laatste pagina van het betreffende document is een reflectie op de gestelde leerdoelen binnen de onderzoeksseminar te lezen.