



Partners met passie, maar is dat genoeg?

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van en omgang met institutionele logica's in partnerschappen in de complexe wereld van Sport for Development and Peace



Scriptie ter afronding van de master
Sportbeleid en Sportmanagement

Partners met passie, maar is dat genoeg?

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van en omgang met institutionele logica's in partnerschappen in de complexe wereld van Sport for Development and Peace

Colofon

Student	Geertje Bijleveld
Studentnummer	5681421
Begeleider en eerste lezer	MSc. A. van Haaften
Tweede lezer	Dr. M.G. van Slobbe
Instelling	Universiteit Utrecht Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Datum	2021
Aantal woorden	17 275



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van het masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement. Ik heb heel erg genoten van deze master waarin mijn achtergrond als bestuurskundige en mijn passie voor sport mooi samenkwamen. Maar het leukst aan dit programma was toch wel de mogelijkheid om twee jaar te werken bij KNVB WorldCoaches.

Daarvoor zou ik graag de afdeling willen bedanken. NAAM, NAAM, NAAM, NAAM, ik heb heel erg genoten van mijn tijd bij jullie door het mooie werk dat jullie doen en de passie die afspat van jullie werk. Maar meer nog heb ik genoten van de goede sfeer, de gezellige gesprekken en de keren dat we met elkaar hebben kunnen lachen. Ondanks de afstand vanaf maart heb ik me altijd erg welkom gevoeld. De respondenten van dit onderzoek waren allemaal zeer enthousiast en bereid om mij te helpen. Deze groep wil ik daarvoor heel erg bedanken.

Dat praktische deel van de opleiding en de betrekking van de actualiteiten in de colleges vond ik heel erg leuk. Het schrijven van deze scriptie vond ik een stuk lastiger. Daarom wil ik mijn scriptiebegeleider Arend heel erg bedanken voor zijn tijd, zijn feedback en de prettige gesprekken die we hebben gevoerd tijdens dit proces. Uiteindelijk ben ik trots op wat er staat.

Als laatste wil ik graag mijn ouders, zus en vriend heel erg bedanken voor de steun en hun luisterend oor als het even niet wilde lukken met die stomme scriptie!

Veel leesplezier gewenst!

Geertje Bijleveld

Samenvatting

Dit onderzoek kijkt naar de invloed van verschillende institutionele logica's op de partnerschappen in Sport for Development and Peace (SDP). Door capaciteitstekorten bij de actoren in SDP sluiten organisaties partnerschappen. In dit onderzoek is gekeken naar het partnerschap van KNVB WorldCoaches (Nederland) met vier internationale organisaties (in Land 1 (Afrika), Land 4 (Zuid-Amerika), Land 3 (Afrika) en Land 2 (Azië)) met als doel het gebruiken van voetbal voor sociale verandering. Aan de hand van het Institutionele Logica Perspectief (ILP) van Thornton, Ocasio en Lounsbury (2015) is er in interviews achterhaald welke institutionele logica's zijn te herkennen bij de partners, welke invloed deze hebben op het partnerschap en hoe de partners hiermee omgaan.

Uit de resultaten blijkt dat de institutionele logica van de gemeenschap de basis van de partnerschappen is. Het gezamenlijke geloof in de kracht van voetbal, de passie om iets bij te dragen aan de gemeenschap en de persoonlijke relaties tussen de partners zijn hier uitingen van. De partners versterken deze logica door de impact die ze bereiken met elkaar te delen. Maar passie is niet genoeg.

Door de institutionele druk die ontstaat bij externe subsidies, moeten de dimensies van de institutionele logica van de staat aannemen. Dit uit zich bijvoorbeeld in meer rapportages. Daarnaast is het van belang dat de organisaties ondernemerschap tonen; verschillende partnerschappen sluiten en daarmee subsidies verkrijgen. Zo wordt de afhankelijkheid van één geldstroom verminderd. Dit vermindert de druk op het partnerschap. Die commerciële houding is een uiting van de institutionele logica van de markt. In drie van de vier partnerschappen worden in verschillende mate elementen van de drie logica's gecombineerd door middel van *selective coupling* (Pache & Santos, 2013). Deze partnerschappen kunnen daarom als hybride worden beschouwd. In een van de partnerschappen leiden de verschillende logica's tot conflict. De partners vinden geen weg om de persoonlijke banden (logica van de gemeenschap) en de zakelijke eisen (logica van de markt) te verenigen. Uiteindelijk wordt daarom besloten het partnerschap te beëindigen.

Uit dit onderzoek blijkt dat het ILP niet alleen geschikt is voor het begrijpen van individuele organisaties maar ook van partnerschappen tussen organisaties. Een van de theoretische implicaties uit dit onderzoek is dat de institutionele logica's doorwerken in een keten van organisaties. Wanneer de staat voor een subsidie een voorwaarde stelt, neemt KNVB WorldCoaches de staatslogica over en moet de partner deze ook doorvoeren. Vervolgonderzoek zou hierop kunnen voortbouwen en kunnen kijken naar de mechanismen die spelen bij het doorwerken van de logica's in partnerschapsketens.

De resultaten laten aanwijzingen zien als antwoord op de vraag waarom het de ene organisatie wel lukt om meerdere logica's naast elkaar te laten bestaan en de ander niet. Het is opvallend dat het partnerschap dat puur opgezet is voor dit programma (Land 1 (Afrika)), het minst succesvolle partnerschap blijkt. Vervolgonderzoek zou zich in bredere zin kunnen richten op de invloed van de aard van de organisatie op de kans om een geslaagde hybride organisatie te worden.

In deze studie is het partnerschap slechts op één moment in de tijd bekeken. Uit de resultaten bleek dat naarmate het partnerschap vorderde, er een professionaliseringsslag werd gemaakt. De markt- en staatslogica werden steeds dominanter, waar eerst enkel de gemeenschapslogica aanwezig was. Vervolgonderzoek zou een longitudinale vorm aan moeten nemen, zodat er op het moment zelf kan worden gekeken naar de wijze waarop actoren over een langere periode spelen met en worden beïnvloed door verschillende logica's.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Context: Sport for Development and Peace.....	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Onderzoeksvraag.....	9
1.5 Relevantie.....	9
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	10
2.Theoretisch Kader.....	11
2.1 Partnerschappen in SDP.....	11
2.3 Institutionele Logica Perspectief.....	12
2.3.1. Institutionele Theorie en Institutionele Logica.....	12
2.3.2. Institutionele Logica Perspectief.....	12
2.4 Institutionele logica's in non-profit partnerschappen.....	14
2.4.1. Tegengestelde logica: conflict en macht.....	14
2.4.2. Verschillende logica: omarmen en aannemen.....	15
3. Methode	18
3.1 Onderzoeksbenadering.....	18
3.2 Dataselectie.....	18
3.3 Dataverzameling.....	19
3.3.1. Interviews.....	19
3.3.2. Operationalisering	20
3.4 Analyse	20
3.5 Kwaliteitscriteria.....	21
3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit	21
3.5.2 Rol van de onderzoeker	21
4. Resultaten en analyse	23
4.1 Context: capaciteitstekorten, SDP-wereld & cultuur.....	23
4.2 De institutionele logica van de gemeenschap.....	24
4.2.1. Passie en impact als basis voor het partnerschap	24
4.2.2. Lokale betrokkenheid als uiting van de gemeenschapslogica	25
4.2.3. Het belang van een betrouwbare partner	25
4.2.4. Ontwikkeling als waarde.....	26
4.3 De institutionele logica van de staat.....	26
4.4 De institutionele logica van de markt.....	27
4.5 Beantwoording deelvraag	28
4.6 Conflict en hybride partnerschappen.....	28
4.6.1. Nadruk op de logica van de gemeenschap	28
4.6.2. Het effect van cultuur op de invloed van logica's.....	29
4.6.3. Botsende gemeenschapslogica en de marktlogica.....	30
4.6.4. De mate van conflict.....	30
4.6.5. Selective coupling als hybride strategie.....	31
4.5 Beantwoording deelvraag	32

5. Conclusie & Discussie.....	34
5.1 Beantwoording hoofdvraag	34
5.2 Theoretische implicaties en aanbevelingen vervolgonderzoek	35
5.3 Praktische implicaties	37
Literatuur.....	38
Bijlage I – Topiclist Nederlands.....	42
Bijlage II – Topiclist English	43
Bijlage III – Codeboom.....	44

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

*“We krijgen hele mooie beelden uit Land 2 (Azië) binnen.”
“Ja, zo werkt het nou eenmaal in dat land.”*

“In Land 3 (Afrika) hebben ze dit voorstel zonder ons ingeleverd.”

“Land 4 (Zuid-Amerika) kwam met dit initiatief, kunnen we daar wat mee?”

- Fictief

De afgelopen twee jaar ben ik onderdeel geweest van KNVB WorldCoaches, het internationale maatschappelijke programma van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB). Het idee van het WorldCoaches programma is dat voetbalcoaches worden opgeleid in hun eigen omgeving. Deze ‘WorldCoaches’ organiseren wekelijks voetbalactiviteiten in hun gemeenschap. In hun activiteiten inspireren en begeleiden ze kinderen niet alleen op sportief maar ook op sociaal vlak, op drie thema’s: persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en sociale cohesie. Het WorldCoaches programma is actief over de hele wereld. In Nederland zit slechts een klein team. Vanwege de grote afstanden werkt KNVB WorldCoaches voor de implementatie van de cursussen samen met lokale organisaties.

Het idee voor dit onderzoek is ontstaan vanuit gesprekken die ik opving over het samenwerken met organisaties in het buitenland. De uitspraken hierboven zijn fictief, maar illustreren de dagelijkse praktijk van het werken in een diverse internationale context. Aan de uitspraken van mijn collega’s viel het mij op dat er grote verschillen waren in de samenwerkingen met de verschillende lokale organisaties, die soms positief uitpaktten maar ook voor uitdagingen konden zorgen. Dat wekte mijn interesse. Bovendien had ik zelf nauwelijks contact met deze organisaties en was ik benieuwd hoe er aan de andere kant van het partnerschap werd gedacht over bepaalde vraagstukken.

1.2 Context: Sport for Development and Peace

Het KNVB WorldCoaches programma is onderdeel van de Sport for Development and Peace sector (SDP). In deze sector wordt sociale problematiek geadresseerd door middel van sport. Definities voor Sport for Development and Peace variëren, omdat de reikwijdte moeilijk vast te stellen is (Svensson, 2017). In sommige literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen Sport for Development en Sport for Peace. Bij eerstgenoemde fungeert sport als middel om sociale problematiek te adresseren (Coalter, 2013; Hartmann & Kwauk, 2011). Bij laatstgenoemde wordt sport ingezet ten gunste van vredesopbouw en verzoening in conflictgebieden (Lyras & Welty Peachey, 2011; Schulenkorf, 2012). In dit onderzoek wordt de brede definitie van SDP aangehouden zoals beschreven door Richards et al. (2013). Deze luidt: “het bewust gebruik van sport, fysieke activiteit en spel om specifieke ontwikkelingsdoelen te bereiken in lage- en midden inkomenslanden en achtergestelde gemeenschappen in hoge inkomenslanden” (p.1).

Het gebruik van sport voor ontwikkeling kent een lange geschiedenis (Kidd, 2008). De eerste internationale SDP-vormen dateren uit perioden van kolonisatie (Kidd, 2008). Eind negentiende eeuw kwamen er ‘rationele recreatie’-interventies om de levensomstandigheden van de arbeidersklasse te verbeteren. In de literatuur komen we SDP in ieder geval in 1969 al tegen, beschreven door Anthony (1969). Sinds het eind van de vorige eeuw is het SDP-landschap sterk veranderd: er was sprake van een enorme groei van betrokken organisaties, een toename aan financiële middelen van internationale sportfederaties en de mate van steun door organisaties als de Verenigde Naties (VN) en haar partners (Kidd, 2008). Dit laatste werd bijvoorbeeld geuit in de komst van het *United Nations*

Office for Sport for Development and Peace (UNOSDP). Deze organisatie en verschillende *Charters* (o.a. in 2003, 2005) gaven officieel erkenning en legitimiteit aan SDP (Schulenkorf & Adair, 2013).

Om een beeld te krijgen van wat dit nou echt inhoudt, licht ik twee SDP-interventies toe. De eerste vindt plaats in Marokko. Het is een initiatief in een rurale gemeenschap in Marokko, waar 240 kinderen drie keer per week gratis sportactiviteiten kunnen bijwonen. De focus ligt er op basketbal. Daarnaast worden er in het educatiecentrum lessen gegeven, bijvoorbeeld in het leren van andere talen. Op deze manier wordt er gewerkt aan de persoonlijke ontwikkeling van de kinderen en is er werkgelegenheid gecreëerd in de gemeenschap. Het project is tot stand gekomen door een partnerschap tussen Saudi ACWA Power Group (energiebedrijf), de gemeenschap van Ghassate en TIBU Maroc (SDP-organisatie) met ondersteuning van het Ministerie van Nationale Educatie, Professionele Training, Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek ("Education Sports Ghassate," 2021). Een ander voorbeeld brengt ons naar India, een land waar in de rurale gemeenschappen gehandicapte kinderen worden gezien als 'straf voor de fouten van de familie'. Mensen met een handicap lopen aan tegen discriminatie en uitsluiting. Door middel van rolstoeltennis wordt het zelfvertrouwen en plezier van kinderen met een handicap vergroot. Dit programma is tot stand gekomen uit een samenwerking met de Anantapur Sports Academy, Rural Development Trust, Fundacion Rafa Nadal en Ashta Foundation's Indian Wheelchair Tennis Tour (Paul, 2020).

1.3 Probleemstelling

Zoals in de twee voorbeelden, komen SDP-programma's vaak tot stand door partnerschappen tussen verschillende organisaties (Raw, Sherry & Rowe, 2019; Svensson, 2017; Welty Peachey, Musser, Shin, & Cohen, 2018). De SDP-sector kenmerkt zich door capaciteitstekort ten opzichte van andere sportsectoren. Er is bijvoorbeeld schaarse financiering. Het gebrek aan voldoende eigen middelen en capaciteiten is voor SDP-organisaties vaak de reden om partnerschappen aan te gaan. Partnerschappen worden dus gesloten voor het overleven als organisatie (Giulianotti et al., 2016; Knutsen, 2012; Svensson, 2018), maar ook voor het promoten van de erkenning en acceptatie van sport als middel voor het bereiken van sociale verandering (Svensson et al., 2018). Welty Peachey et al. (2017) noemen partnerschappen zelfs "het levensbloed van SDP-organisaties en worden partnerschappen aangegaan voor meerdere redenen, bijvoorbeeld om fondsen te bestendigen, voor assistentie bij het ontwerp en de implementatie van programma's en voor monitoren en evalueren" (p. 2). Deze partnerschappen worden opgebouwd in een complexe context, tussen landen, overheden, sport instituties en gemeenschappen (Coalter, 2015).

Het is van belang dat de partnerschappen slagen, omdat goede partnerschappen van belang zijn voor het behalen van positieve uitkomsten van de SDP-programma's (o.a. Coalter, 2010; Cohen, Taylor & Hanrahan 2020; Kidd, 2011; MacIntosh, Arellano & Forneris, 2016;). Coalter (2010) benadrukt dat het niet de sport zelf is die zorgt voor positieve uitkomsten. Het zijn de organisaties die zorgen voor toegang tot sport en niet-sport middelen (bijv. educatie) die jongeren anders niet hadden gehad. De partnerschappen zorgen echter niet per definitie voor meer capaciteit van individuele organisaties (Svensson, Andersson en Faulk, 2018). Samenwerkingen kunnen bijdragen aan capaciteit maar brengen ook transactiekosten met zich mee.

Het komt de uitkomsten ten goede als er sprake is van een horizontale relatie (Kidd, 2008; Kidd, 2011; MacIntosh, Arellano & Forneris, 2016; Spaaij & Jeanes, 2013). Deze auteurs benadrukken het belang van het betrekken van stakeholders; participanten moeten worden geconsulteerd in de opbouw en de uitvoering van het programma. Zij beargumenteren dat een extern opgelegde pedagogie, de traditionele top-down wijze, kan leiden tot negatieve impact omdat de lokale kennis wordt ondergewaardeerd. Daarnaast wordt in de literatuur het belang van duurzame partnerschappen benadrukt. Veel onderzoeken laten de noodzaak van een langdurig partnerschap zien voor het bewerkstelligen van verandering en een blijvende impact (Coalter, 2010; Cohen, Taylor & Hanrahan 2020; Kidd, 2011).

Bij het opbouwen en onderhouden van een goede samenwerking lopen actoren tegen uitdagingen aan, door de complexe context en schaarse middelen. Welty Peachey et al. (2017) beschrijven enkele uitdagingen bij het ontwikkelen en onderhouden van interorganisationale relaties in SDP. Hier vallen bijvoorbeeld het veranderen of verschuiven van missie en doelen en competitie om schaarse middelen onder. Zij beargumenteren dat er in de samenwerking gewerkt moet worden aan het bouwen van de relatie en de focus moet liggen op de missie van het partnerschap. Een centraal element dat wordt blootgelegd door de verschillende auteurs die kijken naar partnerschappen is dat het handelen en redeneren van de partners op elkaar moet aansluiten om het partnerschap te laten slagen.

