

Verbindt voetbal voldoende?

~

een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die stakeholders toekennen aan een samenwerking tussen de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal

Utrecht oktober 2010

Opleiding: Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Communicatie, Beleid en Management

Opdracht: Afstudeeronderzoek

Eerste begeleider: Elyse Walter

Tweede begeleider: Iris van Veenendaal

Auteur: Sanne Boerema
Volkerakstraat 19-1
1078 XM Amsterdam
sanneboerema@hotmail.com
Studentnummer 0412295



Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in het laatste half jaar van de master Communicatie, Beleid en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen.

In dit onderzoek wordt onderzocht welke betekenissen de interne en externe stakeholders van de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal geven aan samenwerking. Het onderzoek vormt een afsluiting van mijn master. In het afgelopen half jaar heb ik ontzettend veel geleerd over communicatie, beleid en management. Daarnaast had ik het voorrecht om tijdens het onderzoek stage te lopen bij de Stichting Meer dan Voetbal. Hier heb ik in de dagelijkse praktijk van een Stichting en voetbalorganisatie mogen ervaren. Naast de leuke tijd, heb ik hier ook veel geleerd. Niet alleen op het gebied van mijn scriptie, maar ook hoe het is om in de non-profit sector actief te zijn en onderdeel te mogen uitmaken van een kleine en hechte organisatie.

De interesse voor voetbal is lang geleden ontstaan, maar aangewakkerd door mijn stage in Zuid-Afrika. Hier heb ik 3 maanden, in aanloop van het WK, geschreven en gezien wat voetbal kan doen voor de samenleving. Ik heb me altijd gericht op het spel en tot Zuid-Afrika niet gerealiseerd dat voetbal ook een maatschappelijke waarde heeft. Tot ik in de Townships van Kaapstad met mijn eigen ogen zag wat voetbal met de kinderen deed. Kinderen mogen alleen mee trainen als het huiswerk af is en de trainer kan gezien worden als mentor. Het houdt de kinderen van de straat, brengt kinderen normen en waarden bij en zorgt ervoor dat de kinderen leren om gaan met winst en verlies maar ook met elkaar. In Nederland kan er op gebied van voetbal, maar ook maatschappelijk nog veel verbeterd worden.

Nu het onderzoek bijna aan haar eind is, wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik Elyse Walter bedanken, mijn scriptie begeleider vanuit de Universiteit. We hebben het elkaar niet altijd even gemakkelijk gemaakt, maar ik heb veel geleerd van de bijeenkomsten en haar kritische blik op het onderzoek.

Daarnaast wil ik Anke Meulendijks bedanken, mijn begeleider vanuit de Stichting Meer dan Voetbal. Zonder haar hulp had het onderzoek niet plaatsgevonden, ik wil haar bedanken voor alle telefoontjes, ritjes naar Zeist en hulp gedurende het onderzoek. Ook Jordy Halapiry, mijn begeleider vanuit de Johan Cruyff Foundation wil ik danken voor zijn hulp, interview en kritische kijk op het onderzoek.

Als laatste wil ik mijn collega's van de Stichting Meer dan Voetbal bedanken voor de leerzame en leuke stageperiode en voor het actief meedenken en het verstrekken van nuttige informatie.

Nu rest mij de lezers van dit onderzoeksrapport veel plezier te wensen.

Sanne Boerema
Utrecht

Oktober 2010



Samenvatting

Achtergrond: Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering, terugtrekkende overheid en individualisering worden de eisen van de maatschappij aan organisaties steeds groter. Door deze ontwikkelingen zijn organisaties genoodzaakt zich te onderscheiden en maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Daarnaast zorgt het huidige kabinet ervoor dat subsidies steeds moeilijker verkregen kunnen worden. De Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation zijn beide organisaties die te maken hebben met deze ontwikkelingen en om deze reden willen kijken of er mogelijkheden zijn voor samenwerking.

Methodologie: Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op de betekenisgeving die interne en externe stakeholders geven aan samenwerking tussen de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal. De stakeholders geven betekenis aan samenwerking door middel van kritische succes- en faalfactoren. Uit de literatuur komen verschillende factoren naar voren die van invloed zijn op het slagen of mislukken van de samenwerking. Uit de interviews komt naar voren welke factoren van belang zijn voor de stakeholders. Met het onderzoek wordt geprobeerd om iets toe te voegen aan de literatuur met betrekking tot betekenisgeving van verschillende actoren ten tijden van een samenwerkingsproject. Data zijn verzameld door gebruik te maken van diepte-interviews met interne en externe stakeholders en ongestructureerde interviews met deelnemers van verschillende projecten georganiseerd door de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal. Bij de interviews is een topiclijst als leidraad gebruikt.

Resultaten: Wanneer de Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation gaan samenwerken zijn er verschillende succes- en faalfactoren die van invloed zijn op het slagen van de samenwerking. De resultaten laten zien dat er verschillende betekenissen worden gegeven aan deze factoren. Niet alleen de meningen tussen de interne stakeholders verschilt maar ook de externe stakeholders denken anders over de samenwerking. Er bestaan verschillende opvattingen over de vorm en voordelen van samenwerken.

Conclusies: Voor de interne stakeholders zijn communicatie en vertrouwen de belangrijkste kritische succesfactoren. Daarnaast zijn de stakeholders van mening dat er verschillende voordelen voor beide stichtingen zijn wanneer er samengewerkt wordt. Volgens de interne stakeholders dient de samenwerking plaats te vinden op beleidsniveau, terwijl de externe stakeholders van mening zijn dat de samenwerking op projectniveau moet plaatsvinden. Kijkend naar de betekenisgeving van de stakeholders kan er gesteld worden dat er verschillende factoren van invloed zijn op het gedrag en de betekenisgeving van de stakeholders. Dit laat ook zien hoe complex het proces van betekenisgeving is met alle verschillende belangen, functies en betekenissen en hoe het mogelijk is dat de stakeholders verschillende betekenissen toekennen aan de samenwerking tussen de organisaties.

Aanbevelingen: Er is behoefte aan samenwerking, niet alleen vanuit de interne maar ook vanuit de externe stakeholders. Vanuit de interne stakeholders is er behoefte om samen op te trekken richting subsidieverstrekkingen. Vanuit de externe stakeholders is er geen behoefte aan een nieuw project. Zij pleiten voor samenwerking op projectbasis. Er worden echter wel een aantal toevoegingen genoemd te weten, het koppelen van rolmodellen aan projecten, meerdere sporten toevoegen en uitbreiden naar amateurverenigingen. Wanneer de samenwerking plaatsvindt zijn er een aantal factoren waar rekening mee gehouden dient te worden, open communicatie, geen verborgen belangen, heldere doelen, missie en visie, vertrouwen hebben in elkaar en het bespreekbaar maken van faalfactoren.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1 Inleiding en onderzoeksopzet	6
1.1 Aanleiding	7
1.2 Stichting Meer dan Voetbal	8
1.3 Johan Cruyff Foundation	9
1.4 Doelstelling	11
1.5 Relevantie	12
1.5.1 Praktische relevantie	12
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.5.3 Wetenschappelijke relevantie	12
1.6 Vraagstelling en deelvragen	12
1.7 Begripsverduidelijking	13
1.8 Leeswijzer	14
2 Literatuurstudie	15
2.1 Non-profitorganisaties	15
2.2 Stakeholders	15
2.3 Samenwerking tussen non-profitorganisaties	16
2.4 Samenwerking	17
2.4.1 Definitie van samenwerking	17
2.4.2 Samenwerkingsvormen	18
2.5 Kritische succes- en faalfactoren	19
2.5.1 Samenvatting	23
3 Methode	24
3.1 Rol van de onderzoeker	24
3.2 Respondenten	24
3.3 Onderzoeksmethode	25
3.4 Onderzoeksperspectief	26
3.4.1 Organisaties	26
3.5 Analyse instrument	27
3.5.1 Samenvatting	30
4 Resultaten	32
4.1 Stichting Meer dan Voetbal	32
4.2 Johan Cruyff Foundation	37



4.3 Externe stakeholders	42
4.4 Deelnemers	46
4.5 Succes- en faalfactoren	48
4.6 Samenvatting	49
5 Conclusie	50
5.1 Deelnemers	50
5.2 Succes- en faalfactoren	51
5.2.1 Organisatiecultuur	51
5.2.2 Communicatie	52
5.2.3 Vertrouwen	53
5.2.4 Missie en visie	55
5.2.5 Voordelen samenwerking	55
5.2.6 Samenwerkingsvorm	57
6 Discussie	58
6.1 Betekenisgeving	58
6.2 Verschil interne en externe stakeholders	60
7 Reflectie en aanbevelingen	62
7.1 Reflectie onderzoeksproces	62
7.2 Kanttekeningen en vervolgonderzoek	62
7.3 Aanbevelingen	63
Literatuurlijst	65
Bijlagen	68



Hoofdstuk 1 Inleiding

"Ik ben zeer blij met de inzet van het voetbal, maar ik denk dat als we slim samenwerken we nog meer kunnen bereiken." (Jet Bussemaker, 2009)

Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering, terugtrekkende overheid en individualisering worden de eisen van de maatschappij aan organisaties steeds groter. (Waardenburg, 2001) Door deze ontwikkelingen zijn organisaties genoodzaakt zich te onderscheiden en maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen nieuwe ontwikkeling maar krijgt een steeds stevigere basis. MVO is een vorm van ondernemen die is gericht op economische prestaties, maar met respect voor de sociale kant en binnen de ecologische randvoorwaarden. Centraal staat het creëren van waarden, waarden voor klanten, werknemers, aandeelhouders en de maatschappij. (Waardenburg, 2001, p. 13).

In het verlengde hiervan wordt steeds vaker ingezien dat de sportsector bruikbaar is voor maatschappelijke doeleinden. Steeds meer departementen zien sport als effectief middel om doelen te verwezenlijken. Ook sporters worden ingezet als rolmodellen, om zo te laten zien hoe zij leven, eten, drinken en sporten. Om de maatschappelijke waarde van sportevenementen te vergroten stelt staatssecretaris Bussemaker in 2010 en 2011 euro 1,5 miljoen beschikbaar (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2010-2011).

Een van de belangrijkste sporten die voor maatschappelijk doeleinden wordt ingezet is voetbal. Voetbal is geschikt om maatschappelijk in te zetten, omdat het een sport is door iedereen en voor iedereen (Stichting Meer dan Voetbal, 2010). Het overlapt de maatschappij en is daarom bruikbaar om maatschappelijk in te zetten.

De projecten waarbij sport wordt ingezet zijn veelal afhankelijk van subsidies. In de huidige samenleving, waarin tijden van recessie een rol spelen, is het niet altijd gemakkelijk om aan alle projecten gehoor te geven. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is blij met de maatschappelijke inzet van sport, maar stelt dat er met meer samenwerking meer bereikt kan worden. Twee organisaties, de Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation, zijn beide non-profitorganisaties die zich inzetten voor maatschappelijke doeleinden. De Stichting Meer dan Voetbal is in 2004 opgericht door de KNVB, de Eredivisie en de eerste divisie om de maatschappelijke kracht van voetbal in te zetten voor een betere samenleving. Dit doet de Stichting door het verbreden, verdiepen en zichtbaar maken van de maatschappelijke rol van het voetbal. De Stichting kan als spelverdeler van verschillende projecten gezien worden en communiceert projecten aan een zo groot mogelijke groep. Een belangrijk project van de Stichting is het project 'Scoren voor Gezondheid'. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen kinderen, gezondheid en het betaald voetbal. Betaald voetballers zijn jong en fit en worden daarom vaak geassocieerd met een gezonde, fitte levensstijl. De betaald voetballers fungeren als rolmodellen en stimuleren een gezonde leefstijl bij kinderen (en ouders).