Kortom, de SDP-programma's zijn gebaat bij capaciteit vergrotende, horizontale en langdurige partnerschappen, maar ze lopen tegen uitdagingen aan. Voor een goede samenwerking moeten de uitdagingen worden overkomen. Daarvoor lijkt het van belang dat het redeneren van de organisaties op elkaar aan moet sluiten. Een veelgebruikte theorie voor het begrijpen van organisaties is de institutionele theorie (Smets, Greenwood & Lounsbury, 2015). Het institutionele logica perspectief kan inzicht bieden in de beweegredenen van organisaties (Knutsen, 2012; Thornton & Ocasio, 2008). Deze theoretische stroming gaat over de invloed van bewuste en onbewuste denk- en handelingspatronen die spelen in de omgeving van de organisaties en waaraan organisaties hun handelen aanpassen. Dit zijn institutionele logica's. Met andere woorden, het institutionele logica perspectief ziet organisaties als entiteiten die worden beïnvloed door tegengestelde institutionele logica's (Thornton & Ocasio, 2008). Het kan dus erg interessant zijn om de logica's die spelen in de verschillende organisaties te ontdekken, omdat deze bepalend zijn voor hun handelen. De overeenkomsten en verschillen in logica's kunnen inzicht bieden in de relatie en in eventuele uitdagingen of conflicten. Naast een manier om conflicten te verklaren, biedt het institutionele logica perspectief handvatten voor de omgang met conflicten als de logica's niet op elkaar aansluiten. Deze stroming ziet steeds meer hybride organisaties, waarin verschillende logica's naast elkaar bestaan.

In eerder onderzoek ligt de nadruk op de gevolgen van de complexe omgeving op één organisatie, in veel mindere mate wordt er gekeken naar samenwerkingen tussen organisaties. Toch lijkt het zeer relevant om te kijken naar de logica's in partnerschappen. De institutionele logica's heersen in de context van de organisaties. De organisaties in de partnerschappen begeven zich in dezelfde, maar ook in hele andere contexten. Het is daarom interessant om de logica's in het partnerschap te onderzoeken. Deze kunnen iets zeggen over hoe de organisaties worden beïnvloed door de institutionele logica's in hun context en op welke manier dat invloed heeft op de samenwerking.

Voor de uitvoering van de KNVB WorldCoaches programma's worden er ook partnerschappen gesloten tussen de KNVB en lokale organisaties. De samenwerking met de lokale partner verschilt sterk per partner op diverse vlakken, onder andere wat betreft lengte van de relatie, verdeling van de verantwoordelijkheden en persoonlijke verhoudingen. Daarnaast verschilt de aard van de lokale partner per land; er zitten onder andere voetbalorganisaties, adviesbureaus en lokale maatschappelijke organisaties bij. Daar komen nog de culturele verschillen tussen de landen bovenop. Een divers landschap dus met organisatorische, culturele en relationele verschillen.

Uit de gesprekken in de wandelgangen blijkt dat ook KNVB WorldCoaches kampt met uitdagingen in het partnerschap. Het wekt de vraag op hoe dit zit bij de lokale partner. Wellicht herkennen zij dezelfde uitdagingen of zien zij deze heel anders. Door te kijken naar de institutionele logica's in de contexten van beide organisaties kan worden ontdekt wat de drijfveren zijn van de organisaties, welke ideeën leidend zijn voor de organisaties en door welke andere aspecten zij nog meer worden beïnvloed. Hieruit zou kunnen blijken hoe de uitdagingen ontstaan. Daarnaast geeft het perspectief ook inzicht in handelingsmogelijkheden. Die inzichten kunnen bijdragen aan het verbeteren van het partnerschap.

Samenvattend, de KNVB WorldCoaches partnerschappen vinden plaats in de complexe SDP-context met verschillende actoren met schaarse middelen. Dit zorgt voor uitdagingen. Deze

moeten worden aangepakt om de kans op positieve uitkomsten van de programma's te vergroten. Het is immers niet de sport zelf, maar het zijn de organisaties die hiervoor cruciaal zijn. Uit eerder onderzoek blijkt dat de uitdagingen voornamelijk ontstaan wanneer denkbeelden niet op elkaar aansluiten. Het institutionele logica perspectief is een raamwerk dat inzicht biedt in de invloed van denk- en handelingspatronen op het gedrag van actoren. Een onderzoek naar de logica's die spelen tussen KNVB WorldCoaches en haar lokale partners kan daarom inzicht bieden in eventuele conflicten in de samenwerking en in strategieën om deze conflicten te overkomen. Op die manier kan tot betere SDP-uitkomsten worden gekomen. In de volgende paragraaf wordt de onderzoeksvraag behandeld die voortkomt uit deze probleemstelling.

1.4 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. In eerste instantie is het doel inzicht bieden in de gevolgen van de institutionele logica's op de partnerschappen door te kijken naar de casus van KNVB WorldCoaches. Met dat inzicht kan worden bijgedragen aan de verbetering van de partnerschappen en daarmee ook met het vergroten van de positieve uitkomsten van de SDP-programma's. Daarnaast is het doel van het onderzoek om bij te dragen aan het wetenschappelijke begrip van institutionele logica's in partnerschappen, als aanvulling op de huidige kennis over logica's in individuele organisaties.

Het onderzoek leidt tot zowel wetenschappelijke aanbevelingen als praktische aanbevelingen voor de actoren in de Sport for Development sector. Door middel van de inzichten uit dit onderzoek kunnen zij de partnerschappen in de toekomst hopelijk efficiënter inrichten. Er wordt gekeken naar de partnerschappen die KNVB WorldCoaches aangaat met lokale organisaties in vier verschillende landen. De onderzoeksvraag die leidend is in dit onderzoek luidt:

Welke institutionele logica's zijn te herkennen in de partnerschappen tussen de KNVB en lokale organisaties en wat zijn daarvan de gevolgen voor hun samenwerking?

Hieruit kunnen de volgende deelvragen worden gedestilleerd:

- *Welke institutionele logica's zijn te herkennen in de partnerschappen van KNVB WorldCoaches en lokale organisaties?*
- *Welke kansen of uitdagingen ontstaan er voor de actoren door de aanwezigheid van de institutionele logica's in het partnerschap?*
- *Op welke wijze gaan de partners om met de kansen of uitdagingen die de institutionele logica's met zich meebrengen?*

1.5 Relevantie

Het beantwoorden van de onderzoeksvraag leidt tot inzicht in de werking van institutionele logica's in de partnerschappen. In de sectie van dit inleidende hoofdstuk zet ik uiteen waarom dit inzicht relevant is voor de wetenschap en voor de SDP-praktijk.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De SDP-sector is nog een relatief jong wetenschappelijk onderzoeksonderwerp. Dit onderzoek is van wetenschappelijke meerwaarde omdat er wordt gekeken naar contexten die nog niet eerder zijn onderzocht en daarmee aansluit op de oproepen van collega-onderzoekers.

Coalter (2010) is een van de grootste critici binnen de SDP-literatuur. Hij is kritisch over de soms geromantiseerde generalisering van SDP-programma's. Hij roept onderzoekers op te kijken naar de sociale processen die mogelijk tot positieve uitkomsten kunnen leiden. Hij geeft

aan dat er significante verschillen bestaan tussen de organisaties in de sector. Er kan dus geen algemeen beeld worden gegeven van positieve uitkomsten. Hij beklemtoont het belang van de context van deze organisaties in onderzoek. Daar wordt op ingespeeld door het gebruik van het institutionele logica perspectief, dat organisaties ziet als entiteiten die worden beïnvloed door hun context. Dit sluit aan bij de oproep van Svensson (2017), hij vraagt naar additioneel onderzoek naar onderliggende structuren en processen in de brede partnerschappen. Een genuanceerd beeld van de partnerschappen is nodig om te bepalen wanneer en onder welke omstandigheden partnerschappen productief of niet productief zijn.

Daarnaast speelt dit onderzoek in op de vraag van Welty Peachey et al. (2018) naar mogelijkheden om te vergelijken tussen regio's en type partnerschap. In dit onderzoek wordt er gekeken naar KNVB WorldCoaches (Europa) en vier lokale partners (Afrika, Midden-Oosten, Azië en Zuid-Amerika). Dit is een nieuwe invalshoek. Omdat er naar beide kanten van het partnerschap wordt gevraagd. In voorgaand onderzoek is veel aandacht geschonken aan de 'Westerse' kant van het partnerschap (Sherry & Schulenkorf, 2016; Welty Peachey et al., 2018). In geringe mate is er geluisterd naar inheemse stemmen, naar de lokale actoren die betrokken zijn bij de implementatie (Sherry & Schulenkorf, 2016). Er is vrijwel geen onderzoek gedaan waarin beide kanten worden bekeken. Een nieuwe invalshoek dus, die relevante wetenschappelijke inzichten kan bieden omdat tegenstellingen een katalysator kunnen zijn voor het ontwikkelen van theoretische inzichten. Met name in combinatie met het institutionele logica perspectief is het waardevol. Het perspectief kan inzicht bieden in de context van beide organisaties en de institutionele logica's die spelen binnen de organisaties (Knutsen, 2012). De overeenkomsten en verschillen in logica's kunnen inzicht bieden in de relatie en in eventuele conflicten.

Tot nu toe is er in onderzoek voornamelijk gekeken naar de invloed van logica's op individuele organisaties (o.a. Besharov & Smith, 2014; Knutsen, 2012; Pache & Santos, 2013; Svensson, 2017). Slechts een enkel onderzoek houdt zich bezig met de invloed op samenwerkingen (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019; Ismail, Heeks, Nicholson & Aman, 2018). Hesse et al. (2019) keken naar een samenwerking in zeer extreme politieke omstandigheden en Ismail et al. (2018) keken naar een ICT-samenwerking. Beide onderzoeken vonden dus plaats onder hele andere omstandigheden dan dit onderzoek. Dit onderzoek is relevant doordat het bijdraagt aan de relatief nieuwe stroming die kijkt naar de invloed op partnerschappen.

Het gebrek aan capaciteiten, de vele partners en de afstand en daarmee gepaarde culturele en politieke verschillen zorgen voor een zeer ingewikkeld kader voor de opbouw en handhaving van samenwerkingen. Dit is een zeer extreme context voor samenwerkingen en het kan wellicht als *critical case* voor partnerschappen worden gezien en daarmee voor de bredere ontwikkeling van theorie over partnerschappen.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

De SDP-uitkomsten zijn onder andere afhankelijk van partnerschappen. De SDP-programma's zijn gebaat bij capaciteit vergrotende (Svensson, Andersson en Faulk, 2018), horizontale (Kidd, 2008; Kidd, 2011; Spaaij & Jeanes, 2013; MacIntosh, Arellano & Forneris, 2016) en langdurige (Kidd, 2011; Coalter, 2010; Cohen, Taylor & Hanrahan 2020) partnerschappen. Door het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt inzicht verschaft in de partnerschappen en de uitdagingen en strategieën binnen de partnerschappen. Door de vergelijkende aard van dit onderzoek kunnen er ideeën ontstaan over in welke situatie uitdagingen wel of niet ontstaan en welke strategieën wel of niet werken. Vanuit dat inzicht kunnen praktische aanbevelingen worden gedaan over manieren om de partnerschappen te optimaliseren.

Betere partnerschappen leiden tot betere uitkomsten van de SDP-partnerschappen, oftewel tot meer sociale impact. Dat is al een relevant doel op zich. Daarnaast is het relevant omdat er veel geld omgaat in de sector, vaak vanuit subsidies of giften. Goede partnerschappen dragen bij aan betere programma's en dus aan het optimaal besteden van dat geld.

2.Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie uiteengezet die als basis dient voor dit onderzoek. Allereerst wordt er ingegaan op de partnerschappen in SDP. Hier worden verschillende uitdagingen in SDP-partnerschappen weergegeven, evenals strategieën om deze uitdagingen te overkomen. Vervolgens wordt de theoretische invalshoek beschreven: de institutionele theorie, met name het institutionele logica perspectief (ILP). In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt deze informatie bij elkaar gebracht; er wordt geëindigd met een overzicht van de huidige kennis over de invloed van institutionele logica op partnerschappen in de non-profit sector in het algemeen en specifiek in de SDP-wereld.

2.1 Partnerschappen in SDP

In de inleiding kwam naar voren dat de SDP-programma's vaak tot stand komen door partnerschappen tussen verschillende organisaties (Svensson, 2017; Welty Peachey, et al. 2017). Er kwam al een en ander naar voren over het waarom van deze partnerschappen. Het gebrek aan voldoende eigen middelen en capaciteiten is voor SDP-organisaties vaak de reden om partnerschappen aan te gaan. Partnerschappen worden dus gesloten voor het overleven als organisatie (Giulianotti et al., 2016; Knutsen, 2012; Svensson, 2018) en voor het promoten van de erkenning en acceptatie van sport als middel voor het bereiken van sociale verandering (Svensson et al., 2018).

In dit onderzoek houd ik de definitie van partnerschappen van Geldof (2011) aan omdat deze zeer kernachtig is: "een partnerschap is een relatie tussen verschillende partijen die samen werken naar een gemeenschappelijk doel" (Geldof et al., 2011, p. 40). De partnerschappen kunnen productief zijn, maar enkel als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Verschillende auteurs dragen factoren aan voor het slagen van een partnerschap, waarbij het vooral belangrijk lijkt te zijn dat het handelen en denken van organisaties overeenkomt. Zo moet een partnerschap strategisch gepland worden zodat alle partners een actieve bijdrage leveren, moet er helder en frequent gecommuniceerd worden en moet er sprake zijn van consistentie, wederkerigheid en wederzijds vertrouwen (Babiak and Thibault, 2009, Babiak, 2007, Misener and Doherty, 2012, Misener and Doherty, 2013). De partnerschappen zijn niet meer productief wanneer de kosten voor het aangaan van de samenwerking, groter zijn dan de baten. (Babiak & Thibault, 2009). Door de hoeveelheid aan partnerschappen door de hele sector wordt er veel gevraagd van de actoren, vanwege de verschillende structuren en prioriteiten van de organisaties (Svensson, 2017; Babiak & Thibault, 2009). Daarnaast worden partnerschappen in SDP helaas vaak gekenmerkt door ongelijke machtsrelaties (Harris and Adams, 2016, Hayhurst and Frisby, 2010).

De partnerschappen zijn dus niet per definitie productief. Welty Peachey et al. (2017) beschrijven enkele uitdagingen bij het ontwikkelen en onderhouden van interorganisatiele relaties in SDP. Hier vallen bijvoorbeeld het veranderen of verschuiven van missie en doelen en competitie om schaarse middelen onder. Daarnaast beschrijven zij strategieën die organisaties inzetten bij het overkomen van die uitdagingen. Zij noemen onder meer focus op het bouwen van relaties, focus op de missie, het partnerschap als zakelijke relatie behandelen en het betrekken van de partner.

Een centraal element dat wordt blootgelegd door de verschillende auteurs is dat het handelen en redeneren van de partners op elkaar moet aansluiten om het partnerschap te laten slagen. Het is dus interessant om te onderzoeken en te begrijpen hoe de actoren en organisaties in partnerschappen denken, handelen en zich tot elkaar verhouden. Dit is een ingewikkeld vraagstuk omdat de partnerschappen plaatsvinden in een complexe mengelmoes van zeer diverse organisaties met allemaal hun eigen context. Hiervoor is het institutionele logica perspectief een interessant raamwerk, omdat dit perspectief kijkt naar de denkwijze van actoren die wordt beïnvloed door hun context.

2.3 Institutionele Logica Perspectief

2.3.1. Institutionele Theorie en Institutionele Logica

Voor het begrijpen van organisaties is de institutionele theorie 'vandaag de dag misschien wel de meest dominante benadering' (Greenwood et al., 2008, p. 2 zoals gelezen in Smets, Greenwood & Lounsbury, 2015). De kern van de institutionele theorie is dat individuen en organisaties niet (enkel) handelen op basis van rationele en economische strategieën, maar worden beïnvloed door hun context. Zoals de naam doet vermoeden houdt de institutionele theorie zich bezig met instituties. Instituties worden gedefinieerd als "supra organisatorische patronen van activiteiten die zijn ingebed in materiele praktijken en symbolische systemen, waarop gebaseerd individuen en organisaties hun levens produceren en reproduceren en hun ervaringen betekenisvol maken." (Friedland & Alford, 1985, p. 232). Supra organisatorisch houdt in dat een institutie niet hetzelfde is als een organisatie, maar zich manifesteert op een hoger niveau. Het gaat dus bijvoorbeeld niet zozeer om een school in de zin van een gebouw of een organisatie, maar om educatie als groter geheel. Daarnaast wordt er gesproken van 'ingebed'. Het gaat om patronen die als vanzelfsprekend worden gezien. Op die manier hebben de instituties invloed op hoe organisaties en individuen hun leven inrichten.

Thornton et al. (2015) onderscheidden zeven ideaaltypische instituties die samen de belangrijkste hoekstenen van de samenleving vormen: familie, gemeenschap, religie, staat, markt, beroep en corporatie. Al die instituties hebben een centrale logica. De institutionele logica's maken instituties tot wat ze zijn, ze bepalen de inhoud en de betekenis van de instituties. De institutionele logica gaat over de handelingen en denkwijze van actoren die binnen die institutie als legitiem worden gezien. Thornton en Ocasio (1999) definiëren institutionele logica's als "sociaal geconstrueerde, historische patronen van materiele zaken, aannames, waarden, overtuigingen en regels" (p. 804). Zo bestaat er dus een logica van de familie, als deze heerst wordt een persoonlijke, casual en familie-achtige cultuur gestimuleerd. De institutionele logica's bestaan uit verschillende elementen. Die elementen geven aan hoe individuen en organisaties waarschijnlijk hun gevoel van eigenwaarde en identiteit tot stand komen, als ze worden beïnvloed door een institutie. Daarmee wordt bedoeld: wie ze zijn, hoe ze handelen, hun motief en welke taal dominant is (Thornton et al., 2015).

2.3.2. Institutionele Logica Perspectief

De ideeën die hierboven zijn beschreven komen samen in het Institutionele Logica Perspectief (ILP) van Friedland en Alford (1991). Deze theorie werd ontwikkeld om te begrijpen hoe instituties worden gecreëerd en hoe instituties gedrag en belangen van individuen en organisaties bepalen. Het bestaat uit drie niveaus die elkaar allemaal beïnvloeden (Thornton et al., 2015, p. 51 -52). De samenleving wordt op het hoogste niveau uitgelegd als een inter-institutioneel systeem. Het bestaat uit zeven grote instituties met allemaal hun eigen logica. Die logica's schrijven voor hoe er wordt gehandeld als een bepaalde logica heerst. Deze logica's zijn tegengesteld en afhankelijk van elkaar. Bijvoorbeeld, de logica van de staat en de markt verschillen maar ze zijn ook afhankelijk van elkaar. Door die verschillen en afhankelijkheid is er ruimte voor individuen om zich er tussen te bewegen en dat geeft ze handelingsmogelijkheden. Het laagste niveau is dat van de individuen die strijden en onderhandelen tussen die logica's. Enerzijds zijn de instituties dus beperkend omdat ze voorschrijven hoe er binnen die institutie wordt gehandeld, anderzijds geven ze ruimte voor actie omdat er tussen de logica's kan worden bewogen. Daartussen ligt nog het niveau van de organisaties. De individuen hebben invloed op de manier waarop de organisaties met de logica's omgaan. De organisaties zijn dus een tussenliggend medium. Organisaties maken het mogelijk om op een collectieve manier uiting te geven aan een logica. De institutionele logica's zijn zelf abstract, maar worden in organisaties zichtbaar. Over een langere periode van tijd kunnen op hun beurt organisaties invloed op de instituties en hun logica (Skelcher & Smith, 2013). De institutionele logica zijn niet door individuen te veranderen, maar ze zijn ook niet statisch. De institutionele logica van familie is bijvoorbeeld van patriarch en groot, verschoven naar klein en meer gelijk (Gümüşay, Claus & Amis, 2020).

Voor het inzicht in de partnerschappen is het interessant om te zien hoe die drie niveaus elkaar in de praktijk beïnvloeden. ILP wordt schematisch weergegeven als een matrix met op de x-as instituties (ook wel institutionele orden genoemd) en op de y-as de elementen waaruit de instituties zijn opgebouwd. In dit onderzoek wordt de herziene versie van het ILP gebruikt als theoretisch kader. Het gaat om de weergave van Thornton et al. (2015). Zij bekritiseerden de versie van Friedland en Alford (1991) omdat deze niet abstract genoeg zou zijn. De theorie had een te Westerse invalshoek met bijvoorbeeld de orde 'Christelijke Religie'. De theorie zou daarom niet in verschillende samenlevingen werken. Thornton et al. (2015) zetten deze kritiek om in een bewerkt model, zie Tabel 2.1. Gezien de internationale en intercontinentale aard van de SDP-wereld wordt in dit onderzoek deze gemoderniseerde en inclusievere variant van het ILP gebruikt als theoretisch raamwerk.

Institutional Orders							
Categories	Family	Community	Religion	State	Market	Profession	Corporation
Root Metaphor	Family as a firm	Common boundary	Temple as a bank	State as redistribution mechanism	Transaction	Profession as relational network	Corporation as hierarchy
Sources of legitimacy	Unconditional loyalty	Unity of will Belief in trust & reciprocity	Importance of faith & sacredness in economy & society	Democratic participation	Share price	Personal expertise	Market position of firm
Sources of authority	Patriarchal domination	Commitment to community values & ideology	Priesthood charisma	Bureaucratic domination	Shareholder activism	Professional association	Board of directors Top management
Sources of identity	Family reputation	Emotional connection Ego-satisfaction & reputation	Association with deities	Social & economic class	Faceless	Association with quality of craft Personal reputation	Bureaucratic roles
Basis of Norms	Membership in household	Personal investment in group	Relation to supernatural	Status of interest group	Status in market	Status in profession	Status in hierarchy
Basis of Strategy	Increase in family honor	Increase status & honor of members & practices	Increase religious symbolism of natural events	Increase community good	Increase efficiency profit	Increase personal reputation	Increase size & diversification of firm
Informal control mechanisms	Family politics	Visibility of actions	Worship of calling	Backroom politics	Industry analysts	celebrity professionals	Organization culture
Economic system	Family capitalism	Cooperative capitalism	Occidental capitalism	Welfare capitalism	Market capitalism	Personal capitalism	Managerial capitalism

Tabel 2.1 – Herziene versie inter-institutioneel systeem (Thornton et al., 2015)

Om het nog iets beter te duiden, geef ik twee voorbeelden van elementen in twee verschillende institutionele logica. Een van de elementen is legitimiteit. Binnen de institutionele logica van familie wordt legitimiteit gehaald uit “onvoorwaardelijke loyaliteit” (Thornton, 2004). Een ander element is autoriteit. De institutionele logica van beroep vind je in professionele netwerken en is gebaseerd op persoonlijke expertise. Autoriteit wordt in deze logica toebedeeld aan alle leden. Doordat alle professionals autoriteit hebben, wordt kwaliteit en innovatie bevorderd.

Samenvattend, in het Institutionele Logica Perspectief worden de hoekstenen van de samenleving weergegeven als een interinstitutioneel systeem, een systeem waar verschillende instituties naast elkaar bestaan. Deze zeven verschillende instituties (orden) hebben een centrale logica, bestaande uit negen elementen (categorieën). Het is belangrijk op te merken dat het ILP is gebaseerd op ideaaltypen. Ideaaltypen zijn modellen die systematisch de grenzen van de instituties definiëren en identificeren. De aspecten worden analytisch uitvergroet, waardoor duidelijk wordt wat de essentie van een fenomeen is. Het beperkt de bias van de

observeerder (Thornton et al., 2015). Daarnaast vergroot het de accuraatheid en generaliseerbaarheid omdat analyse op meerdere niveaus plaatsvindt. Een ideaaltype is geen gemiddelde noch impliceert het goedkeuring – je hebt ideaaltypen van kerken en van bordelen (Swedberg, 2005, p. 119, zoals gelezen in Thornton et al., 2015).

2.4 Institutionele logica's in non-profit partnerschappen

In deze sectie komen de vorige paragrafen samen. In paragraaf 2.2 is beschreven dat organisaties in de non-profit sector door schaarste aan middelen partnerschappen sluiten (Knutsen, 2012; Svensson, Andersson & Faulk, 2018; Welty Peachey et al., 2017). Het SDP-landschap is daardoor een multidimensionale sector (Knutsen, 2012), met de uitdagingen die daarbij horen (Welty Peachey et al., 2017). Vervolgens zijn institutionele logica's beschreven. De institutionele logica auteurs houden zich bezig met het begrijpen van institutionele logica's op twee manieren (Johansen & Waldorff, 2017). De eerste is in paragraaf 2.3.1 beschreven: het begrijpen van logica's als waarden, normen en symbolen die instituties maken tot wat ze zijn.

Ten tweede houden auteurs zich bezig met de manier waarop logica's verandering en *agency* kunnen verklaren (Johansen & Waldorff, 2017). In paragraaf 2.3.2 is dit al aangestipt bij de bespreking van het theoretisch raamwerk dat in dit onderzoek als basis wordt genomen: het institutionele logica perspectief. Dit is een weergave van de zeven belangrijkste instituties van de samenleving. De organisaties in de partnerschappen bewegen zich in de samenleving, die dus niet uniform is maar gevormd door meerdere instituties. De organisaties moeten daarom manoeuvreren tussen verschillende normen en waarden (Johansen & Waldorff, 2017). Op dat vlak, het bewegen tussen die verschillende institutionele eisen ligt dus voor individuen en organisaties ruimte voor verandering.

We kunnen door te kijken naar de logica's binnen partnerschappen de handelingen van de actoren begrijpen. Verschillende collega-onderzoekers hebben de verbinding gemaakt tussen organisaties en het institutionele logica perspectief. Zij beschrijven de effecten van meerdere logica's op een organisatie en beschrijven hoe actoren hier mee omgaan. Hun bevindingen zijn te verdelen in twee stromingen: die van tegenstrijdige logica's die zorgen voor conflict en die van verschillende logica's die naast elkaar kunnen bestaan. Deze inzichten zijn ontleend uit SDP-onderzoek maar ook uit de bredere non-profit sector.

De meeste onderzoeken gaan over de invloed van institutionele logica's op organisaties, slechts enkele onderzoeken kijken naar de invloed van logica's op samenwerkingen (Hesse et al., 2019; Ismail et al., 2018). Desalniettemin bieden de onderzoeken interessante inzichten. De partnerschappen bestaan immers uit organisaties die hun handelingen baseren op de institutionele logica's binnen de partnerschappen. Bovendien voeren de partners ook institutionele druk op elkaar uit. De beschreven mechanismen bieden dus ook interessante invalshoeken voor het ontdekken van de invloed van de logica's op de dynamieken binnen de partnerschappen.

2.4.1. Tegengestelde logica: conflict en macht

Vaak wordt er gekeken naar logica's in termen van conflict. De logica's zijn wederzijds tegengesteld. Dat betekent dat wanneer er wordt voldaan aan de ene logica, dat ten koste gaat van de andere. De familielogica is bijvoorbeeld gericht op individuen, familie en gemeenschap. De staatslogica benadrukt de publieke verantwoording en de belangen van de meerderheid, in tegenstelling tot de focus op één gemeenschap (2012). Hier zou een botsing kunnen ontstaan omdat de logica's tegengestelde eisen stellen.

Besharov en Smith (2014) introduceerden een conceptueel raamwerk om te bepalen wanneer logica's in conflict komen. Ze onderscheidden hiervoor de begrippen *logic centrality* en *logic compatability*. *Logic centrality* wordt gedefinieerd als "de mate waarin meerdere logica's worden behandeld als valide en relevant voor de organisatie" (p. 269). *Centrality* is hoog als meerdere logica's belangrijk zijn voor de activiteiten van een organisatie en laag als een enkele logica dominant is en anderen duidelijk perifeer zijn. De centrality hangt af van relaties tussen

actoren, de missie en strategie van een organisatie en de afhankelijkheid voor bronnen (Besharov en Smith, 2014; Hesse et al., 2019). *Logic compatability* is “de mate waarin de uiting van de logica’s zorgt voor consistente en versterkende acties” (p.367). Wanneer de marktlogica heerst, handelen de actoren bijvoorbeeld heel anders dan wanneer de staatslogica heerst. De compatability is dan dus laag, omdat de handelingen niet overeenkomen of elkaar versterken. Ze zijn juist tegengesteld. Besharov en Smith (2014) beargumenteerden dat de kans dat meerdere logica’s tot conflict leiden het grootst is als er meerdere logica’s zijn die zorgen voor verschillende uitingen (*lage compatability*) die wél een centrale rol spelen in de organisatie (*hoge centrality*).

Pache en Santos (2010) geven een soortgelijk onderscheid. Zij beargumenteren dat de invloed van conflicterende institutionele eisen afhangt van de aard van de logica’s en de internalisering van de logica’s binnen de organisatie. Met de aard van de logica wordt bedoeld dat de ene logica’s meer botsen dan de andere, omdat de mate van conflict en de onafhankelijkheid tussen de instituties van elkaar verschilt. Ter illustratie: de normen van de markt en de familie verschillen sterker dan die van de markt en van beroep. Met de mate van internalisering wordt bedoeld dat de invloed van de conflicterende logica’s afhankelijk is van hoe belangrijk ze zijn voor de organisatie. Stel dat zowel de marktlogica en de beroepslogica allebei aanwezig zijn, maar de beroepslogica echt tot de kern van de organisatie behoort en de marktlogica niet, dan is er minder kans op conflict dan wanneer de marktlogica ook heel belangrijk was geweest voor de organisatie.

In lijn met deze gedachte geven Smets, Greenwood en Lounsbury (2015) aan dat het bij het kijken naar logica’s van belang is om eerst te kijken naar de organisatie, de problemen die de organisatie adresseert en de sector waarin de organisatie zich bevindt. De praktijk waarin logica’s bij elkaar komen is namelijk van grote invloed op de kans dat de logica’s voor conflict zorgen. Met andere woorden: twee logica’s botsen in de ene context meer dan in de andere. Ter illustratie, de logica’s van wetenschap en commercie gaan goed samen in de industriële wetenschap, maar minder in de academische wereld (Sauermann & Stephan, 2013, zoals gelezen in Smets et al., 2015)

Uit eerder onderzoek blijkt dat ongelijke machtsrelaties in de SDP-partnerschappen veel voorkomen (Harris and Adams, 2016; Hayhurst and Frisby, 2010). Het institutionele logica perspectief biedt ook kaders voor het interpreteren van het gebruik van macht. Iedere logica heeft een eigen beschrijving van macht. Dat betekent dat het gebruiken van de ene soort macht legitiem is en de andere soort niet, afhankelijk van de logic die speelt bij individuen en organisaties of aanwezig is in de samenleving (Thornton et al., 2015). Afhankelijk van wat er door de actoren in het partnerschap wordt gezien als legitieme vorm van macht, zou een machtsrelaties tot problemen kunnen leiden. Dat wil zeggen dat individuen en organisaties het gebruik van macht accepteren als die vorm van macht aansluit bij de institutionele logica die heerst bij die individuen of organisaties. Als er een staatslogica heerst dan is iemand die hoger in de hiërarchie staat machtiger en dat wordt geaccepteerd door de actoren als iedereen vanuit die logica werkt.

2.4.2. Verschillende logica’s: omarmen en aannemen

In toenemende mate ontstaat de gedachte dat logica’s kunnen integreren of naast elkaar kunnen bestaan (Svensson, 2017; Binder, 2007; McPherson & Sauder, 2013). De tegenstrijdige en complementaire elementen in het ILP bieden mogelijkheden voor individuen en organisaties om oplossingen te bedenken of steun te verkrijgen van andere actoren door nieuwe en bestaande symbolen en praktijken te combineren. Actoren spelen met en bevragen de logica’s, combineren ze met logica’s uit anderen domeinen en laten ze aansluiten op hun behoeften.

Zo blijkt uit onderzoek van Robichau et al. (2015) dat non-profit organisaties binnen de institutionele logica vaak elementen combineren van de staat (democratie) en de markt (kapitalisme), afhankelijk van hun werk en hun visie. Robichau et al. (2015) plaatsen non-profits ergens in het midden op het publiek-privaat continuüm. Bij veel onderzoek naar non-profits wordt er enkel gekeken naar de logica van de staat en van de markt (Knutsen (2012)). Het ILP biedt echter bredere mogelijkheden dan uitsluitend publiek of privaat. Thornton et al. (2012) benoemen de non-profit sector niet, maar hun logica van de gemeenschap omvat veel kenmerken

van de organisaties binnen deze sector. Zo komt legitimiteit voort uit *unity of will* (geloof in vertrouwen en wederkerigheid), autoriteit voort uit de toewijding aan de waarden en de ideologie van de gemeenschap, zijn de normen gebaseerd op lidmaatschap van de groep en is het economische systeem *coöperatief kapitalisme* (Thornton et al., 2012, p. 73)

In het onderzoek van Knutsen (2012) naar Chinese non-profit organisaties in Canada worden zelfs elementen gevonden van zes institutionele logica's uit het ILP. Zo vond ze de beroepslogica in sommige non-profit organisaties, onder andere in professionele associaties en sociale dienstverlening organisaties die professionele waarden omarmen. Daarnaast zag ze dat non-profit organisaties in sommige gevallen de waarden en ideeën van de overheid aannemen, omdat de overheid fondsen verstrekt aan de hand van die waarden. Een non-profit organisatie (NPO) kan de familielogica omarmen en een persoonlijke familiecultuur herbergen, terwijl de organisatie verschillende overheidskenmerken moet aannemen en meer formeel, professioneel en zelfs bureaucratisch worden.