In 1997 wordt De Johan Cruyff Foundation door Johan Cruyff opgericht. Cruyff wil met zijn Stichting structureel en op een sportieve manier iets bijdragen aan de levens van kinderen. De Foundation doet



dat door projecten op te zetten en te ondersteunen die sport en spel stimuleren. Dat gebeurt altijd samen met verenigingen, scholen, sportbonden, bedrijven en overheden, want: "Alleen kun je niets, je moet het samen doen". Een belangrijk onderdeel van de Cruyff Foundation zijn de 'Cruyff Courts'. Deze veldjes kunnen gezien worden als een moderne invulling van de oude trapveldjes. Door verstedelijking binnen de wijken zijn er bijna geen trapveldjes meer en de Cruyff Foundation probeert door middel van de Courts een goede en veilige plek te creëren waar kinderen kunnen sporten. De Courts moeten een bijdrage leveren aan de gezondheid van jongeren, de leefbaarheid van de wijken verhogen, het samenleven van verschillende etnische groepen bevorderen en jongeren een sterker gevoel van sociale verantwoordelijkheid bijbrengen. Een van de doelstellingen van de Cruyff Foundation is om de 'Cruyff Courts' nog beter te benutten.

De Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation willen kijken of zij gebruik kunnen maken van elkaars kwaliteiten en kijken naar de mogelijkheid om de 'Cruyff Courts' en het project 'Scoren voor Gezondheid' te combineren, om zo aanspraak te blijven maken op subsidies en om ervoor te zorgen dat de projecten behoren tot de meest aansprekende projecten met betrekking tot sport.

Hoe ze deze verbinding moeten maken is afhankelijk van de behoeften die er zijn. In dit onderzoek wordt er gekeken waar de behoeften liggen en op welke manier de samenwerking een zo groot mogelijke kans van slagen heeft. Aan de hand van literatuur wordt gekeken welke succes- en faalfactoren voor samenwerking er zijn. Vervolgens zal er door middel van gestructureerde interviews met stakeholders gekeken worden welke betekenis zij geven aan een samenwerking tussen beide organisaties.

1.1 Aanleiding

"Maatschappelijke binding acht ik één van de belangrijkste waarden van sport." (VWS, 2007-2011)

Steeds meer departementen zien de sport als een effectief middel om hun doelen te verwezenlijken. Veel landelijke overheden werken echter langs elkaar heen, veelal door de organisatorische verkokering. Een van de gevolgen hiervan is dat uitvoerende organisaties bij verschillende departementen en voor verschillende projecten vragen om steun.

Ook blijkt dat lokaal beleid niet altijd aansluit op de landelijke aanpak, gemeenten gaan vaak hun eigen gang en hebben niet altijd een goed overzicht van welke initiatieven elders succesvol zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er weinig van elkaar geleerd wordt.

VWS stelt in de beleidsbrief 'Een kans voor een open doel' dat diversiteit van de inzet van projecten waardevol is, maar meer samenwerking en afstemming zal leiden tot een hogere effectiviteit alsook efficiëntie.¹

Concluderend kan er gesteld worden dat er mogelijkheden zijn om effectiever en efficiënter te werken, zowel in het veld als bij de overheid, lokaal en landelijk. Het doel van dit onderzoek is om te kijken of er door middel van samenwerking effectiever en efficiënter gewerkt kan worden en hoe de stakeholders en deelnemers betekenis geven aan deze samenwerking.

¹ Een kans voor open doel, de kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking. Beleidsbrief Buitenlandse Zaken.



1.2 Profielschets Stichting Meer Dan Voetbal

"Verbeter de wereld, begin bij jezelf." (Stichting Meer dan Voetbal, 2010)

In 2004 ontstond het idee dat voetbal kan worden ingezet als sociaal bindmiddel. De KNVB, de Eredivisie en de Eerste Divisie richten met dat idee de Stichting Meer dan Voetbal (SMDV) op. De focus van de SMDV richt zich op de inzet van voetbal voor de samenleving. Hierbij kan gedacht worden aan een effectievere aanpak van problemen zoals obesitas, de inzet van voetbal als platform voor moeilijk bereikbare groepen en het verbeteren van de leefbaarheid rondom het stadion. Niet alleen de samenleving heeft hier profijt van maar ook de voetbalclubs kunnen hiervan profiteren. De SMDV probeert de clubs te helpen hun maatschappelijke doelstelling te concretiseren en zo nieuwe kansen te creëren. De clubs kunnen door hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen zich steviger wortelen in de omgeving, fans zijn meer betrokken en het is goed voor de naam van het voetbal. De SMDV probeert vanuit deze visie voetbalclubs en andere partijen bij elkaar te brengen. Buiten de adviserende rol die de SMDV speelt, leidt de Stichting een aantal landelijke projecten. De projecten zullen in de volgende paragraaf aan de orde komen, eerst zal er verder worden ingegaan op de visie en de missie van de Stichting.

De SMDV zet de kracht van het voetbal in voor een betere samenleving. Dit doet de SMDV door het verbreden, verdiepen en zichtbaar maken van de maatschappelijke rol van voetbal. De Stichting hanteert hier verschillende kernthema's: sportiviteit en respect, gezondheid en participatie. Aan de hand van deze speerpunten zijn er een aantal doelen gesteld door de Stichting. Deze doelen zijn gekoppeld aan verschillende projecten (Meer dan Voetbal, 2009-2014). Om deze doelen te bereiken maakt de Stichting de voetbalorganisaties bewust van hun verantwoordelijkheden en vraagt de organisaties om structureel maatschappelijke doelen op te nemen in het beleid van de organisaties. Het seizoen 2009/2010 wordt gezien als startpunt voor een nieuwe fase. De Stichting wil meer de nadruk leggen op advies en communicatie en minder op de uitvoering van de projecten. Zij willen hierbij meer de rol van spelverdeler op zich nemen. Speerpunten daarbij zijn het aanjagen van nieuwe projecten en ontwikkelingen signaleren in plaats van het zelf organiseren van projecten (Meer dan Voetbal, 2009)

Scoren voor Gezondheid

De SMDV organiseert verschillende landelijke projecten binnen de hoofdthema's. Een van de belangrijkste projecten is 'Scoren voor Gezondheid'. Dit is een landelijk gezondheidsproject, bedoeld om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van overgewicht onder de jeugd. Om dit te realiseren worden voetballers uit de Eredivisie ingezet om kinderen van basisscholen aan te zetten tot een gezonde levensstijl. De kinderen kijken vaak op tegen profvoetballers en dit is een van de redenen dat kinderen meer van spelers aannemen. Het is een initiatief van Eredivisie, Sponsor Bingo Loterij en het Ministerie van VWS. De organisatie is in handen van het NIGZ en de Stichting Meer dan Voetbal. Inmiddels loopt dit project voor het derde seizoen. Het project bestaat uit twee meetpunten en een duur van 20 weken. Het project start met een clinic en een fit- en gezondheidstest in of bij het stadion van de Eredivisieclub. Tijdens de clinic ondertekenen de kinderen een 'Scoren voor Gezondheid'



contract met een van de spelers. In de weken die volgen komen op school vijf verschillende thema's naar voren met betrekking tot gezond eten en voldoende bewegen. Aan het einde van de 20 weken is er een tweede clinic, met opnieuw een fit- en gezondheidstest bij het stadion. Tijdens deze clinic krijgen de kinderen de diploma uitgereikt.

Betrokkenen

Bij het project zijn verschillende partijen betrokken. De uitvoerders van het project kunnen gezien worden als plaatselijke belanghebbenden, zoals sportraad, amateurclubs, BVO's en de gemeente. Daarnaast is er een uitvoerende organisatie, Players United. Players United is een marketing sport bureau gespecialiseerd in voetbal. Zij hebben sinds augustus 2009 de uitvoerende werkzaamheden met betrekking tot de clinics van het project 'Scoren voor Gezondheid' in handen. Players United organiseert niet alleen evenementen voor SMDV maar ook voor andere partijen als SOS kinderdorpen, de Cruyff Foundation, NUON, Staatsloterij en Nike.

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat dit project heel succesvol is. Niet alleen de kinderen zijn enthousiast maar ook de Betaald Voetbal Organisaties en de gemeenten zijn enthousiast. Uit meerdere onderzoeken komen kwantitatieve cijfers naar boven, zo is er een toename in de beweging, toename in sporten, bewustwording van leefstijl en vetpercentages zijn afgenomen (Breedveld, Romijn & Cevaal, 2009).

1.3 Profielschets Johan Cruyff Foundation

"Je denkt er niet altijd bij na, maar als je de mogelijkheid hebt om iets voor een ander te doen, dan moet je dat doen" (Cruyff)

In 1997 werd de Johan Cruyff Foundation (JCF) opgericht door Johan Cruyff. Met de oprichting van deze Stichting heeft Johan Cruyff er bewust voor gekozen om structureel en op een sportieve manier iets te willen bijdragen aan het leven van kinderen. Met de Foundation realiseert en ondersteunt Cruyff sport-, spel- en bewegingsprojecten voor kinderen over de hele wereld (Breedveld, Romijn & Cevaal, 2009) Op dit moment zijn er bij de JCF acht mensen in dienst en in 2007 werd er voor bijna vijf miljoen euro besteed aan projecten die bijdroegen aan de verschillende doelstellingen van de Foundation. Binnen de Foundation is er bijzondere aandacht voor gehandicapte en minder kansrijke jongeren, omdat Johan Cruyff vindt dat juist voor hen sport en spel van groot belang is.

Een van de projecten is het aanleggen van 'Cruyff Courts'. Daarnaast zijn er verschillende andere projecten waar de Foundation bij betrokken is zoals een project rond de plaatsing van speeltoestellen in het Speciaal basis Onderwijs, verschillende rolstoelbalsporten, wintersport voor lichamelijk beperkte kinderen en een outdoorweken voor kinderen met een vorm van autisme (Cruyff Foundation, 2009)

De Foundation wil niet alleen dat jongeren plezier hebben en veilig kunnen sporten ook zijn ze zich bewust van de bredere maatschappelijke meerwaarde (Breedveld, Romijn & Cevaal, 2009). Een van de doelstellingen van de Foundation is dat de 'Cruyff Courts' een bijdrage leveren aan de gezondheid van jongeren, de leefbaarheid van wijken verhogen, het samenleven van de verschillende etnische



groepen bevorderen en jongeren een sterker gevoel van sociale verantwoordelijkheid bijbrengen. In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op de 'Cruyff Courts'.