Organisaties waarin meerdere logica's naast elkaar bestaan worden hybride genoemd (o.a. Svensson, 2017; Johansen & Waldorff, 2017; Raw et al., 2020). McMullin en Skelcher (2018) beargumenteren dat in de non-profit sector eigenlijk onvermijdelijk is dat er hybride organisaties zijn. In het verleden waren de markt, de staat en het maatschappelijk middenveld drie aparte domeinen zijn. Tegenwoordig lopen de sectoren steeds meer in elkaar over. Zij betogen dat organisaties zich daarom ontwikkelen tot hybride organisaties.

Pache & Santos (2010) onderzochten organisaties die zich bezighouden met het trainen van werklozen in Frankrijk. Zij vonden dat in deze hybride organisaties er twee op het oog tegengestelde logica's naast elkaar bestaan, namelijk de sociale welvaart logica en de commerciële logica. De doelen van de organisaties konden niet bereikt worden als er één logica heerste. Het lukte de overheidsgerichte organisaties niet om banen te vinden voor de deelnemers, dus namen zij een commerciëlere houding aan. Zo ontstonden hybride organisaties die zowel de markt begrepen als de sociale moeilijkheden die passen bij werkloosheid.

Hybride organisaties kunnen op meerdere manieren omgaan met de druk van diverse institutionele logica's (Pache & Santos, 2013; Thornton et al., 2015; Svensson, 2017). De eerste is door middel van *decoupling*. Dit vindt plaats in situaties waarin een beleid extern wordt voorgeschreven en conflicteert met een geïnternaliseerde praktijk in de organisatie. De organisatie neemt dan symbolisch het externe beleid aan, maar blijft handelen naar de interne institutionele logica. Thornton et al. (2015) gebruiken hiervoor de term *loose coupling*. Individuen of organisaties koppelen wie ze zijn los van hoe ze handelen. Knutsen (2012) geeft hiervan een voorbeeld in haar onderzoek naar Chinese non-profit organisaties in Canada. De Canadese staat veranderde de uitgave van subsidies van etno-specifiek naar mainstream organisaties. Het merendeel van de Chinese non-profits verwijderde vervolgens de Chinese identiteit uit de organisatie.

De tweede manier van het omgaan met meerdere logica's is het verzoenen van tegengestelde logica's, dit wordt *compromise* genoemd (Pache & Santos, 2013). Organisaties proberen aan delen van de eisen van institutionele actoren te voldoen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld conformeren aan het minimum van de gestelde eis of onderhandelen met de externe partijen zodat zij hun eisen aanpassen. Het risico dat een actor afhaakt wordt daarmee verminderd. Scott (1983, zoals gelezen in Pache & Santos, 2013) beschrijft het voorbeeld van gezondheidsorganisaties die een compromis sluiten tussen de gezondheidslogica en een kosten-efficiëntie logica. De organisaties voldeden aan de minimumeisen voor beide logica's. Op die manier werd zowel professionele als politieke steun verkregen. Het gevaar bij *compromising* is dat de actoren niet aan willen sluiten omdat ze niet aan de hele eis voldoen, slechts aan een deel ervan. Daarnaast kan het simpelweg niet altijd omdat de doelen zo tegenovergesteld zijn dat er geen compromis te sluiten valt.

De derde en laatste manier die Pache en Santos (2013) beschrijven is *selective coupling*. Hierbij worden doelbewust bepaalde praktijken van de tegengestelde logica's overgenomen. Het is niet puur symbolisch zoals bij *decoupling*. Bovendien gaat het om het overnemen van hele elementen van de logica's, niet het minimum doen zoals bij *compromise*. De organisaties hoeven

dus geen nieuwe handelingen te bedenken die een compromis zijn tussen handelingen uit de verschillende logica's. Pache en Santos (2013) zien dit bijvoorbeeld in een organisatie die zich bezighoudt met recyclen en wil opschalen. De twee logica's die spelen zijn de sociale welvaart logica en de commerciële logica. De organisatie paste voor haar structuur vijf elementen toe vanuit de sociale welvaart logica en deed dat 'volgens het boekje' (Pache & Santos, 2013, p. 987). Daarmee wordt bedoeld dat ze dus niet slechts een deel van die logica omarmden, zoals bij *compromising* maar dat ze het volledig volgens de logica deden. Een voorbeeld hiervan is dat ze bij het uitbreiden van hun organisatie ervoor zorgden dat nieuwe filialen aansluiting zouden zoeken bij de lokale vakbond om hun verbondenheid te laten zien. Ondanks die aanname van de sociale welvaartslogica 'volgens het boekje', werden ook vier commerciële stappen gezet. Bij de uitbreiding werd bijvoorbeeld een sterk nationaal merk neergezet. Dat is iets wat sterk verwant is met de commerciële logica. De recycling organisatie zorgde er dus voor dat de conflicterende logica's in de organisatie werden ingebed, niet door *decoupling* of het aanpassen van de eisen, maar door strategisch eisen van beide logica's te combineren.

Samenvattend, verschillende logica's binnen een partnerschap kunnen twee kanten op werken. Enerzijds kunnen tegengestelde logica's leiden tot conflict. De mate van conflict is afhankelijk van de context van de actoren en van de aard van de logica's zelf. Anderzijds bieden verschillende logica's de mogelijkheid aan actoren om componenten van logica's over te nemen om het partnerschap makkelijker te laten verlopen. Hybride organisaties kunnen symbolische stappen zetten, delen van praktijken overnemen of delen van logica's overnemen.

3. Methode

3.1 Onderzoeksbenadering

Om te achterhalen welke institutionele logica's aanwezig zijn in de partnerschappen tussen KNVB WorldCoaches en haar lokale partners heb ik gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Dit is in lijn met de voorstanders van kwalitatief onderzoek voor het onderzoeken van partnerschappen (Welty Peachey et al., 2018). De institutionele logica's komen tot uiting in taal, handelingen, symbolen en materialen. In kwalitatief onderzoek is er meer ruimte dan in kwantitatief onderzoek om diep in te gaan op deze aspecten van het fenomeen (Reay & Jones, 2016).

Er is gekozen voor een multiple-case study. Juist door het meenemen van meerdere casussen kan er worden vergeleken. Dit kan inzicht bieden in het belang van de context van de partnerschappen (Bryman, 2016). De gekozen casussen houden zich allemaal bezig met hetzelfde programma, maar de verwachting is dat ze divers zijn wat betreft cultuur, organisatie en relaties. Die diversiteit zou ook kunnen betekenen dat er diverse logica's spelen. Dit onderzoeksdesign zou daarom inzicht kunnen geven in de uitdagingen of mogelijkheden die de aanwezigheid van diverse logica's veroorzaken. Door de vergelijkende benadering kunnen er onderscheidende kenmerken van de verschillende casussen worden herkend. De verschillende kenmerken kunnen een "springplank zijn voor de theoretische reflecties op tegengestelde bevindingen" (Bryman, 2016, p. 68). Het biedt een rijker inzicht.

Dit onderzoek kan worden gekenmerkt als interpretatief onderzoek. Deze stroming stelt dat het de taak is van de sociale wetenschapper om de subjectieve betekenis van sociale acties te begrijpen. Er is sprake van dubbele interpretatie: de respondent interpreteert zijn of haar eigen omgeving en de onderzoeker plaatst die interpretaties in een wetenschappelijk raamwerk. Dit past goed bij het idee van institutionele logica's omdat ook die geconstrueerd zijn door mensen. Deze hebben vervolgens invloed op sociale situaties maar worden ook steeds door de mensen zelf gereproduceerd.

3.2 Dataselectie

Er is gekozen om te kijken naar vier casussen. Het gaat om de partnerschappen tussen KNVB Worldcoaches en lokale organisaties in Land 2 (Azië), Land 3 (Afrika), Land 4 (Zuid-Amerika) en Land 1 (Afrika). De selectie van deze casussen is gedaan volgens *purposive sampling* (Creswell, 2012; Bryman, 2016). Dit houdt in dat er niet willekeurig, maar juist strategisch wordt gekozen op basis van relevante criteria. Deze partnerschappen zijn gekozen aan de hand van drie criteria: (a) diverse locaties over verschillende continenten, (b) in ieder geval in afgelopen drie jaar actief geweest en (c) onderdeel van hetzelfde KNVB WorldCoaches programma.

De vier gekozen landen zijn allemaal onderdeel geweest van het S4D-programma van KNVB WorldCoaches. In Land 2 (Azië) en in Land 1 (Afrika) zijn de lokale partners sociale voetbalorganisaties. In Land 3 (Afrika) is de lokale partner een sociaal trainingsinstituut. KNVB WorldCoaches werkt in Land 3 (Afrika) samen met de *community development* afdeling van deze organisatie. In Land 4 (Zuid-Amerika) is de lokale partner geen formele organisatie, maar is het een samenwerking met personen die niet formeel zijn georganiseerd.

Er zijn interviews afgenomen met de vertegenwoordigers van de vijf organisaties. De respondenten voldeden aan de eis dat zij allemaal kundig waren op het gebied van samenwerking én uitvoering. In totaal zijn er tien respondenten benaderd. Alle respondenten ontvingen per mail een uitnodiging voor een interview ten behoeve van een masteronderzoek naar partnerschappen van KNVB WorldCoaches. Na zeven dagen is aan vijf respondenten een herinneringsbericht gestuurd. Alle tien respondenten hebben uiteindelijk positief gereageerd, zij wilden meedoen aan

het onderzoek. De respondenten hebben mondeling toestemming gegeven voor hun deelname aan dit onderzoek (opgenomen in de transcripten van de interviews).

Om het perspectief van KNVB WorldCoaches weer te geven zijn de drie medewerkers die het langst werken bij de afdeling ondervraagd. Er is gekozen voor deze drie medewerkers omdat de nieuwste medewerkers door de beperkingen van de COVID-19 pandemie een ander, minder compleet beeld hebben van de partnerschappen. De drie respondenten konden door hun ervaring reflecteren op de ontwikkelingen binnen de partnerschappen. De respondenten zijn collega's van de onderzoeker en waren dus eenvoudig te benaderen. Voor het lokale perspectief zijn zeven personen van de vier verschillende lokale partners bevestigd. In tabel 3.2 zijn de respondenten weergegeven. Voor het bewaken van de anonimiteit is er gebruik gemaakt van synoniemen.

Naam	KNVB of Lokale partner	Land
Harold Huissen	Lokale Partner	Land 2 (Azië)
Sophia Smith	Lokale partner	Land 2 (Azië)
Yasmine North	Lokale partner	Land 3 (Afrika)
Anna Nano	Lokale partner	Land 3 (Afrika)
John Keats	Lokale partner	Land 4 (Zuid-Amerika)
Bart Jansen	KNVB	Nederland
Guy Jonker	KNVB	Nederland
Kyle Stewart	Lokale partner	Land 1 (Afrika)
Karen Miller	Lokale partner	Land 1 (Afrika)
Simon Maas	KNVB	Nederland

Tabel 3.2 – Respondenten

3.3 Dataverzameling

3.3.1. Interviews

De gegevens in dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Het interview is het meest gebruikte middel in kwalitatief onderzoek (Bryman, 2016). De flexibiliteit van een interview maakt het een interessante methode, er is mogelijkheid om zijpaden in te slaan en door te vragen. Bij een kwalitatief interview is er in tegenstelling tot bij een kwantitatieve vragenlijst meer ruimte voor het perspectief van de respondent. Dit geeft ook de mogelijkheid om eventuele nieuwe logica's te herkennen of een nieuw inzicht met betrekking tot het samengaan van verschillende logica's.

Het ILP gaf een heldere focus voor de interviews. Er is dus sprake van een meer gestructureerde benadering dan een geheel open gesprek. In het 'semigestructureerde' interview werd er gebruik gemaakt van een lijst met vragen of topics, maar er was veel ruimte voor het antwoord en de mogelijkheid tot doorvragen (Welty Peachey et al., 2018). In het geval van een multi-case study is iets meer structuur voor de vergelijkbaarheid van de casussen ook gewenst (Bryman, 2016, p. 469). Het gebruik van een theorie met afgebakende categorieën helpt de observaties te simplificeren en organiseren (Thornton et al., 2015).

Gezien de fysieke afstand met de lokale partners en het thuiswerken als gevolg van de COVID-19 pandemie, zijn alle interviews digitaal afgenomen via het communicatieplatform Microsoft Teams. Het creëren van een veilige omgeving is van belang, zodat er ruimte is om in de interviews gevoelige informatie over de partnerschappen te delen die relevant kunnen zijn voor de resultaten van het onderzoek. Critici zouden kunnen beweren dat online interviews uitdagingen met zich meebrengt voor het creëren van een veilige omgeving. Er is echter weinig bewijs dat het de onderzoeker niet lukt om de juiste verstandhouding te creëren in een online interview in

vergelijking met een face-to-face interview (Bryman, 2016, p. 492). Beperkingen met de internetverbinding kunnen zorgen voor minder soepele interviews. In een enkel geval was er sprake van een wisselvallige verbinding, maar door de ervaring die men inmiddels heeft door het thuiswerken was dit geen grote belemmering voor de kwaliteit van de interviews.

Doordat de interviews digitaal werden gehouden was het eenvoudig geluid én beeld op te nemen. Alle respondenten zijn akkoord gegaan met de opname van de interviews. Hierdoor is er ruimte om niet alleen te kijken naar wat er wordt gezegd, maar ook naar hoe iemand het zegt. Bovendien is het makkelijker voor de interviewer om zich te concentreren op het interview als deze geen aantekeningen hoeft te maken. De duur van de interviews varieerde van 39 minuten tot 74 minuten. De interviews werden afgenomen in de periode van 28 april 2021 tot en met 10 mei 2021.

Vijf van de tien interviews zijn in het Nederlands afgenomen: met drie KNVB-medewerkers en twee Nederlandstalige partners in het buitenland. De andere helft is in het Engels afgenomen. Alle respondenten werken in de SDP-sector, een internationale context waarin het Engels over het algemeen de voertaal is. Bryman (2016) stelt dat in een interview de taal van de vragen helder, duidelijk en zonder onnodig jargon moeten worden gesteld. Er wordt verondersteld dat de onderzoeker en de respondenten voldoende vaardig zijn in het Engels om aan die eisen te voldoen. Het interviewen in het Engels heeft daarom niet of in zeer beperkte mate afgedaan aan de kwaliteit van de data.

3.3.2. Operationalisering

De interviews volgden in grote lijnen dezelfde structuur. Na een introductie zijn de geïnterviewden bevraagd over de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Op die manier werd achterhaald welke categorieën van welke logica's voorkwamen in hun eigen organisatie. Vervolgens werd er gevraagd naar verschillende aspecten van het partnerschap om eventuele complementaire of conflicterende logica's te ontdekken.

Om de logica's te achterhalen is de lijst met vragen en topics afgeleid van de schematische weergave van het Institutionele Logica Perspectief (Thornton et al., 2015). Aangezien het gaat om abstracte concepten is geprobeerd de begrippen in de vragen aan te passen aan de leefwereld van de respondenten, van wie uit mag worden gegaan dat ze geen experts zijn op het gebied van institutionele theorie. Aan de hand van de categorieën van het ILP zijn de vragen opgesteld. Zo is er bijvoorbeeld gevraagd: *“Welke waarden zijn belangrijk in jouw organisatie?”*. De antwoorden hierop zouden wat kunnen zeggen over de *root metaphor* of de bron van legitimiteit van de organisaties. Met betrekking tot het partnerschap is er bijvoorbeeld gevraagd: *“In welke gevallen passen de partners zich aan elkaar aan?”*. De antwoorden op deze vraag zouden kunnen wijzen op autoriteit. Daarnaast is er gevraagd naar kritische, positieve en negatieve gebeurtenissen. Die momenten kunnen de institutionele logica's duidelijk maken (Thornton et al., 2015) en zouden iets kunnen zeggen over het naast elkaar bestaan of botsen van logica's. De rest van de vragenlijst is te vinden in bijlage I en II.

3.4 Analyse

Alle interviews zijn verbatim getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Vooraf bepaalde codes kwamen voort uit het ILP (Thornton et al., 2015) en empirische onderzoeken waarin het ILP en SDP werden gecombineerd (Knutson, 2012; Svensson, 2017). Het gebruik van bestaande literatuur als leidraad voor het coderen is waardevol omdat de observaties daardoor makkelijker kunnen worden georganiseerd (Thornton et al., 2015). Ter aanvulling is er open gecodeerd (Boeije, 2005), zodat er nieuwe thema's aan het licht konden komen. Echter, open coderen kon tot op zekere hoogte omdat de theoretische inslag de interviews heeft vormgegeven. Het mag dus niet echt open coderen worden genoemd. Uit de eerste ronde zijn codes gecreëerd zoals

“transparant” en “cultuur”. Deze codes geven grote thema’s weer die voorbijkwamen in de interviews. Vervolgens is er gezocht naar verbanden tussen de codes, dit wordt axiaal coderen genoemd (Boeije, 2005). Uit de codes “transparant, integer en corrupt” kwam bijvoorbeeld de overkoepelende code “vertrouwen”. Ten slotte vond een selectief codeerproces plaats (Boeije, 2005) om die uitspraken te selecteren die de data en thema’s het best vertegenwoordigen. Een deel van deze quotes is verwerkt in de resultatensectie. Het uiteindelijke proces was iteratief. De codes werden gecreëerd en in categorieën geplaatst om vervolgens weer te worden losgekoppeld en tot nieuwe categorieën te worden bestempeld. Alle gevonden codes zijn te vinden in Bijlage III.

3.5 Kwaliteitscriteria

3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor het waarborgen van de kwaliteit wordt er in deze sectie aandacht geschonken aan betrouwbaarheid en validiteit aan de hand van de criteria van Lincoln en Guba (1985, zoals gelezen in Bryman, 2016): *dependability*, *credibility* en *transferability*. Betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek. *Dependability* is een maat voor betrouwbaarheid, het betreft de vraag of het waarschijnlijk is dat de resultaten op andere momenten hetzelfde zouden zijn. Lincoln en Guba (1985, zoals gelezen in Bryman, 2016) adviseren hiervoor een ‘audit’, waarbij andere onderzoekers de methoden van de hoofdonderzoeker controleren. In dit onderzoek heeft mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht deze controlefunctie uitgevoerd. De herhaalbaarheid is zo veel mogelijk gewaarborgd door gedetailleerd de onderzoeksmethoden te beschrijven. Het gebruik van een topiclijst en de beschrijving van de stappen die zijn gezet dragen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Validiteit is het observeren, meten, identificeren van hetgeen dat je zegt dat je gaat doen (Bryman, 2016). *Credibility* gaat over de vraag hoe geloofwaardig de resultaten zijn, of ze overeenkomen met de realiteit. Bryman (2016) presenteert het hulpmiddel ‘respondent validatie’. Tijdens de interviews heb ik dit gepoogd te doen door antwoorden van de respondenten samen te vatten en ze te vragen om die samenvatting te bevestigen. Op die manier wordt de kans op verkeerde interpretatie kleiner. Daarnaast heb ik met andere onderzoekers gesproken over de koppeling van de observaties met de theoretische concepten uit het Institutionele Logica Perspectief. *Transferability* gaat over de vraag of de bevindingen ook in andere contexten toepasbaar zijn. Generaliseren is in dit onderzoek geen doel. In lijn met het advies van Guba en Lincoln (1985, zoals beschreven in Bryman, 2016) is er daarom een gedetailleerde beschrijving van de sociale context waarin dit onderzoek plaatsvond gegeven. Zo kunnen anderen zelf hun mening vormen over de overdraagbaarheid van de resultaten van dit onderzoek naar een andere context. Echter, de SDP-sector is zeer divers en ik ben bewust van het feit dat ik geen uitputtend beeld kan weergeven van de partnerschappen in deze sector. Het doel was om een weergave te geven van verschillende vormen die partnerschappen mogelijk kunnen aannemen.

3.5.2 Rol van de onderzoeker

De onderzoeker in dit onderzoek heeft in dit geval een dubbele rol. Ik ben naast afstuderend student ook stagiair bij KNVB WorldCoaches. Die rol zou kunnen zorgen voor sociaal gewenste antwoorden. Dat zou voornamelijk spelen bij lokale respondenten, omdat zij vaker afhankelijk zijn van fondsen van de KNVB-zijde. Dit onderzoek is juist relevant omdat het beide kanten van het partnerschap bekijkt, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken die enkel de Westerse kant bekeken (Welty Peachey et al., 2018; Svensson, 2017) of enkel de Zuidelijke kant (Sherry & Schulenkorf, 2016). Zeker in de tegenstellingen tussen de partijen liggen interessante inzichten. Het is daarom van groot belang om de sociaal gewenste antwoorden tegen te gaan.

Hier is door het zetten van verschillende stappen aan gedacht. Ik heb mij duidelijk opgesteld als student en niet als onderdeel van de organisatie. Hiermee heb ik geprobeerd de invloed van de afhankelijkheidsrelatie op de antwoorden te minimaliseren. Daarnaast heb ik de respondenten verzekerd dat zij anoniem zullen blijven en de antwoorden niet naar individuen te herleiden zijn. Daarnaast heb ik in de interviews aangegeven dat ze zich daarom niet moesten inhouden. Dat speculeren mag. Het gaat om de waarheid van de respondenten over de partner en het partnerschap. Dat beeld van de partner hoeft niet correct te zijn. De actoren in het partnerschap passen hun handelen aan op hun perceptie. Ik heb niet de illusie dat ik alle sociaal gewenste antwoorden tegen ben gegaan, maar door deze voorzorgsmaatregelen is geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de waarheid van de respondenten te blijven.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews gepresenteerd en geanalyseerd aan de hand van het theoretische kader. Uit de interviews zijn vier kernthema's gedistilleerd: context, gemene deler, eisen en uitdagingen en samenwerken. Het eerste thema is een contextschets van de partnerschappen. Een belangrijke eerste stap omdat de context belangrijk is voor het onderscheiden van institutionele logica's (Hesse et al., 2019; Lee & Lounsbury, 2015; Smets et al., 2015). Bovendien geeft de contextschets aan waarom er überhaupt sprake is van partnerschappen. Daarna bespreek ik de drie logica's die spelen binnen de partnerschappen: de logica van de gemeenschap, van de staat en van de markt. In het laatste thema wordt aan de hand van de theoretische handvatten uit hoofdstuk 2 behandeld hoe de partners omgaan met de diverse institutionele logica's in het partnerschap.

4.1 Context: capaciteitstekorten, SDP-wereld & cultuur

Uit de interviews blijkt dat de partnerschappen worden aangegaan uit een tekort aan capaciteiten. KNVB WorldCoaches heeft kennis van voetbal en van voetbal toepassen voor het bijbrengen van sociale vaardigheden. Daarnaast werkt KNVB WorldCoaches aan het verkrijgen van subsidies van Nederlandse partijen, de grootste financier is het ministerie van Buitenlandse Zaken. KNVB WorldCoaches wil met die kennis en financiële middelen impact bereiken in het buitenland. Daarvoor mist de afdeling echter voeten aan de grond. Daarom worden er partnerschappen gesloten. De lokale partner beschikt over een lokaal netwerk, kennis van de lokale problematiek en kennis van de lokale verstandhoudingen.

"Ik denk wel dat ze enorm bereik hebben gehad met onze interventies. Ze hebben een enorm netwerk in de community. Ze kennen wat dat betreft god en z'n mallemoer." – Simon Maas

"[...] omdat zij de lokale context zo goed kennen en bijvoorbeeld goed weten hoe ze moeten navigeren binnen een politieke context in het land." – Bart Jansen

Meerdere respondenten benoemen een programma in Land 2 (Azië) dat tot stand is gekomen door een interventie van de lokale partner. De partners werkten samen aan een programma waarin vrouwen centraal stonden. De lokale partner merkte op dat het gevaarlijk kon zijn om in een land met een mannencultuur vrouwen op een voetstuk te plaatsen. Vanuit die gedachte is er een gezamenlijk programma gestart om jongens en mannen te sensibiliseren voor vrouwenemancipatie. Dit is een voorbeeld waarin de lokale voelsprietten van groot belang zijn voor de werkzaamheden in het partnerschap.

Er is wederzijdse erkenning van de partners dat zij elkaar nodig hebben om te overleven. De beperkte middelen zijn een bekend fenomeen in de SDP-wereld (Giulianotti et al., 2016; Knutsen, 2012; Svensson, 2018). Veel van de SDP-partnerschappen zijn afhankelijk van subsidies. Een van de respondenten uit Land 3 (Afrika) gaf aan dat het internationale partnerschap tussen KNVB WorldCoaches en die lokale Land 3 (Afrika) partner ervoor zorgde dat ze eerder dan zonder partner de subsidies kregen toegewezen. Het partnerschap was dus voordelig. De subsidies kunnen echter ook voor onzekerheid zorgen. Ze worden vaak in cycli uitgegeven. Ze kunnen dus om de zo veel jaar wegvallen. Voor partners of partnerschappen die in grote mate afhankelijk zijn van een bepaalde subsidie kan het wegvallen van zo'n subsidie voor problemen zorgen. Dit kan zelfs zo ver gaan dat de organisatie ophoudt te bestaan. In 4.3 wordt nog dieper op deze uitdaging in gegaan.

Het laatste belangrijke aspect van de contextschets is cultuur. Cultuurverschillen hebben invloed op de werkzaamheden die te maken hebben met de uitvoering van het programma, zoals

in het voorbeeld van Land 2 (Azië) en de mannelijke cultuur. Een ander voorbeeld dat werd genoemd was een Nederlandse instructeur die vrouwen drie kussen wilde geven ter begroeting in een groep met veel islamitische vrouwen die dat niet wilden. Dergelijke gevoeligheden hebben weinig impact op het partnerschap. Vaak wordt het afgedaan met een kort overleg. Echter, de cultuurverschillen hebben ook hun weerslag op de samenwerking tussen de partners. Meerdere malen wordt het begrip tijd genoemd:

“Oh yeah. Like, for example in country 3 (Asia) culture, we’re not on time. But people from Netherlands and England are on time. So those things made us alert that time is important as well, so we’re trying to meet in the middle.” – Sophia Smith

Punctualiteit en het houden aan afspraken is belangrijk voor het partnerschap vanuit het perspectief van de KNVB. Een andere respondent geeft een voorbeeld van een cursus waar veel minder mensen komen opdagen dan gedacht. Dat is erg vervelend wanneer een docent daar de wereld over vliegt. De respondent wijdt dat aan de cultuur, waarin afspraken nakomen minder gebeurt dan in Nederland. Het zegt echter ook iets over de invloed van cultuur op de interpretatie en uitwerking van de institutionele logica's, hier ga ik in paragraaf 4.6.2 verder op in.

4.2 De institutionele logica van de gemeenschap

De resultatensectie wordt vervolgd met een uiteenzetting van de drie institutionele logica's die zijn gevonden benoemd en wordt uiteengezet hoe die logica's tot uiting komen in de partnerschappen. Als eerste wordt de logica van de gemeenschap behandeld.

4.2.1. Passie en impact als basis voor het partnerschap

De institutionele logica van de gemeenschap is de basis voor het partnerschap. Alle respondenten noemen de wil om maatschappelijke impact te bewerkstelligen als belangrijkste reden van hun werkzaamheden (Hesse et al., 2019). Dit is een uiting van de *unity of will*, de bron van legitimiteit in de institutionele logica van de gemeenschap (Thornton et al., 2015). Daarnaast is het vertrouwen in de kracht van sport, voetbal in het bijzonder, iets wat zeer belangrijk is. Het woord *passie* valt meerdere keren in de gesprekken.

“We werken samen met een aantal collega's die allemaal een intrinsieke motivatie hebben om voetbal te gebruiken als middel om sociale impact te realiseren. En eigenlijk omdat we in een dusdanig gelijkgestemden afdeling werken, maakt dat werk wel makkelijker. Omdat we allemaal gedeelde passie hebben.” – Bart Jansen

“I started this project last year. Of course KNVB has been following up on me. Because I started with them a long time ago and whatever I do in the community is part of their education. So also, it's because of the passion. And yeah, the dedication that I'm putting in to reaching out children and trying to empower my community.” – Karen Miller

Dit zijn ook kenmerken waar naar wordt gezocht in een partner. Hierin is de autoriteitsdimensie van de logica te zien, namelijk *commitment to community values*. Verschillende respondenten herkennen die maatschappelijke betrokkenheid ook bij hun partners. Een van de respondenten vindt het bijvoorbeeld ook een belangrijke reden om een partnerschap te stoppen, wanneer de partner niet naar impact streeft.

[over de partner in Land 3 (Afrika):] *“Nou, ik denk eigenlijk hetzelfde als wij: mensen kansen geven, goede opleiding geven, zorgen dat je sterke personen neerzet. En maatschappelijk verantwoord, maatschappelijk geëngageerd.” – Guy Jonker*

“Eigenlijk in elke lokale partner met wie we samenwerken zoeken we dat zij ook een intrinsieke motivatie hebben om de wereld een stukje mooier te maken en kinderen te helpen door goede coaches op te leiden binnen de gemeenschappen die die kinderen vervolgens zowel op als buiten het veld kunnen ondersteunen.” – Bart Jansen

“If I will, I will never seek a long-term partnership with someone that is not really looking for the impact or the beneficiaries that we’re serving.” – Yasmine North

4.2.2. Lokale betrokkenheid als uiting van de gemeenschapslogica

Het betrekken van de lokale stem bij de implementatie van de programma’s is ook een uiting van de gemeenschapslogica (McMullin & Skelcher, 2018). Legitimiteit komt uit het samenwerken tussen individuen die verbonden zijn door gedeelde geografie of door gedeelde waarden. De betrokkenheid van lokale mensen bij het bepalen van de strategische richting duidt op de gemeenschapslogica in de organisatiepraktijken. Er wordt aan legitimiteit gewonnen wanneer het lokale perspectief wordt meegenomen.

“Omdat een coaching cursus in het buitenland organiseren natuurlijk heel anders is dan een coaching cursus in Nederland dus op die manier is het voor ons van essentieel belang om met die lokale partners samen te werken, omdat je op die manier ook een. Bepaal de legitimiteit, vergaart in het land waar je actief bent.” – Bart Jansen

Dit komt onder andere voort uit de wens om duurzame programma’s op te zetten. Het idee achter dit en andere programma’s op het gebied van ontwikkelingssamenwerking is dat de programma’s uiteindelijk helemaal lokaal gedragen worden (Sherry & Schulenkorf, 2016).

“En de bedoeling van het werken in die volksbuurten met de jeugd is dat het niet om momenten gaat waarbij je zou willen scoren. Maar het gaat om die duurzaamheid er omheen. We gaan daar niet denken aan de dag van vandaag. Maar als je werkt met de gedachte van het WorldCoaches programma, dan moeten we denken aan de dag van morgen.” – John Keats

“However, the improvement was to actually have a sustainability plan from the beginning. So, to actually have a goal of: by the end of the five years, we’re going to have someone that can actually implement the programme here in country 3 (Africa) on their own.” – Anna Nichols

4.2.3. Het belang van een betrouwbare partner

Een van de eisen voor goed partnerschap is betrouwbaarheid. Hierin speelt wederom een element van de institutionele logica van de gemeenschap; het geloof in vertrouwen en wederkerigheid. Meerdere respondenten geven aan dat dit heel belangrijk is voor het partnerschap. Dit heeft te maken met de internationale context waarin gewerkt wordt. Enerzijds omdat er in landen gewerkt wordt waar veel sprake is van corruptie. Dit is een van de redenen waarom er in sommige landen niet wordt samengewerkt met de nationale voetbalbond. Sommige bonden hebben geen goede reputatie op het gebied van corruptie. Het is lastig samen te werken met corrupte partijen omdat je er niet op kunt vertrouwen dat je de samenwerking aan gaat met dezelfde doelen.

[Wat valt er onder een goede band?] *“Ja, daar kom ik toch weer op vertrouwen. Korte lijnen, dat je dezelfde taal daarin spreekt. Een goed netwerk. De juiste mindset; dat je ook gewoon transparant bent en dat je daarin gewoon eerlijk kan opereren. Geen verborgen agenda.” – Simon Maas*

“Ik denk dat op de eerste plaats betrouwbaarheid centraal staat in zo’n samenwerking. [...] Want alleen als die betrouwbaarheid er bestaat binnen die samenwerking, kunnen partners richting succes.” – John Keats

Een andere reden waarom betrouwbaarheid zo van belang is, is dat er in sommige SDP-programma's grote sommen geld rondgaan. In het geval van de WorldCoaches programma's gaat het ook nog om subsidies die organisaties ontvangen en vervolgens doorzetten naar andere organisaties. Die punten in combinatie met een grote afstand – letterlijk – tussen de partners waardoor controle lastiger wordt, vraagt om een betrouwbare en transparante omgang met elkaar en met het geld van het programma. De respondenten die ik heb gesproken in de interviews kiezen hun partner hier op uit en hebben op dit gebied allemaal vertrouwen in hun partner.

[Over partner] *“De bond zelf die heeft, nou, ik zei al jarenlang problemen met betrouwbaarheid en deze partij heeft dat eigenlijk vanaf dag één heel transparant aangepakt.”* – Simon Maas

[Waarom werkt KNVB WorldCoaches met jou samen?] *“... and they have trust in me and confidence, so yeah.”* – Karen Miller

4.2.4. Ontwikkeling als waarde

Een andere eis voor het partnerschap is ontwikkeling. Die eis ontvouwt zich op twee verschillende manieren, omdat deze voortkomt uit twee verschillende logica's. In deze paragraaf bespreek ik ontwikkeling als eis die voortkomt uit de logica van de gemeenschap. In paragraaf 4.4 de ontwikkelingseis als uiting van de logica van de markt.

De partners zien ontwikkeling en innovatie als belangrijke waarden voor het partnerschap. Het begrip *continuous learning* wordt door meerdere respondenten genoemd. Dit komt voort uit de wil om zo veel mogelijk impact te bereiken. Dit lijkt een uiting van de logica van de markt, er is immers sprake van het vergroten van je aandeel in de vorm van grotere impact in de 'SDP-markt'. Echter, het komt voort uit de wens om verbetering voort te brengen in de gemeenschap, en die verbetering zo groot mogelijk te maken. Om te zoeken naar manieren om meer coaches op te leiden en deze beter te kunnen begeleiden of om meer kinderen te bereiken via de programma's. Ik schrijf het daarom toe aan de logica van de gemeenschap.