Cruyff Courts

Een 'Cruyff Court' dient als vervanging voor de aloude trapveldjes van vroeger. Door de verstedelijking en uitbreiding van verschillende parkeerplaatsen, winkelcentra en dergelijke is het in verschillende steden niet meer mogelijk om veilig op straat te voetballen. Met de Courts wil de Foundation, in samenwerking met de KNVB, de mogelijkheid geven om veilig te blijven spelen. 'Cruyff Courts' zijn openbare kunstgras trapveldjes met een standaardafmeting en te herkennen aan de blauwe hekken, oranje goals en een grote gele middenstip. Op dit moment zijn er 115 'Cruyff Courts', waarvan een aantal in het buitenland gevestigd. De kinderen uit de buurt krijgen een goede, veilige plek om te sporten en door de samenwerking met de buurt, overheid, corporaties, scholen, sport- en voetbalverenigingen, en het lokale bedrijfsleven heeft het 'Cruyff Court' ook een belangrijke sociale functie in de wijk. Er zijn verschillende thema's die bij de Courts centraal staan. Gezondheid, integratie, samen en spelen en respect zijn belangrijke pijlers van de Courts. Middels de 'Cruyff Courts' willen de JCF en de KNVB kinderen tussen de 2 en 23 in beweging krijgen, hierbij is er speciale aandacht voor kinderen uit achterstandsgebieden, kinderen die om uiteenlopende redenen een steuntje in de rug kunnen gebruiken en kinderen met een verstandelijke of geestelijke beperking (Breedveld, Romijn & Cevaal, 2009, p. 21).

Betrokkenen

Bij de aanleg en gebruik van de 'Cruyff Courts' komt veel kijken. Diverse personen en organisaties zijn betrokken bij beslissing tot de aanleg van een veldje tot aan de uitvoering van de activiteiten ervan. Er zullen verschillende betrokkenen nader worden toegelicht.

Gemeente

In principe geldt de gemeente als initiatiefnemer van de aanleg van een veldje. De JCF en de gemeente overleggen samen over mogelijke locaties. Bovendien informeert de gemeente de bewoners die in de buurt wonen van het veldje. Behalve initiatiefnemer is de gemeente ook, samen met de Foundation, verantwoordelijk voor de financiën. Wanneer het veldje er ligt is de gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud, beheer en toezicht.

Betaald Voetbal Organisatie

De Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) kunnen de veldjes adopteren. Bovendien kunnen ze het veldje extra leven inblazen door de landelijke bekendheid en uitstraling van een club. Dat kan een BVO doen door bijvoorbeeld clinics te verzorgen op de 'Cruyff Courts'.

Sportbuurtwerk

In grote en middelgrote gemeentes worden sportprojecten vaak uitgevoerd door Sportbuurtwerk. Sportbuurt wordt gedefinieerd als: *'Het Sportbuurtwerk is een wijkgerichte werkmethode die zoveel*



mogelijk inspeelt op de wensen en behoeften van bewoners van de buurt of wijk en komt zo tot een gedifferentieerd aanbod van sport-, spel- en bewegingsactiviteiten, hetzij door het organiseren en leiden van die activiteiten, hetzij door het geven ondersteuning aan te organiseren activiteiten.' (Bovendeerd et al., (2003) in Breedveld, Romijn & Cevaal, 2009, p. 25). Bij de meeste gemeentes waar een 'Cruyff Court' ligt is Sportbuurtwerk dan ook nauw betrokken.

Om betrokkenheid te genereren rond het 'Cruyff Court' is het nodig om het veld onder de aandacht te brengen bij potentiële gebruikers en stakeholders. Breedveld, Romijn & Cevaal (2009) hebben drie jaar lang onderzoek gedaan naar de betekenis van de 'Cruyff Courts' voor zowel het sporten van de jeugd als voor de leefbaarheid van de wijk; de onderlinge sociale verhoudingen. Hierbij is gekeken naar het gebruik en de effecten van de 'Cruyff Courts'. Uit dit onderzoek blijkt dat de Courts door zijn brede aantrekkingskracht en zijn zichtbaarheid meer dan alleen een sportlocatie in de wijk is, het is een ontmoetingsplek voor jong en oud. Het integratieproces tussen jongens en meisjes, jong en oud vindt over het algemeen plaats in het bijzijn van begeleiders. Ook blijkt uit het onderzoek dat de bijeenkomsten vlak na de opening van de veldjes druk bezocht worden maar dat de belangstelling na verloop van tijd wegebt. (Breedveld et al., 2009, p.83). De betrokkenheid van de BVO's is laag, het is moeilijk om de spelers te motiveren en de communicatie verloopt veelal stroef. Aan de hand van deze bevindingen heeft de JCF als doelstelling voor de komende jaren om de Courts meer te activeren. De BVO's meer te betrekken bij de Courts is daar een onderdeel van.

Omdat er verschillende onderzoeken zijn gedaan naar de betekenisgeving die de overkoepelende organisaties geven aan projecten, samenwerking en dergelijke, richt dit onderzoek zich op de betekenisgeving van de stakeholders die betrokken zijn bij de uitvoering van de projecten. Zoals geconcludeerd kan worden uit het bovenstaande zijn er overeenkomsten te ontdekken tussen de uitvoerende stakeholders van de JCF en de SMDV. De overeenkomende stakeholders zijn de gemeenten, BVO's, deelnemers en de scholen. Wanneer de JCF en de SMDV willen samenwerken is het van belang om te kijken naar de stakeholders die belang hebben bij deze samenwerking. Gedurende dit onderzoek zal dan ook gekeken worden naar de betekenis die deze stakeholders geven aan de samenwerking.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is inzicht te willen geven in de factoren waar de SMDV en de JCF rekening mee kunnen houden als ze de samenwerking willen intensiveren.

1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek, kan uiteen worden gezet in een praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.



1.5.1 Praktisch

Omdat steeds meer organisaties inzien dat sport ingezet kan worden voor maatschappelijke doeleinden is het voor de SMDV en de JCF van belang om zich te onderscheiden. Dit is van belang omdat beide stichtingen afhankelijk zijn van subsidie en er vanuit het ministerie wordt gevraagd om de krachten te bundelen.

Het onderzoek zal als basis fungeren voor de SMDV en de JCF om te kijken of er behoefte is vanuit de deelnemers en partners naar een samenwerking tussen 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts'. Wanneer uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is vanuit de deelnemers en stakeholders zal het onderzoek gelden als basis voor een beleidsplan richting het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

1.5.2 Maatschappelijk

Door de keuze voor het huidige kabinet en de beloofde bezuinigingen op sociaal gebied en subsidies zal het voor stichtingen niet makkelijk zijn om te overleven. Het is dan ook van belang dat een Stichting zich in zekere mate onderscheidt en voldoet aan de vraag vanuit de ministeries. De effectiviteit en de kwaliteit van de maatschappelijke projecten kan worden verhoogd. Indirect wordt er een bijdrage geleverd aan het oplossen van maatschappelijke problemen in de Nederlandse samenleving. Het is daarom van belang om door middel van dit onderzoek inzicht te geven in de betekenis die wordt gegeven door de stakeholders en deelnemers aan een samenwerking tussen de SMDV en de JCF.

1.5.3 Wetenschappelijk

In dit onderzoek wordt samenwerking benaderd vanuit alle mogelijke actoren die betrokken zijn bij de samenwerking. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het multi-actoren perspectief (Loos, 1995). Door middel van het onderzoek wil ik in kaart brengen welke betekenis zowel de interne als de externe stakeholders geven aan samenwerking. Dit onderzoek moet er aan bijdragen dat er op een wetenschappelijke wijze dieper wordt ingegaan op de mogelijkheden van een samenwerking tussen twee partijen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om bepaalde keuzes in een samenwerking beter te kunnen verantwoorden. Met het onderzoek wordt geprobeerd om iets toe te voegen aan de literatuur met betrekking tot betekenisgeving van verschillende actoren ten tijde van een samenwerkingsproject. Het vormt daarmee een aanvulling op de reeds bestaande literatuur ten aanzien van samenwerking tussen twee partijen die zich richten op maatschappelijke projecten in het voetbal.

1.6 Centrale vraagstelling en deelvragen

De centrale vraag in dit onderzoek luidt: *'Welke betekenis geven de stakeholders aan een samenwerking tussen de Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation.'*

Op basis van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de succes- en faalfactoren van samenwerken in non-profitorganisaties?



2. Wat verstaan de stakeholders onder samenwerking?

3. Wat denken de stakeholders dat succes- en faalfactoren zijn van samenwerking?

1.7 Begripsverduidelijking

Betaaldvoetbalorganisatie (BVO): Het betaald voetbal in Nederland is onder te verdelen in de Eredivisie en de Eerste divisie. Een voetbalclub die deelneemt aan betaald voetbal in Nederland wordt formeel een Betaald Voetbal Organisatie (BVO) genoemd.

Betekenisgeving: De uitkomst van zingeving aan de gevolgen van handelen. Betekenisgeving begint bij de betekenisgever die zich bewust wordt van bepaalde zaken en zodoende een situatie of gebeurtenis interpreteert. Daarnaast komt betekenisgeving voort uit sociale interactie (Weick, 1995).

Samenwerken: Gelijkwaardige acties die door organisaties in onderling afhankelijke verhoudingen worden uitgevoerd om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Deze definitie focust zich op inter-organisationale samenwerking.

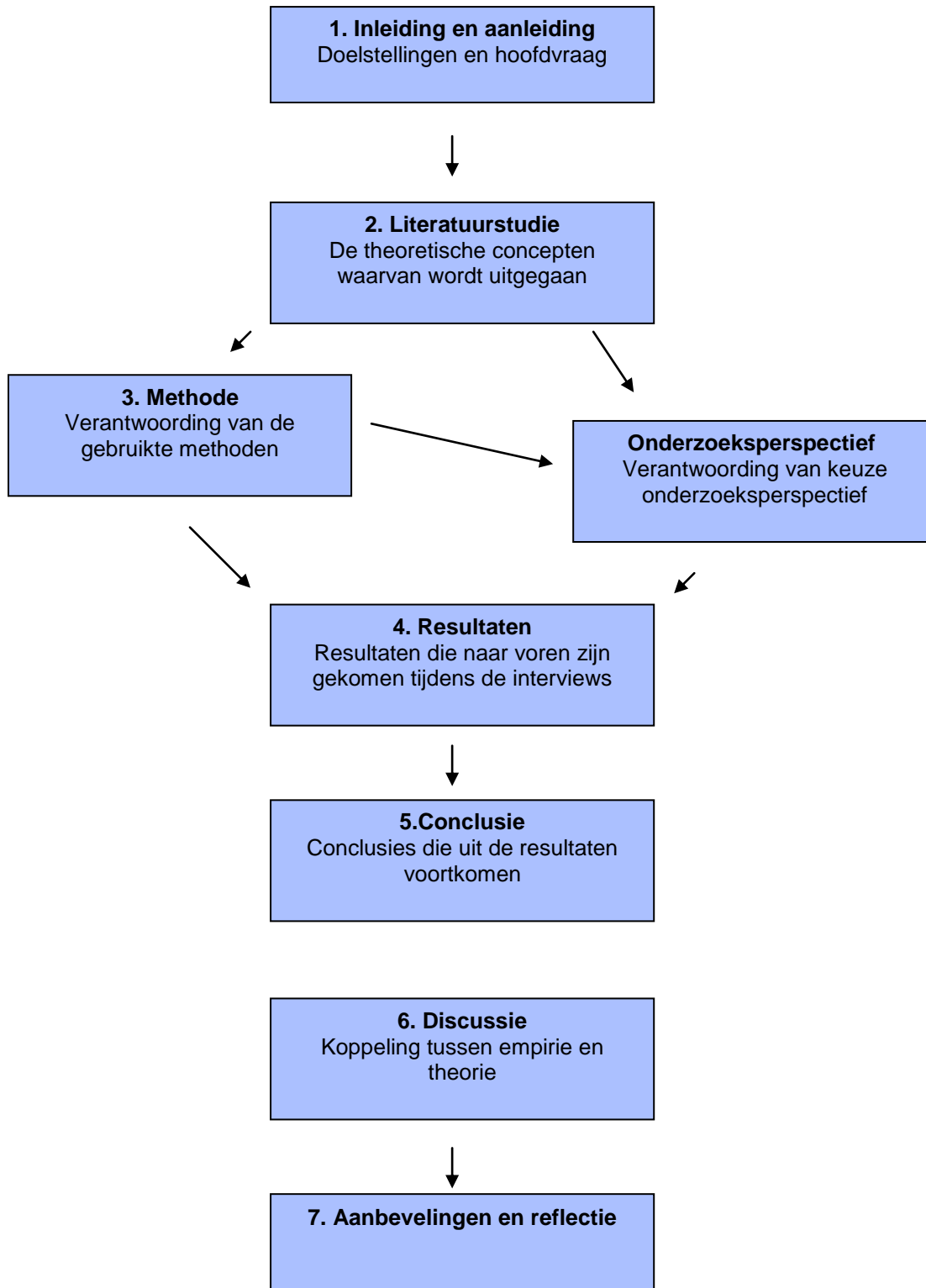
Stakeholders: Elke groep van individuen waarvan de organisatie afhankelijk is, maar ook die afhankelijk van de organisatie zijn.

Non-profitorganisaties: Organisaties die geen winst beogen. Het gaat primair om ideële of maatschappelijke motieven, al kan men economische criteria, met name het aspect van kostenbeheersing, niet straffeloos veronachtzamen.

Succes- en faalfactoren: Factoren die van kritisch belang zijn in het slagen of niet slagen van een samenwerking. Er is geen vaste lijst met factoren die een succesvolle samenwerking garanderen, omdat elke samenwerking en organisatie anders is.



1.8 Leeswijzer



Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt beschreven van welke theoretische concepten de onderzoeker uitgaat. In de onderzoeksvraag zijn samenwerking en stakeholders centrale begrippen. Deze begrippen zal ik binnen de literatuurstudie verder uitwerken, omdat de begrippen gelden als kader van het onderzoek. Om een duidelijk beeld te schetsen van deze begrippen is het noodzakelijk om eerst te kijken naar de organisaties zelf, met wat voor organisaties hebben we te maken en in welke omgeving fungeren deze organisaties? Naast de begrippen samenwerking en stakeholders, komen ook de kritische succes- en faalfactoren van samenwerking aan bod. In dit hoofdstuk wordt tevens getracht antwoord te geven op de eerste deelvraag; *‘Wat zijn succes- en faalfactoren van samenwerken in non-profitorganisaties?’*

2.1 Non-profitorganisaties

De SMDV en de JCF zijn beiden stichtingen en kunnen gezien worden als non-profitorganisaties. Het verschil tussen een non-profit en een profit organisatie zit niet zozeer in hoe de werkprocessen georganiseerd zijn, maar in de motieven om ze in stand te houden (Kapteyn, 2001, p.17). Kapteyn stelt: *‘Bij non-profitorganisaties, die geen winst beogen, gaat het primair om ideële of maatschappelijke motieven, al kan men economische criteria, met name het aspect van kostenbeheersing, niet straffeloos veronachtzamen.’*

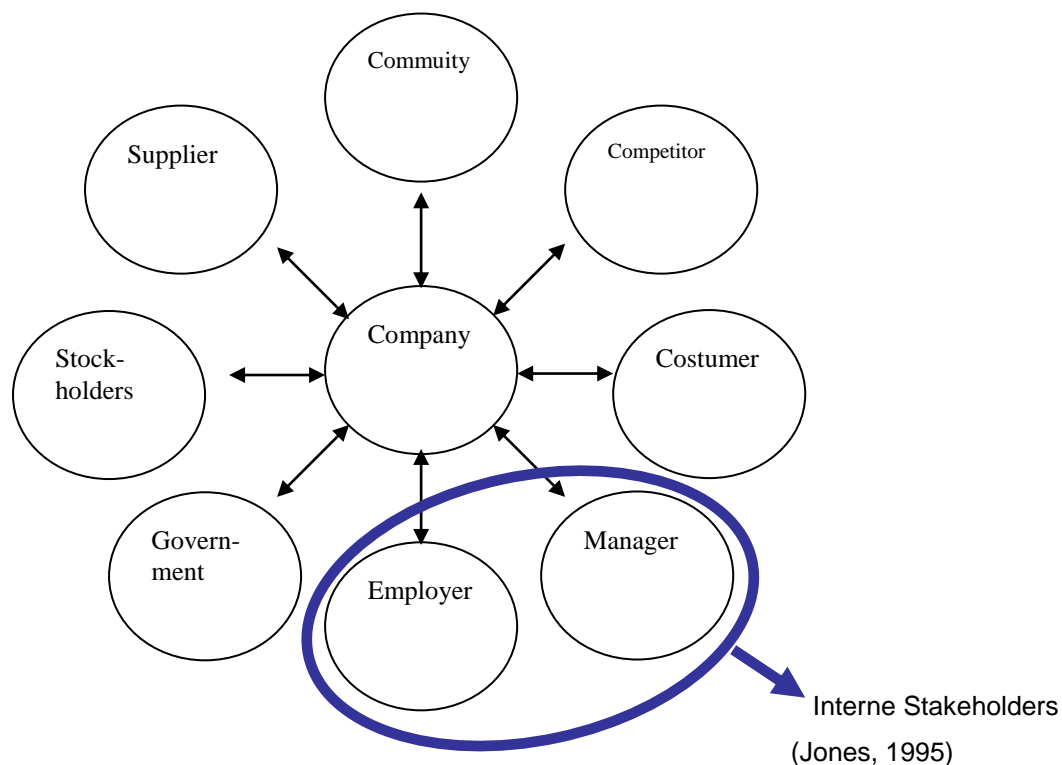
Bestuurders en managers van non-profitorganisaties staan voor een complexe opgave. Het speelveld van de non-profitorganisatie is continu aan verandering onderhevig. Gebruikers, burgers, overheid, financiers en toezichthouders stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening. De eisen zijn bovendien vaak tegenstrijdig. De wensen van de overheid botsen vaak met die van de professionele medewerker en de belanghebbenden. Het is aan de leidinggevende tegenstrijdige eisen, waarden en verwachtingen op elkaar af te stemmen en de organisatie klaar te stomen voor de toekomst (Mouwen, 2007, p. 59). Ook stelt Mouwen (2007) dat non-profitorganisaties in toenemende mate functioneren in en via complexe netwerken van met de organisatie verbonden personen en instituties. Er wordt een snelgroeiende invloed van stakeholders geconstateerd, hiermee doelt Mouwen op de impact van stakeholders en het aantal stakeholders.

2.2 Stakeholders

In de volgende paragraaf zal duidelijk worden op welke manier er naar stakeholders wordt gekeken binnen het onderzoek, wat stakeholders precies zijn en hoe stakeholders worden gecategoriseerd. Freeman (1984) definieert stakeholders als: *‘Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objective.’* Met andere woorden onder stakeholders wordt elke groep van individuen verstaan waarvan de organisatie afhankelijk is, maar ook die afhankelijk van de organisatie zijn. De definitie van Freeman omvat een zeer breed scala aan stakeholders maar wordt algemeen geaccepteerd als één van de meest toepasbare definities en zal om deze reden ook in dit onderzoek worden gehanteerd.



Naast de definitie van Freeman worden er verschillende indelingen gemaakt om stakeholders te categoriseren. Mitroff (1983) en Brenner & Cochran (1991) maken een gedetailleerde indeling van de verschillende stakeholders. Deze indeling is gemaakt op basis van commerciële organisaties. In dit onderzoek is gekozen om deze indeling mee te nemen, omdat de indeling ook passend is voor non-profitorganisaties. Het onderdeel supplier (leverancier) zal niet worden meegenomen in het onderzoek omdat dit niet passend is bij non-profitorganisaties. Ook mouwen maakt een indeling aan de hand van dezelfde stakeholders, maar dan voor non-profitorganisaties (Mouwen, 2006, p.136). Jones (1995) maakt een indeling op basis van interne en externe stakeholders. Interne stakeholders zijn de medewerkers van de organisatie en de externe stakeholders zijn de belanghebbenden buiten de organisatie, zoals klanten, de gemeente of de overheid. De indeling van Jones en van Mitroff (1983) en Brenner & Cochran (1991) zijn in figuur 1 met elkaar gecombineerd.



Figuur één: Stakeholder Theory of the Firm Brenner and Cochran (1991), gecombineerd met de indeling van Mitroff

De indeling, aangegeven in figuur één, zal worden aangehouden binnen het onderzoek. Er zal niet alleen gekeken worden naar de betekenis die de interne stakeholders geven aan samenwerking ook zal er gekeken worden naar de betekenis die externe stakeholders geven aan samenwerking.

2.3 Samenwerking tussen non-profitorganisaties

Non-profitorganisaties zijn continu onderhevig aan veranderingen. Niet alleen fungeren de organisaties in complexe systemen met veranderingen en tegenstrijdige belangen, ook stellen de afnemers van de organisaties steeds hogere eisen aan de producten of diensten die de organisaties leveren. Een andere recente ontwikkeling is dat de overheid terugtreedt als directe aanstuurder. Gesteld kan worden dat de non-profitorganisaties moeten zien te overleven in zeer complexe, snel



veranderende en in toenemende mate concurrerende omgeving. Dit is dan ook de reden dat veel non-profitorganisaties zich steeds meer bezig houden met vragen als: *'Wie zijn de belangrijkste stakeholders, hoe kunnen we de relatie het beste vorm geven en hoe zou de organisatie strategisch gepositioneerd moet worden ten opzichte van de markt, overheid en de burger?'* (Mouwen, 2004, p. XII).

Het VWS stelt in de beleidsbrief *'Een kans voor open doel'* dat diversiteit van de inzet van projecten waardevol is, maar meer samenwerking en afstemming zal leiden tot een hogere effectiviteit en efficiëntie.² Door invloed van buitenaf wordt samenwerking tussen de stichtingen gestimuleerd. Er zijn echter verschillende manieren om tegen samenwerking aan te kijken en verschillende vormen waarin een samenwerking kan plaatsvinden. Dit zal nader aan bod komen in de volgende paragraaf.

2.4 Samenwerking

Deze paragraaf geeft inzicht in het concept samenwerking door verschillende definities en redenen van samenwerking te geven. Bovendien worden er verschillende succes- en faalfactoren van samenwerking besproken.

2.4.1 Definitie van samenwerking

Samenwerking kan omschreven worden als *'Similar or complementary coordinated actions taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with expected reciprocation over time'* (Anderson & Narus, 1990). Met andere woorden samenwerking wordt gezien als gelijkwaardige acties die door organisaties in onderling afhankelijke verhoudingen worden uitgevoerd om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Deze definitie focust zich op inter-organisationale samenwerking. Dat wil zeggen dat er gekeken wordt naar samenwerking tussen organisaties en niet naar samenwerking binnen een organisatie (Anderson en Narus, 1990). In dit onderzoek wordt gekeken naar inter-organisationale samenwerking en zal deze definitie van samenwerking aangehouden worden.

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om een samenwerking te beginnen, over het algemeen zijn de redenen terug te brengen tot drie categorieën, te weten economische redenen, toegang tot nieuwe markten en leren (Nooteboom, 1999). Onder de economische redenen van samenwerking wordt efficiëntie, kostenbesparing, en het reduceren van risico's verstaan. Een ander voordeel van samenwerking is de toegang tot nieuwe markten en de daarbij behorende kennis, expertise en mogelijkheden. Met de laatste categorie, leren, wordt bedoeld dat de samenwerkingspartners van elkaar en van elkaars ervaringen kunnen leren om zo de competenties te vergroten.