“What I like about the partnership is that it's open for new ideas, and the impact that we're doing. And we actually believe in sport for development as a tool, and we're both implementing it. Whether in this partnership or outside of this partnership, and we're both waiting on enhancing the skills and the knowledge that we have in this field. So it's good to actually have a partner that supports the ideas that you have.” – Anna Nichols

“[...] zo zie je wel dat de kwaliteit van samenwerken eigenlijk op logistiek gebied gewoon loopt, zelfs heel goed ging. Maar dat het ook verder reikt dan alleen maar een lokale partner zien als een verlengstuk die voor jou bepaalde zaken regelt.” – Bart Jansen

4.3 De institutionele logica van de staat

De tweede logica die in de gesprekken naar voren kwam is de logica van de staat. Zoals beschreven door verschillende auteurs passen NPO's zich aan de staatslogica wanneer om subsidies van de overheid te ontvangen (o.a. Knutsen, 2012; Robichau et al., 2015). Dat doet KNVB WorldCoaches ook. De KNVB ervoer dat de eisen die aan de SDP-subsidies werden gesteld in de loop van de tijd strenger zijn geworden. Zo moest er bijvoorbeeld meer gerapporteerd worden over het aantal getrainde coaches en het aantal bereikte kinderen. Dit sluit aan bij de kern van de institutionele logica van de staat: het reguleren van menselijke activiteit (Knutsen, 2012). KNVB WorldCoaches moest daarom professionaliseren naar de standaarden van de overheid. Die ontwikkelingen werken door in het partnerschap, omdat de lokale partner deze aantallen door moet geven. Dit is een mooi voorbeeld van de ideeën van Knutsen (2012) waarbij een organisatie logica van de staat overneemt, om fondsen veilig te stellen.

Knutsen (2012) bekeek de invloed op één organisatie. In dit geval zien we dat de institutionele druk die op de ene organisatie wordt uitgevoerd, doorwerkt in het partnerschap en dus stapsgewijs ook invloed heeft op de partner. De logica's lijken dus door te werken in een keten van organisaties.

4.4 De institutionele logica van de markt

De eis van ontwikkeling kwam al terug in de zin van het vergroten van impact. Ten tweede komt ontwikkeling ter sprake in de zin van ondernemerschap. Enerzijds komt dit voort uit de wens om duurzame programma's op te zetten. De voornaamste reden is echter de geldstromen in de SDP-sector onzeker zijn. Hierdoor is het een groot risico voor een partner om afhankelijk te zijn van één geldstroom. Wanneer deze wegvalt, kan dat het einde van een organisatie betekenen. Daarom is ondernemerschap belangrijk:

“Die organisatie daar is met een idee gekomen. Dat hebben ze bij ons neergelegd en ook bij andere partijen. En uiteindelijk zijn we dat gaan ondersteunen. Ja, dan heb je al een andere manier van werken, zeg maar, want dan houden ze hun eigen broek op. Ze hebben zelf funding en dergelijke voor dat programma en wij dragen daar iets aan bij. Dat is eigenlijk de situatie waar je naartoe wil.” – Simon Maas

Hier kan de institutionele logica van de markt worden ontdekt. In deze logica staat 'het commercialiseren van menselijke activiteit' centraal (Knutsen, 2012, p. 988). Die verwachting speelt binnen het partnerschap. De organisaties moeten zichzelf verkopen. Ze moeten werken aan een groter 'aandeel op de SDP-markt'. In het partnerschap tussen de KNVB en Land 1 (Afrika) werd er in de ogen van de KNVB te weinig ondernemerschap getoond door de Land 1 (Afrika)anse partner. Daardoor ontstond er een extreme afhankelijkheid. Deze organisatie was geheel afhankelijk van de fondsen van KNVB WorldCoaches. Zij zetten zelf geen stappen om samenwerkingen met andere partijen te zoeken. Dat heeft geleid tot het beëindigen van het partnerschap:

“En uiteindelijk moet je na 7 à 8 jaar samenwerken concluderen dat zij met name heel goed op die winkel van ons gepast hebben en onze projecten goed uitgevoerd hebben. Maar zich niet verder ontwikkeld hebben tot die sociale ondernemer die met sport en ontwikkeling en een vaste plek op de markt verdiend heeft, wat wel de opzet was.” – Guy Jonker

Je zou kunnen zeggen dat het partnerschap makkelijker verloopt wanneer een partner volledig toegewijd is aan één programma. De partner staat dan immers volledig tot jouw beschikking. Een van de respondenten beaamt dat inderdaad, maar maakt zijn statement niet heel hard. Daarnaast geeft hij aan dat de onafhankelijke partner – in dit geval Land 3 (Afrika) – kritischer is in het partnerschap. Dat zou wellicht voor oponthoud kunnen zorgen, maar ook voor betere programma's.

“Misschien zo heb ik het in ieder geval ervaren, maar je merkt dat als een partij echt een soort van financieel afhankelijk is van een andere organisatie, dat ze toch wat makkelijker doen wat je vraagt. Ook al zijn ze het er misschien niet altijd mee eens. Dat kan ik ook niet goed zeggen, of dat daadwerkelijk het geval is. Maar dat zo'n financiële afhankelijkheidsrelatie toch ervoor zorgt dat wanneer jij degene bent die afhankelijk is, je toch wat makkelijker gaat doen wat de ander van je vraagt. Waar het bij de organisatie in Land 3 (Afrika) zo is dat zij over het algemeen in mijn ervaring soms wat kritischer waren op ons. Of nou ja kritischer, dat ze heel erg probeerden mee te denken en het af en toe ook echt niet eens waren met iets wat wij dan voorstelden. Dus in die zin maakt het dat ze nou iets strenger kunnen zijn ofzo om het op die manier te zeggen.” – Bart Jansen

4.5 Beantwoording deelvraag

Aan de hand van bovenstaande bespreking kom ik tot de beantwoording van de eerste deelvraag. Deze luidt:

1. *Welke institutionele logica's zijn te herkennen in de partnerschappen van KNVB WorldCoaches en lokale organisaties?*

De resultaten laten zien dat de logica van de gemeenschap schuilgaat achter het ontstaan van het partnerschap. De organisaties willen allemaal maatschappelijke impact bereiken in hun omgeving. Daarnaast zien we deze logica terug in de eis van betrouwbaarheid bij een partner, het belang van lokale inbreng en in de persoonlijke relaties waarop de samenwerking is gebaseerd. De tweede logica die is te herkennen in de resultaten is die van de staat. De partners zijn afhankelijk van subsidies van de overheid en passen zich daarom aan de eisen die worden gesteld voor die subsidies aan. De derde logica die een grote rol speelt in deze samenwerking is de logica van de markt. Door de onzekerheid van de subsidies is het van belang dat de partners ondernemend zijn en ervoor zorgen dat ze niet afhankelijk zijn van één subsidiestroom.

4.6 Conflict en hybride partnerschappen

Voor het partnerschap is het volgende dus van belang: beide partijen streven naar zo veel mogelijk impact; betrouwbaarheid van de partners; ontwikkeling in termen van impact en ondernemerschap en een zekere onafhankelijkheid. Hierin zijn diverse (tegenstrijdige) logica's te herkennen: de logica's van de gemeenschap, van de markt en van de staat. In deze laatste paragraaf wordt weergegeven wat de effecten zijn van die verschillende logica's en hoe die logica's samen komen binnen het partnerschap. Met andere woorden, op welke manieren er sprake is van conflict of hybride partnerschappen. De resultaten laten zien dat het bij twee partnerschappen wel lukt om logica's te kunnen verenigen (Land 3 (Afrika), Land 2 (Azië) en Land 4 (Zuid-Amerika)) en bij een partnerschap niet (Land 1 (Afrika)).

In de volgende paragraaf ga ik in op de logica waar alle partners achter staan en die dus niet voor conflict zorgt; de gemeenschapslogica. Er wordt beschreven hoe die gezamenlijke denkwijze het partnerschap bevordert. Daarna komt het onderwerp cultuur terug en wordt laten zien dat cultuur invloed heeft op de wijze waarop de logica's worden geïnterpreteerd. Vervolgens wordt weergegeven waarom er een spanning ontstaat tussen de institutionele logica's van de staat en de gemeenschap. Er wordt afgesloten met een uiteenzetting van de manieren waarop de organisaties proberen om de institutionele logica's naast elkaar laten bestaan.

4.6.1. Nadruk op de logica van de gemeenschap

In alle vier de partnerschappen staat sociale impact bereiken met stip op één. De centrale rol van de institutionele logica van de gemeenschap in het partnerschap bevordert het efficiënte samenwerken. De neuzen staan dezelfde kant op. Meerdere respondenten geven aan dat de partners ideeën en eisen van elkaar aannemen wanneer deze aansluiten op het gemeenschappelijke doel. Enkel wanneer de organisatie niet kan voldoen aan een vraag van de partnerorganisatie omdat er simpelweg geen capaciteit voor is, komt het voor dat initiatieven van de partner niet worden uitgewerkt. In de meeste gevallen geven de respondenten echter aan dat de partners elkaars initiatieven ondersteunen omdat deze het gezamenlijke doel dienen.

In eerste instantie is te zien dat de partner al in het begin wordt uitgezocht op de overeenkomstigheid in waarden op het gebied van maatschappelijke impact en dus de institutionele logica van de gemeenschap. Wanneer deze overeenkomstige logica er niet is, zou dat voor een te groot conflict in het partnerschap zorgen. In dit onderzoek waren geen casussen

die niet aan deze eis voldeed. Het komt het partnerschap zeer ten goede dat die waarden zo sterk aanwezig zijn bij beide partners:

“The KNVB also believes in the power of sport. Like, we also believe that it can change a lot of things.” – Sophia Smith

“Als partner van KNVB WorldCoaches heb ik al meerdere keren meegemaakt dat als we succes deelden met Bart Jansen en Simon Maas, dan waren ze nog enthousiaster dan dat wij waren. Dus als zij de partners hun impact zien vergroten, dan zien zij dat ook als winst voor de KNVB WorldCoaches projecten en daar ben ik het helemaal mee eens, want het is deels dankzij hun eigenlijk dat we dat we die impact hebben.” – Harold Huissen

Het delen en communiceren over de succesvolle impact lijkt een strategie die door de partners wordt ingezet om de logica van de gemeenschap te versterken. Deze logica staat het meest centraal in het partnerschap. Dat weten de partners en daarom leggen ze op die aspecten de meeste nadruk.

4.6.2. Het effect van cultuur op de invloed van logica's

Een interessant inzicht dat wordt bevestigd in de resultaten is dat de culturele context van invloed is op de mate van conflict of complementariteit van de logica's (Smets et al., 2015). Zoals gezegd is er sprake van cultuurverschillen. Ter illustratie, de Land 4 (Zuid-Amerika) cultuur wordt beschreven als rustig, relaxed en niet-zakelijk. De respondent geeft aan dat hij denkt dat hij verantwoordelijk is voor het KNVB WorldCoaches programma in Land 4 (Zuid-Amerika) omdat hij behoorlijk zakelijk is. Dat wordt ook enigszins bevestigd door de partners aan de andere kant van de samenwerking. Echter, een van die respondenten geeft ook aan dat de Land 4 (Zuid-Amerika) partner heel erg bescheiden is wat betreft uren declareren.

“Dat hij toch wel een juiste persoon heeft kunnen kiezen voor de KNVB, omdat ik me ook zo een beetje in dat gedrag terug kan vinden van de zakelijkheid, de wil om je te ontwikkelen en de wil om dat rolmodel te zijn voor de jeugd.” – John Keats

“Ze worden als docent vergoed. Wij betalen geen coördinatie kosten daar dus de één voert financiën transparant voor je uit, zonder daar iets voor te rekenen. De ander, die rekent alleen maar docentenuren voor de momenten dat hij als docent voor ons ingezet wordt en toch coördineert daarnaast.” – Guy Jonker

De partners hebben het allebei over de logica van de markt, maar de denkbeelden daarover verschillen toch van elkaar door de andere context. De Land 4 (Zuid-Amerika) respondent is voor Land 4 (Zuid-Amerika) begrippen zakelijk, maar zijn gedrag getuigt niet van zakelijkheid vanuit KNVB WorldCoaches perspectief. Zakelijkheid is een uiting van de institutionele logica van de markt. De culturele context heeft invloed op de interpretatie en de handelingen van de respondenten. In de interviews kwamen geen situaties aan het licht waarbij dit voor grote problemen zorgde. Dat lijkt te komen doordat de partners allemaal ervaring hebben in de internationale context en daardoor de cultuurverschillen goed kennen. Ze kunnen er daarom rekening mee houden:

“I think an important moment was the network meeting cause you're from different cultures. So, working together, understanding the structures, how KNVB works or how another country works. So, it was a learning moment. Also for them to understand our culture because Africans are different. White people are different. But when you look at the work ethics, what brings us together when talk about values. – Karen Miller

4.6.3. Botsende gemeenschapslogica en de marktlogica

Eerder werd al aangegeven dat grote afhankelijkheid lastig is voor het partnerschap omdat er dan een grote druk komt te staan op de beide organisaties. Die grote druk zorgt met name voor lastige situaties omdat de partnerschappen veel op persoonlijke relaties zijn gebaseerd. Hier conflicteren de logica van de markt en van de gemeenschap. Door het verbonden gevoel ontstaat er bijna een verantwoordelijkheidsgevoel voor de partner. Dat is op zich logisch wanneer een gemeenschapslogica heerst, het is *personal investment in the group*. Dat kan ook nuttig zijn voor het partnerschap, maar slechts tot op zekere hoogte. De volgende quote laat zien hoe dit kan zorgen voor een ongemakkelijke situatie en de transparantie van de relatie kan bedreigen:

“Kijk, dat zij nu al tijden zit te wachten, omdat een programma er niet doorkomt. Ja, dat is ontzettend vervelend. In eerste plaats voor haar. Daar kunnen wij voor de rest weinig aan doen, maar je voelt wel een bepaalde verantwoordelijkheid. En ja, dat is al een situatie waar je volgens mij van weg moet blijven om dingen zuiver te houden. Het is meer omdat je een dusdanig sterke connectie hebt met elkaar. Ja, terwijl je uiteindelijk ook een soort van uitvoerend orgaan bent met elkaar.” – Simon Maas

Deze uitspraak geeft precies het spanningsveld weer tussen de institutionele logica van de gemeenschap en de institutionele logica van de markt. De KNVB wil samen een ‘uitvoerend orgaan zijn’, op zakelijke wijze. Het behandelen van het partnerschap als zakelijke relatie is een van de strategieën die Welty Peachey et al. (2018). Dat blijkt lastig omdat de goede persoonlijke band met de partner die zakelijke kant in de weg zit.

4.6.4. De mate van conflict

In deze paragraaf worden de ideeën van Pache & Santos (2013) en van Besharov en Smith (2014) gekoppeld aan de verschillende logica's om te laten zien waarom ze tot conflict kunnen leiden. In het partnerschap met de lokale organisatie in Land 1 (Afrika) komt een conflict naar voren tussen de logica van de staat en de logica van de gemeenschap. Als voorwaarde voor subsidies moest er meer gedaan worden aan monitoring. De subsidieverstrekker wilde weten hoeveel coaches en kinderen er werden bereikt met de interventie. Eerder verliepen zulke rapporten via Microsoft Excel, maar voor meer efficiëntie is er vanuit KNVB WorldCoaches toen een online platform opgezet. Daar moest de Land 1 (Afrika)anse partner dus in mee gaan. Uiteindelijk is er vanuit KNVB WorldCoaches het partnerschap stopgezet, onder andere omdat de partner niet makkelijk mee ging in een dergelijke professionaliseringsstap.

“Enerzijds heeft het te maken met de voorwaarden vanuit de subsidies die natuurlijk strenger en omvangrijker worden. Maar belangrijker nog, ik denk dat wij als programma beter zicht willen krijgen in onze impact. Kijk dat wij met een online platform zijn gekomen heeft ook mee te maken van joh: het is niet heel efficiënt.” – Simon Maas

In de quote zien we dat de subsidievoorwaarden dus doorwerken in het partnerschap. Echter, de respondent geeft aan dat het nog zwaarder weegt dat de afdeling zelf graag een efficiëntieslag wil maken. In eerste instantie lijkt het dus zo dat het meer gaat om een middel om subsidies vast te houden, maar het is ook een doel op zich. Hier komt duidelijk de theorie van Pache en Santos (2013) terug. De eis vanuit de logica heeft een grote invloed omdat deze niet enkel gaat over middelen, maar ook geïnternaliseerd is als doel op zich in een van de partners. In het geval van het voorbeeld zou het wellicht niet zo zwaar op het partnerschap hebben gedrukt wanneer de efficiëntieslag enkel een externe eis zou zijn geweest. In dit geval heeft het toch wezenlijke impact op het partnerschap omdat ontwikkeling een waarde is die bij een van de partners echt geïnternaliseerd is in de organisatie (Pache en Santos, 2010):

“Als ik denk aan waarden, denk ik dat we een innovatieve sportbond zijn, maar daarnaast ook een innovatief programma hebben dus dat we een beetje aan het pionieren zijn ook binnen de sport for development sector.” – Bart Jansen

Uiteindelijk is het partnerschap stukgelopen op de institutionele logica van de markt. Door het gebrek aan ondernemerschap aan Land 1 (Afrika)anse zijde heeft de KNVB het partnerschap beëindigd. Aan de hand van het raamwerk van Besharov en Smith (2014) kan er verklaard worden waarom dit tot zo'n groot conflict leidt, dat het partnerschap op het spel komt te staan. Er is sprake van hoge *logic centrality*, want zowel de logica van de gemeenschap als die van de markt zijn belangrijk voor een van de organisaties in het partnerschap. De marktlogica is niet veel minder dominant dan de gemeenschapslogica.

KNVB WorldCoaches vindt het ondernemende aspect van de marktlogica zo belangrijk, dat ze in gesprekken hebben geprobeerd de Land 1 (Afrika)anse partner mee te nemen in de institutionele logica van de markt:

“Nou ik heb ze bijvoorbeeld wel eens uitgedaagd om te kijken van: kan je ook combinaties maken met het lokale bedrijfsleven?” – Simon Maas

Voor de Land 1 (Afrika)anse organisatie liggen ondernemende activiteiten ver van hun kern. KNVB WorldCoaches probeert dit aan te wakkeren. Zij probeert dus *selective coupling* van institutionele logica's bij de ander te stimuleren. De KNVB roept de partners op om zich commercieel op te stellen en verbindingen te maken met bijvoorbeeld het lokale bedrijfsleven om op die manier geld binnen te halen voor sociale interventies. KNVB WorldCoaches zou graag zien dat de organisatie een hybride vorm aanneemt, waarin de gemeenschapslogica naast de marktlogica kan bestaan. De Land 1 (Afrika)anse partner is naar aanleiding van die stimulering door KNVB WorldCoaches met een businessplan gekomen. Dit was een zeer uitgebreid plan met hardware. Dit schrijf ik toe aan wat Pache en Santos (2013) *compromising* noemen. Dat lijkt wellicht apart omdat ze juist een zeer ambitieus plan aanleveren. Echter, voor de partner KNVB WorldCoaches is dit een onrealistisch voorstel. Ik zie het daarom als *compromise* omdat het gezien kan worden als 'het minimum doen'. Er is een plan opgesteld, maar dat is met weinig gevoel voor de verhoudingen gedaan. Het is een start van een onderhandeling met de partner (KNVB WorldCoaches) om de partner de eisen te laten aanpassen (Pache & Santos, 2013). Echter, doordat het niet realistisch is, komt het niet van de grond.

Uiteindelijk is het partnerschap beëindigd doordat de logica's niet met elkaar verenigd konden worden. Er is gekozen voor een doorstart met mensen die wel de ondernemende kwaliteiten in zich hebben. Er wordt dus gezocht naar mensen die wel succesvol aan *selective coupling* kunnen doen. De actoren in het partnerschap die niet kunnen overgaan naar een hybride organisatievorm worden vervangen door actoren die dat wel kunnen.

4.6.5. Selective coupling als hybride strategie

Al met al is te zien dat de verscheidenheid aan logica's enkel in het partnerschap tussen KNVB WorldCoaches en de Land 1 (Afrika)anse lokale partner tot conflict heeft geleid. In de andere drie partnerschappen (Land 3 (Afrika), Land 2 (Azië) en Land 4 (Zuid-Amerika)) is naast de gemeenschapslogica ook ondernemerschap te ontdekken, een uiting van de logica van de markt. Deze logica's bestaan naast elkaar in de partnerschappen en de partnerschappen kunnen dus als hybride worden gezien. Er is sprake van *selective coupling* van handelingen uit de twee verschillende logica's. In de interviews komen initiatieven naar voren van de partners in Land 3 (Afrika), Land 2 (Azië) en Land 4 (Zuid-Amerika). Zij zien problematiek in de omgeving en komen met programma's om dit te adresseren. Aangezien de partners allemaal sociale impact nastreven is te zien dat KNVB WorldCoaches vaak medewerking verleent aan de initiatieven.

Daar moet bij vermeld worden dat de Land 4 (Zuid-Amerika) partner nog wel volledig afhankelijk is van de financiën van KNVB WorldCoaches. De mate van *selective coupling* is dus wel

lager. In het geval van de partnerschappen met Land 2 (Azië) en Land 3 (Afrika) is er ook ondernemerschap te zien met betrekking tot het binnenhalen van financiering. Voor het programma in Land 2 (Azië) met als doel het sensibiliseren van jongens en mannen voor een gelijke status van vrouwen werd een samenwerking gesloten met de Nederlandse ambassade in Land 2 (Azië). De Land 2 (Azië) lokale organisatie organiseerde een evenement waarop ze hun programma promootten en KNVB WorldCoaches nodigde daar de ambassade voor uit. Dit gaf de lokale partner de kans om te komen met een samenwerking met de ambassade. Uiteindelijk heeft de ambassade het programma gefinancierd. Hier staat dus binnen het partnerschap een element van de gemeenschapslogica – verbeteren van de positie van vrouwen in de gemeenschap – naast een element van de marktlogica – het binnenhalen van subsidies. In het partnerschap met Land 3 (Afrika) gebeurde iets soortgelijks. De Land 3 (Afrika) partner vroeg een subsidie aan bij een internationale subsidieverstrekker en schreef KNVB WorldCoaches daarbij in de aanvraag. De twee elementen zijn zo dat ze elkaar niet in de weg staan, er is sprake van *selective coupling*.

4.5 Beantwoording deelvraag

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven die voortkwamen uit de interviews. Aan de hand van de resultaten kan een antwoord worden geformuleerd op de tweede en derde deelvraag. De tweede deelvraag luidt:

2. *Welke kansen of uitdagingen ontstaan er voor de actoren door de aanwezigheid van de institutionele logica's in het partnerschap?*

Alle partners zijn sterk verbonden door de institutionele logica van de gemeenschap. Die gezamenlijke drang om sociale impact te bewerkstelligen bevordert de partnerschappen. De neuzen staan dezelfde kant op. Door successen te delen met elkaar wordt dat versterkt. De uitdagingen ontstaan door de combinatie van de gemeenschapslogica met de staatslogica en de marktlogica. De staatslogica moet worden aangenomen om subsidies te verkrijgen (Knutsen, 2012). De overheid stelt voorwaarden aan bijvoorbeeld de rapportages. De voorwaarden werken door in het partnerschap. Op de meeste partnerschappen had deze logica weinig effect, omdat de partners begrijpen dat zij afhankelijk zijn van de subsidies. In het geval van de Land 1 (Afrika)anse lokale partner was de professionaliseringsslag die werd vereist lastiger. Echter, er ontstond pas een echt conflict uit de combinatie met de gemeenschapslogica en de marktlogica. Tussen de Land 1 (Afrika)anse lokale partner en KNVB WorldCoaches bestond een grote afhankelijkheid. De Land 1 (Afrika)anse lokale partner ontving alleen geld door het partnerschap met KNVB WorldCoaches. Dit legde veel druk op het partnerschap. Dit was vooral problematisch omdat de partnerschappen gebaseerd zijn op persoonlijke banden. Daardoor ontstond een conflict tussen de gemeenschapslogica en de marktlogica. Het conflict was groot omdat zowel de gemeenschapslogica als de marktlogica zeer belangrijk zijn als waarden in het partnerschap. De marktlogica komt niet enkel voort uit het oogpunt van het binnenhalen van subsidies, maar ook als intrinsieke waarde, als doel op zich. Hier is te zien dat een hoge *logic centrality* – twee logica's die allebei centraal staan in het partnerschap – kan leiden tot conflict.

De derde deelvraag luidt als volgt:

3. *Op welke wijze gaan de partners om met de kansen of uitdagingen die de institutionele logica's met zich meebrengen?*

In alle partners heerst de logica van de gemeenschap. In drie partnerschappen zijn ook uitingen van de logica van de markt, namelijk bij de Land 4 (Zuid-Amerika), Land 3 (Afrika) en Land 2 (Azië) partners. Zo worden er bijvoorbeeld aanvragen voor nieuwe subsidies gedaan. Die acquisitie is een uiting van de marktlogica. Deze partnerschappen kunnen dus als hybride partnerschappen worden gecategoriseerd. Er is sprake van *selective coupling* (Pache & Santos, 2013); in de partnerschappen bestaan elementen van verschillende logica's naast elkaar. In het geval van Land 1 (Afrika) lukt het niet de elementen te verenigen. Er werd een poging gedaan om te onderhandelen en daardoor de druk van de institutionele logica te verminderen, dit wordt *compromising* genoemd (Pache & Santos, 2013). Dit heeft niet mogen baten. Het partnerschap is beëindigd. Er is een doorstart gemaakt met de personen in de organisatie die meer affiniteit hebben met de marktlogica. Er vindt op die manier een soort *selective coupling* plaats bij de keuze van de partner.

5. Conclusie & Discussie

In dit onderzoek zijn institutionele logica's gebruikt om het handelen van actoren in SDP-partnerschappen beter te begrijpen. Deze multiple case study naar KNVB WorldCoaches en vier lokale partnerorganisaties geeft inzicht in hoe de actoren omgaan met diverse institutionele druk. Het doel van dit onderzoek was om met dat inzicht bij te dragen aan de verbetering van de partnerschappen en daarmee ook met het vergroten van de positieve uitkomsten van de SDP-programma's. Daarnaast was het doel van het onderzoek om bij te dragen aan het wetenschappelijke begrip van institutionele logica's in partnerschappen, als aanvulling op de huidige kennis over logica's in individuele organisaties.

Uit de resultaten blijkt dat al binnen dit partnerschap veel diversiteit bestaat wat betreft actoren. Dit onderzoek claimt daarom ook niet dat de resultaten te generaliseren zijn naar alle SDP-partnerschappen, noch dat het alle mogelijke institutionele logica's in SDP-organisaties uitput. Maar het geeft wel een beeld van de mogelijke handelwijzen van organisaties in soortgelijke contexten.

In dit afsluitende hoofdstuk beantwoord ik eerst de hoofdvraag van het onderzoek. Vervolgens kijk ik naar de theoretische implicaties van dit onderzoek. Op basis van de theoretische implicaties en beperkingen van dit onderzoek doe ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen voor de SDP- en non-profit praktijk.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

In dit onderzoek heb ik gekeken naar de partnerschappen van het KNVB WorldCoaches programma. De onderzoeksvraag die leidend was in dit onderzoek luidt:

Welke institutionele logica's zijn te herkennen in de partnerschappen tussen de KNVB en lokale organisaties en wat zijn daarvan de gevolgen voor hun samenwerking?

In de resultaten komen drie logica's naar voren, namelijk de gemeenschapslogica, de staatslogica en de marktlogica. De resultaten laten zien dat de logica van de gemeenschap schuilgaat achter het ontstaan van het partnerschap. De organisaties willen allemaal maatschappelijke impact bereiken in hun omgeving. Er is een gezamenlijke passie voor voetbal en het teweegbrengen van sociale verandering. Daarnaast zien we deze logica terug in de eis van betrouwbaarheid, het belang van lokale inmenging en in de persoonlijke relaties waaruit de samenwerking bestaat. De tweede logica die is te herkennen in de resultaten is die van de staat. De partners zijn afhankelijk van subsidies van de overheid en passen zich daarom aan de eisen die worden gesteld voor die subsidies aan (Knutsen, 2012; Robichau et al, 2015). Een andere logica die een grote rol speelt in deze samenwerking is de logica van de markt. Door de onzekerheid van de subsidies is het van belang dat de partners ondernemend zijn en ervoor zorgen dat ze niet afhankelijk zijn van één subsidiestroom.

De uitingen van de gemeenschapslogica - het vertrouwen, de gemeenschappelijke passie en de korte lijnen tussen de partners - zijn voordelig voor het partnerschap. De neuzen staan dezelfde kant op. Maar passie is niet genoeg. Door de complexiteit van de sector en de onzekerheden die de subsidies met zich mee brengen moeten de organisaties zich ondernemend opstellen en steeds zoeken naar nieuwe manieren om geld binnen te halen voor de programma's. Dit zijn uitingen van de marktlogica. In de partnerschappen tussen KNVB WorldCoaches en drie partners (Land 3 (Afrika), Land 4 (Zuid-Amerika), Land 2 (Azië)) heerst sterk de logica van de markt. De organisaties verbinden dus elementen van twee verschillende logica's, dit wordt *selective coupling* genoemd (Pache & Santos, 2013). De partnerschappen kunnen daarom worden bestempeld als hybride. In een van de partnerschappen - tussen KNVB WorldCoaches en de Land

1 (Afrika)anse lokale partner - lukt het niet om de eisen te verenigen. Er ontstaat daardoor een grote druk op het partnerschap. Er wordt gezocht naar meer zakelijkheid, maar door de persoonlijke banden tussen de actoren ontstaat er spanning. De lokale partner werkte nog aan een soort onderhandeling om de institutionele eisen van KNVB WorldCoaches bij te stellen, dit wordt *compromising* genoemd. Dit heeft niet mogen baten en daarom is het partnerschap beëindigd. Er is een doorstart gemaakt met de personen in de organisatie die meer affiniteit hebben met de marktlogica. Er vindt op die manier een soort *selective coupling* plaats bij de keuze van de partner.

5.2 Theoretische implicaties en aanbevelingen vervolgonderzoek

In termen van theoretische contributie, heeft dit onderzoek laten zien dat institutionele logica's niet enkel kunnen worden gebruikt voor het begrijpen van interne conflicten en kansen in SDP-organisaties, maar ook in (SDP-)samenwerkingen (Hesse et al., 2019; Ismail et al., 2018). Het laat zien dat gemeenschappelijke logica's de samenwerking bevorderen en dat de organisaties logica's bij elkaar stimuleren. Het onderzoek bevestigt daarmee de bevinding van Knutsen (2012) dat het te beperkt is om bij NPO's enkel te kijken naar de logica van de staat en de markt. Het gaat bij NPO's om zorg dragen en persoonlijke relaties, waarden die niet worden gevat door het publiek-privaat continuüm.

De resultaten uit dit onderzoek komen grotendeels overeen met bevindingen uit eerder onderzoek. Zo is er te zien dat er steeds opnieuw een zoektocht is naar nieuwe subsidies, door de onzekerheid in de SDP-sector (o.a. Giulianotti et al., 2016; Knutsen, 2012; Svensson, 2018). Door zich aan te passen aan de logica van de subsidieverstrekker, in dit geval de staat, worden subsidies bemachtigd (Knutsen, 2012; Robichau et al., 2015). Daarnaast is te zien dat de mate van internalisering van logica's van grote invloed is op de mate van conflict (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013)

De aanbevelingen voor vervolgonderzoek komen voort uit de opvallende resultaten van dit onderzoek en de beperkingen die de onderzoeksmethode met zich meebracht. De eerste aanbeveling heeft betrekking op de casusselectie. Dit onderzoek kijkt naar samenwerkingen in het uitvoerende deel van de SDP-programma's. Echter, de bevindingen van dit onderzoek laten zien dat er een keten van organisaties werkt aan de totstandkoming van de SDP-programma's. In de conclusie kwam naar voren dat de organisaties logica's van elkaar moeten overnemen om het partnerschap te laten slagen. Dit komt onder andere voort uit de invloed van subsidies voor de programma's. Voor het ontvangen van de subsidies neemt een organisatie een staatslogica aan en dat werkt vervolgens door op de andere uitvoeringspartner. Het viel buiten de omvang van dit onderzoek om ook die staat - ontvanger relatie mee te nemen. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om naar één uitvoerend partnerschap te kijken en vervolgens uit te zoomen en ook naar de logica's van de andere partners te kijken in dezelfde 'keten'. Ik neem ter illustratie het land Land 3 (Afrika). Er zou dan onder andere moeten worden gekeken naar KNVB WorldCoaches, de lokale partner, het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Nederlandse ambassade in Land 3 (Afrika) en de voetbalbond van Land 3 (Afrika). Dit onderzoek zou inzicht bieden in de doorwerking van institutionele logica in een partnerschapsketen.

Een opvallende bevinding is dat Besharov en Smith (2014) de indruk wekken dat de gemeenschapslogica en de marktlogica lage *logic compatability* hebben. De logica's zouden ver uit elkaar staan. In een van de onderzochte organisaties wordt dit bevestigd, in Land 1 (Afrika) lukt het niet om de twee logica's te verenigen. Echter, in de andere drie partnerschappen worden er strategisch elementen van de twee logica's gecombineerd (*selective coupling*). Uit dit onderzoek blijkt niet waarom dat in de ene organisatie wel lukt en in de andere organisatie niet. Dat viel buiten het doel van het onderzoek.