Samenwerking wordt vaak in één adem genoemd met innovatie. Organisaties maken verschillende producten en hebben verschillende competenties, waardoor organisaties elkaar in het innovatieproces kunnen aanvullen (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003). Een inter-

² Een kans voor open doel, de kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking. Beleidsbrief Buitenlandse Zaken.



organisatorische samenwerking kan verschillende vormen aannemen, deze worden in de volgende paragraaf besproken.

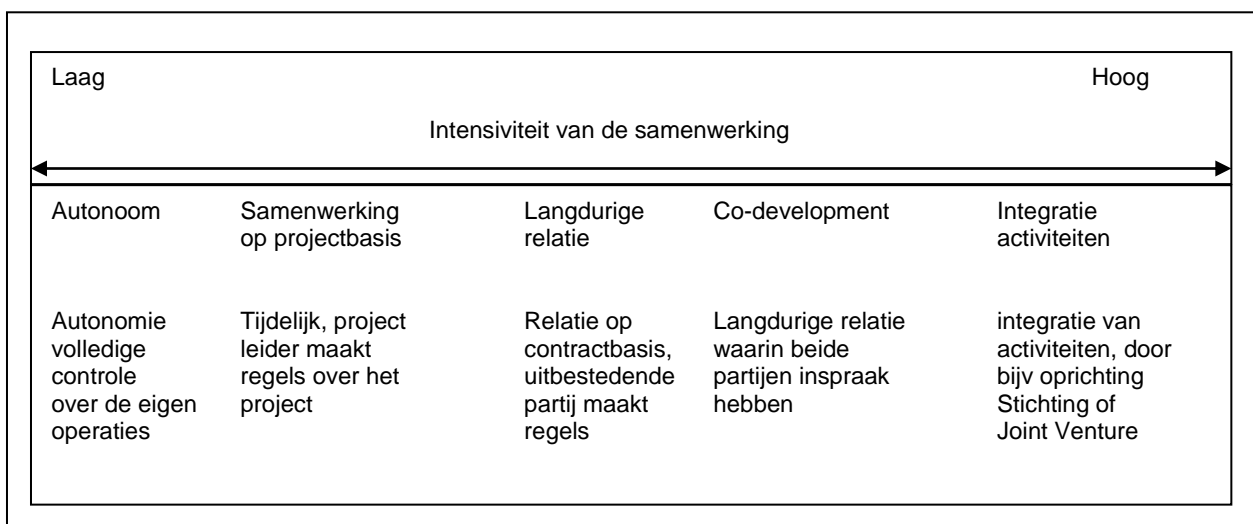
2.4.2 Samenwerkingsvormen

In de onderstaande paragraaf wordt besproken welke vormen van samenwerking er te onderscheiden zijn. Een organisatie dient voordat de samenwerkingsvorm wordt gekozen de doelen van de samenwerking helder te formuleren. Samenwerken is geen doel op zich, het dient een doel. (Kaats, Klaveren, en Opheij, 2005). Voor het verloop van de samenwerking is het van belang om, als organisatie, de doelen van deze samenwerking helder te formuleren (Klein Woolthuis, 1999b). Het is niet noodzakelijk om, als verschillende organisaties, dezelfde doelen te hebben, maar het is wel van belang dat de doelen helder zijn voor beide partijen. Doelen van samenwerkingspartners kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus;

- Operationeel: samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden.
- Tactisch: samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie.
- Strategisch: samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel van één of beiden.

De doelen die men binnen de organisatie nastreeft dienen samen te hangen met de gekozen samenwerkingsvorm. Wanneer de doelen van de samenwerking eenvoudig zijn, dient de samenwerking dat ook te zijn. (Klein Woolthuis, 1999b).

Nadat de doelen van samenwerking helder geformuleerd zijn, kijkt een organisatie welke samenwerkingsvorm daar het beste bij past. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen en verbanden te onderscheiden. In sommige samenwerkingsverbanden wordt intensiever samengewerkt dan de anderen. Om een duidelijk beeld te geven van de verschillende samenwerkingsvormen zijn in figuur 2 de vormen gerangschikt op intensiviteit



Figuur twee: intensiviteit van samenwerking. Bron: Walda 2010

De SMDV en de JCF willen in eerste instantie twee projecten aan elkaar koppelen. Uit de interviews zal moeten blijken wat de meest gewenste vorm is van samenwerking en welke betekenis wordt gegeven aan de samenwerkingsvorm. Nu duidelijk is welke vormen van samenwerking er zijn en wat



een samenwerking is kan er gekeken worden naar de kritische succes- en faalfactoren van samenwerking.

2.5 Kritische succes- en faalfactoren

Om er voor te zorgen dat samenwerking zo succesvol mogelijk verloopt worden in de onderstaande paragraaf, aan de hand van de literatuur, mogelijke kritische succes- en faalfactoren van samenwerking besproken. De succes- en faalfactoren zijn niet gerangschikt op belangrijkheid. Omdat er geen studie is geweest waarin alle succesfactoren worden besproken, is het lastig te zeggen welke factoren het belangrijkste zijn. Bovendien verschilt elke samenwerking van elkaar en kunnen bij verschillende samenwerkingsverbanden verschillende factoren belangrijk zijn. Uit de interviews moet blijken welke factoren voor de SMDV en de JCF het belangrijkste zijn. De kritische faalfactoren worden gezien als de randvoorwaarden van de succesfactoren (Loos, 2006, p. 28). Hiermee wordt bedoeld dat wanneer er niet wordt voldaan aan een kritische succesfactor dat het als faalfactor gezien kan worden, immers wanneer men niet slaagt dan faalt men. Aan de hand van de stakeholders zal gekeken worden welke factoren het belangrijkste zijn voor hen.

Organisatiecultuur

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de culturele aspecten van een organisatie. Dit komt omdat de organisatiecultuur vaker voor problemen zorgt bij samenwerkingsverbanden dan de organisatiestructuur (Huyzer et al., 1991, Klein Woolthuis en Nootboom, 2003). De organisatiecultuur is de *"Invisible structure (...) which give organizations any form and enduring stability that they may possess."* (Bate, 1994, p.30). De organisatiecultuur wordt continu en constant geconstrueerd en gereconstrueerd door interactie en interventie (Bate, Kahn en Pye, 2000).

De organisatiecultuur wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van verschillende modellen en indelingen. Organisaties kunnen worden ingedeeld aan de hand van een 'softe' of 'harde' organisatiestructuur (Robinson en Faris, 1967, in Welling, 2006). Softe organisaties zijn organisaties die de nadruk leggen op het onderhouden van duurzame relaties en de organisatie streeft ernaar om zich als goede partner te gedragen. Harde organisaties, daarentegen, hebben een korte termijn visie en leggen nadruk op zakelijke aspecten. Een harde organisatie voelt zich minder verbonden met haar partners.

Tijdens de interviews, de uitwerkingen van de interviews en de analyse zal er gekeken worden welke betekenis de respondenten geven aan de organisatiecultuur, zo zal er gekeken worden of dit overeenkomt met een harde of softe organisatiecultuur. Aan de hand daarvan zou geconcludeerd kunnen worden of de organisatieculturen op elkaar lijken of niet. Uit de literatuur blijkt dat wanneer dit het geval is dit de kans vergroot op een succesvolle samenwerking (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003).



Rol van vertrouwen

Volgens Johnson et al. (2006) is vertrouwen het belangrijkste ingrediënt van samenwerking. Wanneer vertrouwen ontbreekt, is het ook één van de grootste redenen dat samenwerking mislukt (Mohr & Spekman, 1994, Blomqvist, 1997, Kaats et al., 2006.).

Samenwerking en innoveren zijn onzekere processen, omdat van tevoren veelal de veranderingen niet veelal duidelijk zijn. Als organisaties elkaar vertrouwen heeft de innovatie als de samenwerking een grotere kans van slagen (Klein Woolthuis, 1999a). De organisaties moeten bovendien vertrouwen op de eerlijkheid van de andere organisatie (Nootboom, 2002). Openheid en de wil om informatie te delen zijn belangrijke onderdelen van vertrouwen en zorgen voor minder frictie en de behoefte aan controle (Klein Woolthuis, 2005, Mayer et al., 1995). Vertrouwen is niet alleen gebaseerd op het geloof in de kwaliteiten van de andere organisatie, maar ook op de positieve intenties en integriteit van de organisatie (Vlaar et al., 2006)

Vertrouwen betekent dat je de verwachting hebt dat iemand niet met opzet jouw belangen zal schaden, ook al is er de mogelijkheid daartoe en heeft de ander er belang bij van die mogelijkheid gebruik te maken (Nootboom, 2002, Kiewiet-Kester, 2008). Vertrouwen kan worden bepaald aan de hand van het waargenomen gedrag (Nootboom, 2002). Vragen die gesteld kunnen worden zijn; *heeft de organisatie zich gedragen naar de afspraken en is de organisatie open en eerlijk?* Dit zijn vragen die achteraf gesteld kunnen worden. Om vertrouwen te kunnen gebruiken als beïnvloedbare succesfactor voorafgaand aan de samenwerking, wordt er binnen het onderzoek gekeken naar de indeling van Klein Woolthuis (1999a). Zij hanteert een indeling aan de hand van verschillende vormen van vertrouwen.

- **Initieel vertrouwen** zegt iets over de organisatiecultuur. Het bepaalt of bedrijven liever samenwerken of alles alleen doen.
- **Cognitief vertrouwen** bestaat uit de kennis die de organisaties hebben opgedaan over elkaars bekwaamheden.
- **Affectief vertrouwen** gaat over de gevoelens die de organisaties tegenover elkaar hebben. Belangrijke pijlers hierbij zijn de gunfactor en dat het moet 'klikken'.
- **Gewenningsvertrouwen** treedt op als de samenwerking vanzelfsprekend is geworden.

Vertrouwen wordt alleen bestendigd als ieder van de betrokkenen ook op lange termijn betrouwbaar is (Kaats et al., 2005).

Voordelen van samenwerken

Een samenwerking heeft meer kans van slagen als de voordelen groter zijn. Daarnaast dienen de voordelen ook zichtbaar te zijn. Aan de hand van een aantal punten worden de voordelen inzichtelijk gemaakt (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003).

- De organisaties dienen op de hoogte te zijn van de baten van samenwerking. Echter is het ook belangrijk om de organisaties op de hoogte te brengen van de mogelijke risico's en eventuele problemen. Met andere woorden bespreek de faalfactoren van samenwerking.
- Des te groter de voordelen van de samenwerking, des te makkelijker de samenwerking. Hierbij kan gedacht worden aan kostenvoordelen, kennisvoordelen, netwerkvoordelen,



tijds winst, schaalvoordelen en het krijgen van toegang tot een nieuwe markt of subsidiestromen.

De samenwerking wordt aantrekkelijker naarmate deze voordelen voor beide partijen groter zijn. Kiewiet-Kester (2008) stelt dat er een zekere vorm van toegevoegde waarde moet zijn. De investering in tijd en kosten moeten minimaal worden terugverdiend.

Samenwerkingsvorm

Uit de literatuur blijkt dat een samenwerkingsverband succesvoller is als de samenwerking intensiever is en de basiskennis overlapt (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003). Één van de voordelen van een minder intensieve samenwerking is echter dat de culturele verschillen een minder groot probleem zijn (Klein Woolthuis & Nootboom, 2003). Bij hechtere samenwerkingsverbanden is er een vergaande integratie nodig, dit is bij een minder hecht samenwerkingsverband niet het geval.

Een samenwerkingsverband heeft bovendien meer kans op slagen als de samenwerking duurzaam is (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003, Klein Woolthuis & Nootboom, 2003). In de eerste periode van een samenwerkingsverband worden er vaak extra (opstart)kosten gemaakt. Deze fase kan de organisaties afschrikken maar dienen gezien te worden als lange termijn investering.

Omgeving en Stakeholders

De omgeving is van invloed op het wel of niet slagen van de samenwerking. Interorganisationale relaties zijn ingebed in een groter geheel. Niet alleen de beide organisaties hebben invloed op het functioneren van de organisatie maar ook stakeholders kunnen van invloed zijn op het functioneren (Welling, 2006). Naast het belang van stakeholders is de branche waarin de organisatie fungeert van invloed op de samenwerking. Het onderscheid tussen privaat en publiek, profit en non-profit organisaties, is hieraan gerelateerd.

Niet alleen de omgeving is van invloed op de samenwerking ook de invloed van stakeholders speelt mee in het slagen van samenwerking (Goodijk, 2005, Balzer & Mcclusky, 2005, Mouwen, 2004). Het betrekken van stakeholders bij samenwerking kan een belangrijke bron voor 'innovatie, onderscheidend vermogen en loyaliteit' betekenen (Goodijk, 2005, p. 6). Ook Balzer en Mcclusky (2005) geven aan dat organisaties als effectiever worden gezien wanneer de stakeholders betrokken worden bij organisatieveranderingen en issues. Mouwen stelt dat non-profitorganisaties in toenemende mate functioneren in en via complexe netwerken van met de organisatie verbonden personen en instituties. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het betrekken van stakeholders bij een organisatie een succesfactor voor samenwerking kan zijn en kan zorgen voor concurrentievoordeel. De vraag die hier naar boven komt is hoe een organisatie de stakeholders het best kan betrekken bij de organisatie? Uit onderzoek blijkt dat één van de belangrijkste manieren om stakeholders te betrekken bij de organisatie is door commitment te creëren en ervoor te zorgen dat de stakeholders op de hoogte zijn van de plannen, visie en missie van de organisatie (Mouwen, 2004, Porter et al., 1974, Kanter, 1988, Mohr & Spekman, 1994). Kiewiet-Kester (2008) stelt *'Alle betrokkenen moeten zich verbinden met een zekere gemeenschappelijke visie en doelen.'*



Het ontbreken van een heldere visie en missie is een van de meest voorkomende fouten in de non-profit sector. Omdat de stakeholders tegenstrijdige belangen hebben en hun invloed groot is, is het als organisatie moeilijk om een visie en missie te formuleren waar alle stakeholders achter staan. Een onduidelijk geformuleerde visie of missie zorgt op lange termijn voor grote problemen binnen de organisaties (Mouwen, 2004, p. 33). Het is daarom volgens Mouwen van groot belang dat de missie van de organisatie door de stakeholders zo niet wordt gedragen al dan op zijn minst wordt geaccepteerd. Een voorwaarde hiervoor is dat de missie duidelijk maakt wat de organisatie voor zowel interne als externe stakeholders kan en wil betekenen (Mouwen, 2004, p. 48). Wanneer de visie en missie gedragen worden door de stakeholders zal dat de commitment van de stakeholders vergroten ten aanzien van de organisatie.

Communicatie

Communicatie wordt gezien als een van de belangrijkste ingrediënten voor een succesvolle samenwerking (Mohr & Nevin, 1990, Cummings, 1984, Mohr & Spekman, 1994). Mohr en Nevin (1990) beschrijven communicatie als *'Glue that holds together a channel of distribution.'* Daarnaast onderscheiden ze drie aspecten van communicatie die belangrijk zijn om de communicatie tussen de organisaties te laten slagen, te weten communicatie kwaliteit, informatiedeling tussen de organisaties en participeren in planning en doelen stellen.

Kwaliteit van communicatie

Om de informatieoverdracht tussen organisaties zo goed mogelijk te laten verlopen is de kwaliteit van communicatie van belang (Mohr & Spekman, 1994). Aspecten die leiden tot een hoge kwaliteit van samenwerking zijn; zorgvuldigheid, tijdigheid, adequaatheid en geloofwaardigheid. Deze aspecten zijn van belang wanneer het gaat om het halen van de doelen die gesteld worden door de beide organisaties. Geloofwaardigheid is van belang wanneer het gaat om de banden tussen de organisaties ook op lange termijn strak te houden.

Informatiedeling

Informatiedeling heeft betrekking op de bedrijfseigen informatie die gedeeld wordt met de samenwerkingspartner. Wanneer een organisatie meer vertrouwelijke informatie van de partner tot zijn beschikking heeft, verlopen de taken effectiever en zorgt voor meer tevredenheid bij beide organisaties (Mohr & Spekman, 1994). Nooteboom (1997) stelt dat informatie over samenwerkende partijen zo transparant mogelijk dient te zijn. Voor een organisatie is het aantrekkelijker als ze weten wat de andere organisatie wil of kan met de samenwerking.

Participatie in planning en doelen stellen

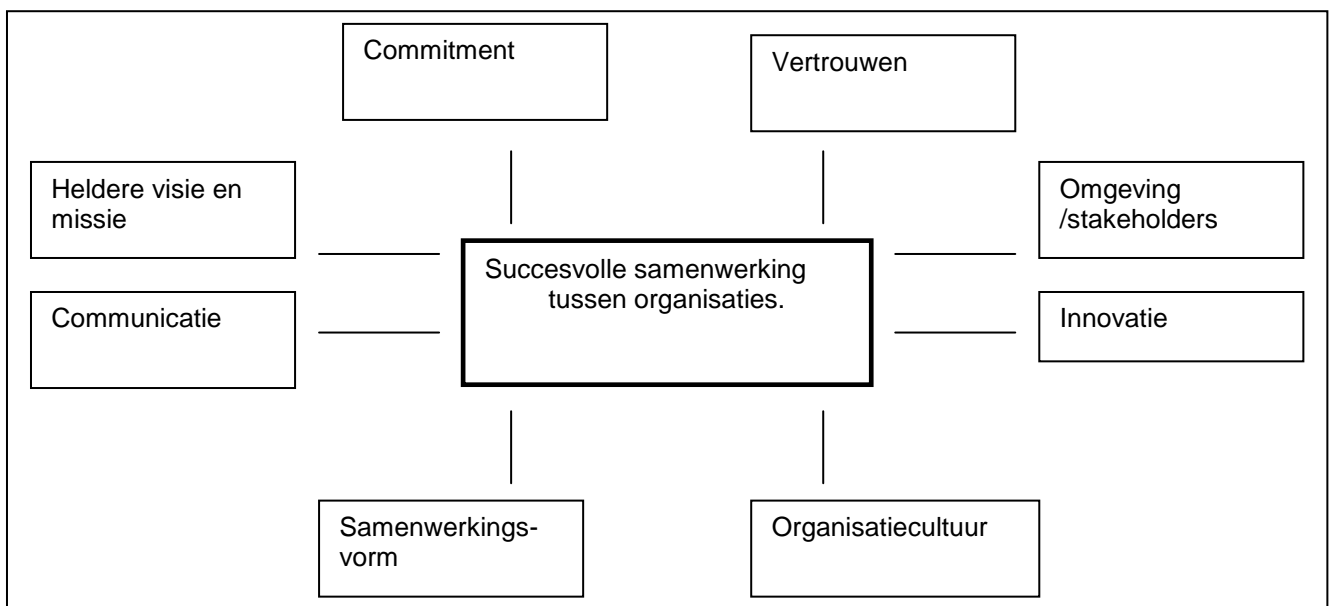
Participatie refereert naar de mate waarin de organisaties samen hun doelen stellen en een planning maken. Niet alleen zorgt dit voor een meer succesvolle samenwerking, maar het vergroot ook de tevredenheid van de organisaties (Driscoll, 1978).



Concluderend kan er gesteld worden dat een hoge kwaliteit van communicatie, hoge mate van informatiedeling en participatie in planning en het stellen van doelen zal bijdragen aan een meer succesvolle samenwerking. Tijdens de interviews met de belanghebbenden zal er gekeken worden in welke mate de organisaties gebruik maken van de drie bovengenoemde factoren en welke betekenis de belanghebbenden geven aan deze drie factoren.

2.6 Samenvatting

De genoemde succes- en faalfactoren kunnen, mijns inziens, worden samengevoegd in één figuur. De factoren hebben een uitwerking op de samenwerking en zijn in meer of mindere mate verantwoordelijk voor het succes van de samenwerking. Er zit een zekere wederzijdse relatie tussen de factoren en samenwerking.



Figuur drie: Factoren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking tussen organisaties. Bron: Sanne Boerema 2010



Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van het onderzoek besproken. De methodologische keuzes met betrekking tot het onderzoek worden toegelicht. Daarnaast is uiteengezet vanuit welk perspectief het onderzoek benaderd wordt en hoe betekenisgeving en organisaties een plaats krijgen hierbinnen. In de eerste paragraaf wordt de rol van de onderzoeker tijdens het onderzoek besproken. In de tweede paragraaf wordt verklaard welke respondenten voor het onderzoek zijn gebruikt en hoe deze respondenten zijn benaderd. In de derde paragraaf komen de verschillende methoden aan de orde en wordt er verklaard waarom deze methoden gekozen zijn en hoe de resultaten geïnterpreteerd worden. In de daar op volgende paragraaf zal het onderzoeksperspectief uiteen worden gezet. In de laatste paragraaf komt betekenisgeving aan de orde.

3.1 Rol van de onderzoeker

Het is belangrijk als onderzoeker om inzicht te hebben in de gevolgen van het gehanteerde onderzoeksperspectief. Gedurende het onderzoek probeert de onderzoeker een zo neutraal mogelijke houding in te nemen en ieder zijn waarheid te achterhalen, echter moet in gedachte genomen worden dat er niet zoiets is als één werkelijkheid en dat het goed mogelijk is dat de stakeholders verschillende denkbelden en betekenissen hebben ten aanzien van de samenwerking.

Omdat er tijdens het onderzoek sprake is van een interpretatieve en kritische benadering wordt ook de visie van de onderzoeker meegenomen in het onderzoek, omdat de onderzoeker niet alleen verantwoordelijk is voor de keuze van onderwerpen tijdens de interviews, maar ook omdat de onderzoeker een interpretatie maakt van de interpretaties van de stakeholders,

Er zijn enkele voordelen te noemen die passen bij deze benadering. Ten eerste biedt het een kennisvoordeel bij de onderzoeker. Omdat de onderzoeker kennis heeft vergaard betreffende het onderzoek, is zij beter in staat om de uitspraken van de stakeholders in de context te plaatsen.

De onderzoeker is voor langere tijd werkzaam als stagiair bij de SMDV, dit kan invloed hebben op de interpretaties van het onderzoeksmateriaal. Wanneer de onderzoeker zich hiervan bewust is kan zij ervoor zorgen dat de interviews zo min mogelijk gestuurd worden en dat er tijdens de analyse van de gegevens zo objectief mogelijk geanalyseerd wordt.