De resultaten laten echter wel aanwijzingen zien. Het is opvallend dat de organisatie die puur opgezet is als partner in dit programma (Land 1 (Afrika)), de partner is die hiertoe het minst

geschikt bleek. Pache en Santos (2013) zagen dat de aard van de organisatie veel kan zeggen over het vermogen om meerdere logica's te laten verenigen. Zij vonden dat organisaties die van origine commercieel zijn en dan sociale activiteiten gaan doen, verassend dominant aan de sociale eisen voldeed. Pache en Santos (2013) denken dat dit komt omdat deze organisaties in eerste instantie aan legitimiteit moeten winnen voor de sociale kant en dat deze daarom dominant wordt. In dit onderzoek zijn geen organisaties meegenomen die vanuit een commerciële start ook sociale activiteiten zijn gaan ondernemen. In het geval van Land 1 (Afrika) ging het juist om de verschuiving de andere kant op. In eerste instantie speelt dan het legitimiteitsvraagstuk niet, omdat legitimiteit wordt verkregen uit de gemeenschapslogica. De basis voor het partnerschap is vertrouwen en het streven naar sociale impact. Dat zat al in de Land 1 (Afrika)anse organisatie. Vervolgonderzoek zou zich in bredere zin kunnen richten op de invloed van de aard van de organisatie op de kans om een geslaagde hybride organisatie te worden.

Een laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek komt voort uit een beperking van deze studie. In deze studie is het partnerschap slechts op één moment in de tijd bekeken. In de interviews hebben de respondenten wel gereflecteerd op gebeurtenissen in het verleden die belangrijk zijn geweest voor de ontwikkeling van het programma. Uit de resultaten bleek dat naarmate het partnerschap vorderde, er een professionaliseringsslag werd gemaakt. De markt- en staatslogica werden steeds dominanter, waar eerst enkel de gemeenschapslogica aanwezig was. Dit komt overeen met de observaties van Skelcher en Smith (2013). Zij merkten op dat NPO's vaak verschoven van kleine, inclusieve en platte organisaties naar grotere hiërarchische organisaties. De respondenten gaven ook dergelijke veranderingen aan, maar dat was enkel vanuit een terugblik.

Vervolgonderzoek zou een longitudinale vorm aan kunnen nemen, zodat er op het moment zelf kan worden gekeken naar de wijze waarop actoren over een langere periode spelen met en worden beïnvloed door verschillende logica's (Hesse et al., 2019). Hesse et al. (2019) hebben een dergelijke studie uitgevoerd in een publiek-privaat partnerschap in Duitsland. Echter, het ging om een casus over vluchtelingenopvang. Dit was een context die sterk onderhevig was aan snelle politieke en media-aandacht. Het zou interessant zijn om hun longitudinale aanpak te gebruiken in de SDP-wereld waar dit een minder grote rol speelt. Hierbij lijkt het interessant om een historisch-geografisch perspectief aan te nemen. McMullin & Skelcher (2018) onderzochten de verschillen tussen NPO's in Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Door de geschiedenis met New Public Management werd er in het Verenigd Koninkrijk heel anders aangekeken tegen de commercialisering van de NPO's dan in Frankrijk. Dat inzicht lijkt heel interessant voor vervolgonderzoek dat kijkt naar de landen in SDP die door grotere geografische afstanden wellicht nog groter zijn.

5.3 Praktische implicaties

De praktische implicaties van dit onderzoek hebben voornamelijk betrekking op de verwachtingen van de actoren over het partnerschap. De grootste conflicten ontstaan in dit partnerschap wanneer naast de gemeenschapslogica ook de marktlogica een rol gaat spelen in de samenwerking. Door de verwachtingen uit te spreken, kan conflict wellicht worden voorkomen (Ismail et al., 2018). Dat maakt het makkelijker om de strategie van Welty Peachey et al., (2018) ‘*treating the partner as a business relation*’ uit te voeren.

Daarnaast valt het op dat het partnerschap voornamelijk op de uitvoering is gericht, er is weinig aandacht voor strategie en relatiemanagement. De dynamische SDP-wereld kan ervoor zorgen dat de institutionele druk relatief snel wijzigt. Door periodiek ook strategische overleggen te houden, kunnen de partners de verwachtingen blijven managen in het partnerschap. Zo kan worden voorkomen dat de institutionele druk één van de organisaties doet veranderen en dat vervolgens het partnerschap stukloopt omdat de andere organisatie achterblijft en er daardoor een conflict ontstaat. In deze strategische overleggen zouden de organisaties rekening kunnen houden met de bevindingen van Pache & Santos (2013) die laten zien dat er minder sprake is van conflict als ze de tegenstrijdige logica’s kunnen weghouden bij de doelen en ze op de middelen kunnen richten.

Daarnaast is de non-profit sector een unieke sector (Knutsen, 2012), waarin mensen werken met passie voor de zaak. De basis voor het partnerschap is de gemeenschapslogica. Uit de resultaten blijkt dat de marktlogica naarmate het partnerschap vordert steeds belangrijker wordt. Een resultaat dat overeenkomt met eerdere onderzoeken (o.a. Knutsen, 2012; McMullin & Skelcher, 2018; Skelcher & Smith, 2013). Echter, de gemeenschapslogica vormt de grondslag van het partnerschap en alle actoren benoemen de waarden die hiermee gepaard gaan als belangrijke basis voor de samenwerking. De groeiende dominantie van de marktlogica kan een probleem zijn voor de samenwerking wanneer dit de gemeenschapslogica doet vervagen (Ismail et al., 2018; Knutsen, 2012). De organisaties kunnen hun uniciteit verliezen. Enerzijds legt dit nog meer nadruk op de *selective coupling* strategie. De organisaties moeten die elementen van logica’s combineren die goed naast elkaar kunnen bestaan en zo min mogelijk de passie beperken. Anderzijds ligt er ook een verantwoordelijkheid bij de actoren die de institutionele druk uitvoeren op de organisaties (meestal subsidieverstrekkers). Zij zouden rekening moeten houden met de passie en persoonlijkheid van de sector. Anders bestaat wellicht het gevaar dat de non-profit actoren zich zo beperkt voelen, dat zij hun werk niet meer kunnen of willen uitvoeren.

Literatuur

- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381. doi:
- Babiak, K. (2007). Determinants of Interorganizational Relationships: The Case of a Canadian Nonprofit Sport Organization, *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary sector quarterly*, 38(1), 117-143. doi: 10.1177/0899764008316054
- Boeije, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S., & Virk, I. (Eds.). (2012). *Contemporary sociological theory*. John Wiley & Sons.
- Coalter, F. (2010). The politics of sport-for-development: Limited focus programmes and broad gauge problems?. *International review for the sociology of sport*, 45(3), 295-314. doi: 10.1177/1012690210366791
- Coalter, F. (2013). 'There is loads of relationships here': Developing a programme theory for sport-for-change programmes. *International review for the sociology of sport*, 48(5), 594-612. doi: 10.1177/1012690212446143
- Coalter, F. (2015). Sport-for-change: Some thoughts from a sceptic. *Social Inclusion*, 3(3), 19-23. doi: 10.17645/si.v3i3.222
- Cohen, A., Taylor, E., & Hanrahan, S. (2020). Strong intentions but diminished impact: Following up with former participants in a sport for development and peace setting. *Sport Management Review*, 23(4), 671-687.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Education through sport in the heart of Ghassate. (2021, 30 maart). Sportanddev.org. <https://www.sportanddev.org/en/article/news/education-through-sport-heart-ghassate>
- Giulianotti, R., Hognestad, H., & Spaaij, R. (2016). Sport for development and peace: Power, politics, and patronage. *Journal of Global Sport Management*, 1(3-4), 129-141. doi: 10.1080/24704067.2016.1231926
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1(3), 2631787720960487. doi: 10.1177/2631787720960487
- Harris, K., & Adams, A. (2016). Power and discourse in the politics of evidence in sport for development. *Sport management review*, 19(2), 97-106. doi: 10.1016/j.smr.2015.05.0011441-3523
- Hartmann, D., & Kwauk, C. (2011). Sport and development: An overview, critique, and reconstruction. *Journal of sport and social issues*, 35(3), 284-305.
- Hayhurst, L. M., & Frisby, W. (2010). Inevitable tensions: Swiss and Canadian sport for development NGO perspectives on partnerships with high performance sport. *European sport management quarterly*, 10(1), 75-96. doi: 10.1080/16184740903554140

- Hesse, A., Kreutzer, K., & Diehl, M. R. (2019). Dynamics of institutional logics in a cross-sector social partnership: The case of refugee integration in Germany. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 679-704. doi: 10.1007/s10551-017-3775-0
- Ismail, S. A., Heeks, R., Nicholson, B., & Aman, A. (2018). Analyzing conflict and its management within ICT4D partnerships: an institutional logics perspective. *Information Technology for Development*, 24(1), 165-187. doi: 10.1080/02681102.2017.1320962
- Johansen, C. B., & Waldorff, S. B. (2017). What are institutional logics—and where is the perspective taking us?. In *New themes in institutional analysis*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.5465/AMBPP.2015.14380abstract
- Kidd, B. (2008). A new social movement: Sport for development and peace. *Sport in society*, 11(4), 370-380. doi: 10.1080/17430430802019268
- Kidd, B. (2011). Cautions, questions and opportunities in sport for development and peace. *Third world quarterly*, 32(3), 603-609. doi: 10.1080/01436597.2011.573948
- Knutsen, W. L. (2012). Adapted institutional logics of contemporary nonprofit organizations. *Administration & Society*, 44(8), 985-1013. doi: 10.1177/0095399712438371
- Lee, M. D. P., & Lounsbury, M. (2015). Filtering institutional logics: Community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26(3), 847-866. doi: 10.1287/orsc.2014.0959
- Lyras, A., & Peachey, J. W. (2011). Integrating sport-for-development theory and praxis. *Sport management review*, 14(4), 311-326.
- MacIntosh, E., Arellano, A., & Forneris, T. (2016). Exploring the community and external-agency partnership in sport-for-development programming. *European Sport Management Quarterly*, 16(1), 38-57. doi: 10.1080/13573322.2015.1112780
- McMullin, C., & Skelcher, C. (2018). The impact of societal-level institutional logics on hybridity: Evidence from nonprofit organizations in England and France. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 911-924. doi: [10.1007/s11266-018-9996-8](https://doi.org/10.1007/s11266-018-9996-8)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Misener, K. E., & Doherty, A. (2012). Connecting the community through sport club partnerships. *International journal of sport policy and politics*, 4(2), 243-255. doi: 10.1080/19406940.2012.674962
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16(2), 135-147. doi: 10.1016/j.smr.2012.07.003
- Paul, E. A. (2020). Wheelchair tennis: Altering perceptions, changing discourse on disabilities in rural India [artikel website]. Verkregen van <https://www.sportanddev.org/en/article/news/wheelchair-tennis-altering-perceptions-changing-discourse-disabilities-rural-india>
- Pache, A. C., & Santos, F. M. (2010). Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-

1001. doi: 10.5465/amj.2011.0405

- Raw, K., Sherry, E., & Rowe, K. (2019). Sport-for-development organizational hybridity: From differentiated to dysfunctional. *Journal of Sport Management*, 33(5), 467-480. doi: 10.1123/jsm.2018-0273
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454. doi: 10.1177/1476127015589981
- Richards, J., Kaufman, Z., Schulenkorf, N., Wolff, E., Gannett, K., Siefken, K., & Rodriguez, G. (2013). Advancing the evidence base of sport for development: A new open-access, peer-reviewed journal. *Journal of sport for development*.
- Robichau, R. W., Fernandez, K., & Kraeger, P. (2015). An integrated framework of inter-sectorality: Nonprofitness and its influence on society and public administration programs. *Journal of Public Affairs Education*, 21(3), 315-336
- Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for sport-for-development projects. *Sport management review*, 15(1), 1-12.
- Schulenkorf, N., & Adair, D. (2013). Sport-for-development: The emergence and growth of a new genre. In *Global Sport-for-Development*, 3-11. Palgrave Macmillan, London.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2003). *Qualitative research practice*. Sage. [10.4135/9781848608191.d39](https://doi.org/10.4135/9781848608191.d39)
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Sherry, E., & Schulenkorf, N. (2016). League Bilong Laif: Rugby, education and sport-for-development partnerships in Papua New Guinea. *Sport, Education and Society*, 21(4), 513-530
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2013, June). Hybridity and institutional logics: Framing a comparative study of UK and US nonprofits. In *Panel on the Challenges of Performance Management, Public Management Research Association Conference* (pp. 20-22).
- Smets, M., Greenwood, R., & Lounsbury, M. (2015). An institutional perspective on strategy as practice. *The Cambridge handbook of strategy as practice*, 2, 283-300
- Spaaij, R., & Jeanes, R. (2013). Education for social change? A Freirean critique of sport for development and peace. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(4), 442-457. doi: 10.1080/17408989.2012.690378
- 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.
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2018). A Quantitative Assessment of Organizational Capacity and Organizational Life Stages in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 32(3)
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840(2008), 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The institutional logics perspective. *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource*,

1-22.

van Eekeren, F., & Vermeulen, J. (2011). The Sport Leader and Sport Coach as Identity Agents for Youths. *Sport as a Mediator between Cultures*, 139.

Welty Peachey, J., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21(2), 160-175. doi:10.1016/j.smr. 2017.06.002

Welty Peachey, J., Musser, A., Shin, N. R., & Cohen, A. (2018). Interrogating the motivations of sport for development and peace practitioners. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 767-787. doi: 10.1177/1012690216686856

Bijlage I – Topiclist Nederlands

Topiclijst*

Inleidend

Zou je kort wat willen vertellen over jezelf en jouw functie bij *organisatie*?

Partnerschap

- Hoe is de samenwerking tussen KNVB en *organisatie* ontstaan?
- Hoe zou je de samenwerking omschrijven?
 - o Letten op signaalwoorden: vriendschap, zakelijk, etc.
- Wat zijn belangrijke momenten tijdens de samenwerking (geweest)?
 - o Positief en/of negatief
 - o * Hoe gaan jullie met elkaar om?
 - o Evt. Doorvragen bij eenzijdige beantwoording: is dat wederzijds?
- Hoe worden tijdens de samenwerking keuzes gemaakt?
- Wanneer is de samenwerking in de ogen van jouw organisatie succesvol?
- Kan je een voorbeeld noemen van een moment waarop de samenwerking goed verliep?
 - o Waarom verliep het goed?
- Kan je een voorbeeld noemen van een moment waarop de samenwerking niet goed verliep?
 - o Waarom verliep het toen niet goed?
- Hebben jullie je weleens aangepast aan ideeën/eisen van de ander?
 - o Waarom neem je iets wel/niet van de ander aan?
 - o Heeft de ander zich weleens aangepast ideeën/eisen van jullie?
- Hoe wordt er binnen de samenwerking met geld/middelen/tegemoetkomingen omgegaan?
 - o *verdeling

Organisaties

- Hoe zou je de cultuur van jouw organisatie beschrijven?
- Wat zijn jullie drijfveren?
 - o *Waar halen jullie energie uit?
- Welke waarden zijn belangrijk in jullie organisatie?
- Wanneer is jullie werk geslaagd? Wat is voor jullie succes?

- Hoe zou je de cultuur van de partnerorganisatie beschrijven?
- Wat zijn hun drijfveren?
 - o *Waar halen zij energie uit?
- Welke waarden zijn belangrijk in de organisatie van de ander?

- Komen de waarden overeen of botsen er waarden?
- Kun je beschrijven wat er toen gebeurde?
 - o * Hebben de waarden dezelfde prioriteit?

*** Doorvragen indien nodig**

Bijlage II – Topiclist English

Topiclist*

Introductory

Could you introduce yourself and your work for *organization*?

Partnership

- How did the partnership between KNVB and the organization come about?
- How would you describe the collaboration?
 - Pay attention to signal words: friendship, business, etc.
- What are important moments during the collaboration?
 - Positive and/or negative
 - * How do you interact with each other?
 - In the event of a one-sided answer: is that mutual?
- How are choices made during the collaboration?
- When is the collaboration successful in the eyes of your organization?
- Can you give an example of a moment when the collaboration went well?
 - Why did it go well?
- Can you give an example of a time when the collaboration did not go well?
 - Why did it not go well then?
- Have you ever adapted to the ideas/demands of the other person?
 - Why do you accept/don't accept something from the other person?
- Do you ever have an idea/requirements from you?
- How is money/resources/compensations handled within the collaboration?
 - *divide

Organizations

- How would you describe the culture of your organization?
- What are your motivations?
 - *Where do you get energy from?
- Which values are important in your organization?
- When was your work completed? What is success for you?

- How would you describe the culture of the partner organization?
- What are their motivations?
 - *Where do they get energy from?
- Which values are important in the organization of the other?

- Do values clash?
- Can you describe what happened then?
 - * do the values have the same priority?

*** Doorvragen indien nodig**

Bijlage III – Codeboom

<i>Thema</i>	<i>Code</i>	<i>Subcodes</i>
Context	Cultuur	
	Subsidies	
	Persoonlijke relaties	
	Gebrek capaciteit	
Eisen partnerschappen		Corrupt
	Vertrouwen	Integer
		Transparant
		Onafhankelijkheid
	Ontwikkeling	Duurzaamheid
		Ontwikkeling als waarde
		Voetbal als middel
	Passie	Impact
		Kennis
	Samenwerken	Passie als basis
Stimuleren ontwikkeling		