3.2 Respondenten

De respondenten zijn gekozen in samenspraak met de JCF en de SMDV. Zij hebben ervoor gekozen om lokale stakeholders te kiezen in plaats van landelijke stakeholders. Hier is voor gekozen omdat zij juist benieuwd zijn hoe de lokale stakeholders denken over samenwerking. Gedurende het onderzoek hebben er twee pilots plaatsgevonden om te kijken of er een samenwerking tussen de SMDV en de JCF mogelijk is. Bij deze pilots waren de gemeente en een Betaald Voetbal Organisatie (BVO) nauw betrokken. De pilots hebben plaatsgevonden in Waalwijk en Den Haag. Er is dan ook, in samenspraak met de JCF en de SMDV, gekozen om hiervan gebruik te maken voor de interviews. Echter, niet alle stakeholders zijn geïnterviewd tijdens de pilots, er is ook gekozen om een derde gemeente te betrekken in de interviews, juist omdat hier geen pilot heeft plaatsgevonden. Op deze manier kan er



gekeken worden waar de behoeftes liggen. Als derde gemeente is Utrecht gekozen, omdat zij veel doen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In totaal zijn er 14 interviews van ongeveer een uur afgenomen. De interviews zijn afgenomen bij 5 interne stakeholders. Van de zes interne stakeholders zijn er 2 vrouw en 3 man. Drie interne stakeholders van de SMDV en twee interne stakeholders van de JCF. Ook zijn er 8 interviews afgenomen bij externe stakeholders. Bij de externe stakeholders zijn er vier mannen en vier vrouwen geïnterviewd. Naast de 14 interviews zijn er vragen gesteld aan de deelnemers van de projecten. Deze interviews zijn niet gestructureerd omdat de deelnemers jonge kinderen zijn en de interviews zijn afgenomen langs de kant van de sportvelden.

3.3 Methoden

De belangrijkste onderzoekstechnieken binnen het onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews. In de volgende paragrafen zal uiteen worden gezet waarom er gekozen is voor deze methode en hoe de methode vorm heeft gekregen. In de eerste paragraaf komt de keuze voor semi-gestructureerde interviews aan bod. Naast de semi-gestructureerde interviews is er ook gesproken met de deelnemers van de pilots. Deze interviews hebben plaatsgevonden tijdens de pilots aan de kant van het veld, er is dan ook geen sprake van een semi-gestructureerd interview, maar van niet gestructureerde vragen.

Interviews

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van diepte-interviews. De interviews zijn semi-gestructureerd van aard en krijgen vorm aan de hand van een topiclijst. De topics komen voort uit de literatuurstudie. De interviews zijn open van aard omdat er gebruik is gemaakt van open vragen. Naast de open vragen heeft de onderzoeker geprobeerd om zo goed mogelijk te luisteren en door te vragen om zo de betekenis te achterhalen van de respondent. De topics vormen een richtlijn tijdens het interview, echter er is ook ruimte voor andere topics die volgens de respondent van belang zijn.

Data-analyse

Alle interviews zijn opgenomen op een digitale recorder. De reden dat hiervan gebruik wordt gemaakt is niet alleen uit praktische overweging, maar ook vanwege de onderzoeksvorm. Om zo dicht mogelijk bij de betekenis van de betrokkenen te blijven is het van belang om de gesprekken op te nemen. Wanneer de data letterlijk wordt uitgetypt zal er een zo klein mogelijk verschil zijn tussen hetgeen gezegd en hetgeen uitgewerkt. Ook zal het de kwaliteit van de gegevens ten goede komen, de onderzoeker hoeft op deze manier niet te selecteren wat wel en niet van belang is en kan zich focussen op het gesprek zonder afgeleid te zijn. Aan de hand van de uitgetypte data wordt getracht regelmatigheid of patronen te herkennen. Belangrijk te noemen is dat dataverzameling en data-analyse elkaar zullen afwisselen. De data-analyse en dataverzameling kunnen gezien worden als een cyclisch proces. Na de eerste data verzameling zal de eerste tussentijdse analyse plaatsvinden. De uitkomsten van de tussentijdse analyse geven richting aan de vraag welke gegevens nog verzameld moeten worden (Boeije, 2005, p. 73).



De resultaten zijn uitgewerkt aan de hand van topics en niet aan de hand van de zeven aspecten van betekenisgeving van Weick. Hiervoor is gekozen omdat er veel verschillende stakeholders zijn geïnterviewd. Wanneer de resultaten aan de hand van Weick (1995) worden uitgewerkt zal dit onoverzichtelijk worden door de vele citaten en resultaten. De betekenisgeving van Weick komt terug in de conclusie en discussie.

3.4 Onderzoeksperspectief

In deze paragraaf wordt het gekozen onderzoeksperspectief uiteengezet. Naast het gekozen perspectief worden nog een aantal belangrijke begrippen die in dit onderzoek naar voren komen verder uitgediept. Daarna zal het begrip betekenisgeving, aan de hand van Weick (1995), worden uitgelegd. Er zal worden afgesloten met een conclusie.

Omdat er in dit onderzoek wordt ingezoomd op betekenissen en denkbeelden die stakeholders geven aan samenwerkingsverbanden, is er gebruik gemaakt van een empirisch kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is nodig om meer inzicht te verwerven in het *waarom en hoe* van de sociale processen die in groepen plaatsvinden (Kirschner, Van den Bossche, Gijsselaers & Segers, 2006, p.516). Kwalitatief onderzoek wordt omschreven als een studie die zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen en handelen (Boeije 2005, p.27). Het is belangrijk om dieper op de thema's in te gaan omdat er op dit moment weinig inzicht bestaat in de betekenissen en denkbeelden van stakeholders met betrekking tot samenwerking tussen non-profitorganisaties (Mouwen, 2004, p 4). De betekenissen en denkbeelden die naar voren komen tijdens de interviews, zijn subjectieve gegevens, deze worden door de onderzoeker geïnterpreteerd.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een interpretatieve constructivistische benadering. Dit houdt in dat de onderzoeker er tijdens het onderzoek vanuit gaat dat ieder mens vanuit zijn of haar eigen perspectief naar de wereld kijkt en daardoor een eigen waarheid creëert van de wereld. Het is niet de bedoeling 'de waarheid' te achterhalen en generaliseerbare uitspraken te doen, maar wel om regelmatigheid te herkennen in de uitspraken die gedaan worden en zo een inzicht te bieden in de behoeftes van de stakeholders. De denkbeelden en betekenissen die de stakeholders hebben, worden beïnvloed door de omgeving en de context waar deze betekenissen in plaats vinden. Dit gedachtegoed sluit goed aan bij de gedachten over betekenisgeving van Weick (1995). Betekenisgeving wordt door verschillende aspecten beïnvloed en kan gezien worden als subjectief waardeoordeel. Later in dit hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op de gelaagdheid van betekenisgeving en de aspecten die invloed uitoefenen op de betekenis die gegeven wordt.

3.4.1 Organisatie

De belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek zijn betekenisgeving en stakeholders, maar ook organisaties spelen een grote rol. De samenwerking tussen twee non-profitorganisaties staat centraal, daarom is het interessant om aan te geven vanuit welke invalshoek de onderzoeker een organisatie benaderd.



Volgens Lammers (1989) zijn er twee hoofdstromingen te onderscheiden in de organisatietheorie, te weten het systeemmodel en het partijenmodel. In het systeemmodel worden organisaties gezien als netwerken van interdependente groepen. De relaties tussen deze groepen worden gekenmerkt door coöperatie en competitie. De nadruk in deze stroming ligt op gemeenschappelijkheid. Organisaties worden gezien als sociaal-culturele systemen met gemeenschappelijke doeleinden, waarden en normen. In het partijenmodel wordt een organisatie opgevat als een samenwerkingsverband van verschillende partijen met afzonderlijke wensen, belangen en doelen. In dit model vormen interne en externe belanghebbenden voortdurend wisselende coalities (Goodijk, 2003)

Ook Weick (1979) kijkt naar organisaties, maar hij gaat in op hoe een organisatie omgaat met zijn omgeving. Volgens Weick bestaat een organisatie uit mensen met verschillende opvattingen. Ze geven betekenis aan hetgeen zich voor doet op basis van het verleden. Men creëert zijn eigen organisatie en gemeenschappelijkheden aan de hand van consensusvorming en onderhandelingen. Weick stelt dat acties achteraf betekenis krijgen. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op het begrip betekenisgeving en hoe Weick (1995) hier invulling aan geeft door middel van zeven kenmerken.

In dit onderzoek is gekeken naar de betekenisgeving van de verschillende betrokken interne en externe actoren. Daarom ligt de keuze voor een partijenbenadering binnen dit onderzoek voor de hand.

3.5 Analyse instrument

Betekenisgeving is een veelomvattend begrip, daarom zal er in deze paragraaf een nadere toelichting gegeven worden. Betekenisgeving wordt geconceptualiseerd aan de hand van Weick (1995). Organisaties zijn geen statisch gegeven, maar een 'uitkomst van zingeving aan de gevolgen van handelen'. Niet de structuur van een organisatie staat centraal, maar de handelende mens (Weick, 1995, p.82). Zij creëren door hun handelen betekenis aan de werkelijkheid. Dit idee wordt tot uitdrukking gebracht met de term *Sensemaking*. Het proces van betekenisgeving bestaat uit het construeren en kenmerken van de waarnemingen. Het verschil tussen interpreteren en betekenisgeving is dat interpreteren slechts het kenmerken omvat. De theorie van betekenisgeving heeft als centraal uitgangspunt te achterhalen hoe een individu zijn of haar werkelijkheid construeert, waarom dat gebeurt en wat de gevolgen hiervan zijn. Actoren geven betekenis aan wat zij meemaken op basis van wat zij eerder hebben meegemaakt (Weick, 1995, p.15).

Weick maakt een gelaagde analyse van het proces betekenisgeving. Hij doet dit aan de hand van zeven kenmerken, die van invloed zijn en die samen een relatie vormen, waardoor het begrip als een proces te begrijpen is. De kenmerken conceptualiseren het begrip betekenisgeving en zijn dan ook gekozen om het begrip te verduidelijken. Bovendien gelden de kenmerken als handvatten en daarom als koppeling naar de praktijk (Weick, 1995, p.17). Elk kenmerk kan gezien worden als een onafhankelijke set van onderzoeksvragen die gerelateerd is aan de andere zes kenmerken, die min of meer als opeenvolgend gezien kunnen worden (Weick, 1995, p.18).



Elk kenmerk zal kort behandeld worden en er is geprobeerd, zover mogelijk, aan te geven waarom ze van belang zijn voor dit onderzoek. De kenmerken zullen niet alleen als basis fungeren voor de interviews maar ook als leidraad in de analyse van de interviews.

1. Grounded in Identity Construction

“Depending on who I am, my definition of what is out there will also change.” (Weick, 1995, p.20)

Betekenisgeving is verankerd in het vormen van de identiteit van een persoon. Betekenisgeving begint met een betekenisgever. Identiteiten worden gevormd door interactie. Door middel van interacties met anderen heeft de persoon continu te maken met herdefiniëring van de werkelijkheid. Wanneer de interacties veranderen, verandert de identiteit ook. Gedurende het proces van betekenisgeving is de betekenisgever onderhevig aan invloeden van buitenaf en deze invloeden zullen de betekenis van de betekenisgever weer veranderen. Tijdens het onderzoek is de onderzoeker ervan bewust dat de betekenissen van de ondervraagde afhankelijk zijn van de omgeving waarin de ondervraagde fungeert. Bovendien is de onderzoeker er zich van bewust dat de betekenis die de stakeholders geven kan veranderen of kan worden beïnvloed door interactie met anderen gedurende het onderzoek.

2. Retrospective

“The meaning of a lived experience undergoes modifications depending on the particular kind of attention the Ego gives to that lived experience.” (Schutz in Weick, 1995, p.26)

Het tweede kenmerk die Weick noemt is *Retrospective*. De betekenisgever construeert de betekenis aan de hand van ervaringen uit het verleden. Weick baseert zich hierbij op de ideeën van Schutz (1967). Schutz stelt dat het idee van *Retrospective sensemaking* is gebaseerd op ‘*meaningful lived experience*’. Weick stelt dat *lived* in deze zin als ‘keyword’ gezien kan worden, omdat het de verledentijd aangeeft. Mensen kunnen alleen weten wat ze doen als ze het al een keer gedaan hebben (Weick, 1995 p.24). Het vormen van betekenis heeft te maken met de aandacht die eraan gegeven wordt. Dit komt terug in het zesde kenmerk en zal daarom hier niet verder worden behandeld.

Tijdens de interviews met de stakeholders is gevraagd naar de ervaringen uit het verleden met beide stichtingen en op welke manier zij betekenis geven aan deze ervaringen. Dit is afhankelijk van de aandacht die zij in het verleden aan beide stichtingen hebben gegeven en kan dus per stakeholder verschillen.

3. Enactive of Sensible Environments

“The activity of the individual is only in a certain sense caused by the stimulus of the situation because that activity is itself helping to produce the situation which causes the activity of the individual.” (Weick, 1995, p.32)

Het derde kenmerk heeft te maken met de invloed van de mens op de omgeving maar ook de invloed van de omgeving op de mens. Een handeling leidt tot betekenisgeving, de betekenisgeving aan de handeling leidt vervolgens weer tot actie. Actie en reactie zijn opeenvolgend en een continu proces. Bovendien is actie cruciaal voor betekenisgeving (Weick, 32) Hieruit kan geconcludeerd worden dat



niet alleen de omgeving invloed heeft op de betekenisgever maar de betekenisgever ook invloed heeft op de omgeving. Wanneer de betekenisgever handelt, reageert de omgeving en dat zorgt weer voor een reactie van de betekenisgever.

Terugkoppelend naar de stakeholders, kan gezegd worden dat de betekenis van de stakeholders tijdens het onderzoek tot stand komt als reactie op de omgeving, maar dat de betekenis van de stakeholders ook weer reactie oplevert bij de omgeving. De reactie bij de omgeving leidt weer tot betekenisgeving bij de stakeholders.

4. Social

“Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others.”
(Weick, 1995, p.40)

Men is geneigd te denken dat betekenisgeving een individueel proces is, maar dit is niet het geval. Het vierde kenmerk stelt dat betekenisgeving een sociaal proces is. De betekenisgever wordt beïnvloed door de degenen waar de betekenisgever mee in gezelschap is. Betekenisgeving kan dus geen individueel proces zijn. Met *Social* wordt niet bedoeld dat er altijd iemand fysiek aanwezig moet zijn voor betekenisgeving. Wat in de mens gebeurt is ook een gevolg of een bijdrage van anderen. Volgens Weick is het van belang wanneer we *sensemaking* willen begrijpen, we genoodzaakt zijn om voldoende aandacht te besteden aan de rol van rolmodellen, prototypes en stereotypes.

Johan Cruyff is zo een rolmodel. Hij geeft betekenis aan de Stichting en verbindt zijn naam aan de Stichting. Johan Cruyff kan er voor zorgen dat men op een andere, wellicht meer positieve, manier betekenis geeft, dat zal in dit onderzoek naar voren moeten komen. Dit komt naar voren in de interviews.

5. Ongoing

“People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it.” (Weick, 1995, p.43)

Betekenisgeving is een proces dat nooit eindigt en nooit begint. Op het moment dat er betekenis is toegekend kan deze alweer veranderen. Betekenissen zijn tijdelijke constructies zijn en geen statische gegevens. Mensen zijn altijd in het midden van een informatiestroom. Om betekenisgeving te begrijpen moet men aandacht hebben voor de manier waarop mensen specifieke momenten knippen aan een stroom van informatie. Men zit continu in een stroom van informatie, de informatie wordt pas informatie als diezelfde mensen aan de hand van het verleden betekenis geven aan bepaalde stukken. Men wordt pas bewust van deze informatiestromen als deze onderbroken worden. Het onderbreken van de dagelijkse informatiestromen bewerkstelligt een emotionele reactie, omdat het onverwacht is. Ook de activiteiten die georganiseerd zijn door de Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation kunnen gezien worden als een onderbreking van de dagelijkse informatiestroom. Het gebruik van rolmodellen speelt hierbij een rol. De betekenis van de deelnemers kan beïnvloed worden omdat het een niet alledaagse activiteit is. Immers kinderen staan niet elke dag oog in oog met Eredivisie spelers.



6. Focused on and by Extracted Cues

“Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds which people develop a larger sense of what may be occurring.” (Weick, 1995, p.50)

Betekenisgeving wordt bepaald aan de hand van zogenaamde *Extracted Cues*. *Extracted Cues* kunnen gezien worden als prikkels die opgemerkt worden door mensen. Aan de hand van deze prikkels geeft men betekenis aan een groter geheel. Welke prikkels worden opgepikt is op twee manieren afhankelijk van de context. Ten eerste wordt er aan de hand van de context bepaald of een *cue* überhaupt wordt opgepikt. Zonder juiste context kan een *cue* verkeerd geïnterpreteerd worden en dus meerdere (onjuiste) betekenissen krijgen. Niet alleen bepaald de context welke *cues* opgepikt worden ook wordt er door de context bepaald op welke manier de *cues* geïnterpreteerd worden.

De context binnen dit onderzoek is de context van de beide stichtingen, waar staan ze voor en wat willen ze uitdragen. Het is daarom van belang om de stakeholders te vragen naar de context van de beide stichtingen.

7. Driven by Plausibility Rather Than Accuracy

“Sensemaking takes a relative approach to truth, predicting that people will believe what can account for sensory experience but what is also interesting, attractive, emotionally appealing, and goal relevant.” (Fiske in Weick, 1995, p.57)

Betekenisgeving is niet gestoeld op feiten. De betekenisgever maakt aan de hand van het verleden een subjectief waardeoordeel. Weick stelt dat er geen objectieve betekenissen bestaan omdat een betekenis voor iedereen verschillend is en met de tijd ook kan veranderen. Wanneer dit gekoppeld wordt naar het onderzoek, is dit iets om rekening mee te houden tijdens de interviews, iedereen geeft zijn eigen betekenis en kan aan de hand van dezelfde gebeurtenissen anders over dingen denken. Er wordt getracht om regelmatigheden te ontdekken, dat zal blijken na afloop van de interviews. De betekenisconstructie komt voort uit het maken van een goed en kloppend verhaal. Voorbeelden die hierbij helpen zijn mythes, fabeltjes, paradigma's en metaforen. De verhalen kunnen gezien worden als blauwdrukken van eerdere betekenisgeving. Deze blauwdrukken verklaren en zetten aan tot actie. Een belangrijk kenmerk van betekenisgeving is dat geloofwaardigheid de voorkeur krijgt boven objectiviteit. Wanneer mensen (stakeholders) geloven in een bepaald gedachtegoed zullen zij er ook eerder naar handelen. Wanneer de stakeholders geloven in de Stichting Meer dan Voetbal en de Johan Cruyff Foundation en in het project 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts' zullen zij ook eerder geneigd zijn om het gedachtegoed van beide partijen te volgen of zich er naar te gedragen.

3.5.1 Samenvatting

Concluderend kan er gesteld worden dat het onderzoek vanuit een sociaal interpretatief perspectief benaderd wordt. hierbij kunnen zowel de onderzoeker als de ondervraagden gezien worden als actieve betekenisgevers en niet als objecten.

Betekenisgeving is subjectief, voor iedereen anders en veranderd met de tijd. De kenmerken die Weick noemt kunnen gezien worden als handvatten om het begrip betekenisgeving te



conceptualiseren. De kenmerken geven invulling aan het proces van betekenisgeving en gelden als leidraad tijdens de analyse van de interviews. Daarnaast zijn de kenmerken in het achterhoofd meegenomen tijdens de interviews. Betekenisgeving kan gezien worden als een continu proces zonder begin en eind. Door interactie met anderen en invloeden van buitenaf zal de betekenis van de betekenisgever veranderen. De interactie is niet gebonden aan fysiek contact maar kunnen ook via non-verbale communicatie worden opgepakt. Aan de hand van het verleden construeert de betekenisgever een subjectief waardeoordeel. Hierbij is geloofwaardigheid belangrijker dan objectiviteit. Om uit de informatiestroom opgepikt te worden is het belangrijk om de dagelijkse informatiestromen te onderbreken. Betekenisgeving heeft dan ook vooral betrekking op de emotie en geloofwaardigheid van de betekenisgever.

Terugkoppelend naar het onderzoek kan gesteld worden dat er met alle zeven aspecten rekening gehouden dient te worden. Hierbij is het van belang om in te zien dat er geen objectieve conclusies getrokken kunnen worden uit de subjectieve waardeoordelen van de stakeholders, maar dat er gestreefd wordt om regelmatigigheden te herkennen.



Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews. De resultaten zijn in vier paragrafen verdeeld. In de eerste paragraaf komen de betekenissen van de interne stakeholders van de SMDV aan bod. In de tweede paragraaf worden de betekenissen van de interne stakeholders van de JCF besproken. In de derde paragraaf komen de betekenissen van de externe stakeholders naar voren. In de vierde paragraaf komen de betekenissen van de deelnemers aan de orde. Er is gekozen voor deze indeling om de vele citaten en verschillende stakeholders zo inzichtelijk mogelijk te maken. In dit hoofdstuk worden nog geen conclusies verbonden aan de resultaten. De conclusies worden in het volgende hoofdstuk besproken.

4.1 Stichting Meer dan Voetbal

In deze paragraaf komen de betekenissen van de interne stakeholders van de SMDV naar voren. Er wordt betekenis gegeven aan verschillende topics. Deze topics zijn naar voren gekomen in de literatuur en worden als belangrijk gezien voor het slagen van de samenwerking. Uit deze paragraaf zal blijken of de interne stakeholders dit ook belangrijke onderwerpen vinden voor het slagen van de samenwerking.

Tijdens de interviews zijn er meerdere vragen gesteld met betrekking tot de organisatiecultuur. De interne stakeholders zijn van mening dat de organisatiecultuur bestaat uit verschillende subonderwerpen. Deze subonderwerpen worden in deze paragraaf behandeld en er wordt gekeken welke betekenis eraan gegeven wordt. De subonderwerpen die naar voren komen bij organisatiecultuur zijn; collega's, omgang met elkaar en een open cultuur. Het merendeel van de stakeholders noemt de omgang met elkaar als indicator van organisatiecultuur. De stakeholders classificeren de omgang als informeel.

Stakeholder 1: 'We gaan formeel en informeel met elkaar om, maar meer informeel. Naast het werk hebben we ook contact met elkaar, we kennen elkaars privé leven ook.'

Naast de omgang met elkaar in formele of informele zin wordt er ook betekenis gegeven aan de verhoudingen tussen de medewerkers.

Stakeholder 3: 'We opereren als één team, iedereen is daar onderdeel van. We hebben ook altijd een teamoverleg, dat kan natuurlijk ook omdat we een kleine club zijn.'

Een aantal stakeholders is van mening dat er sprake is van een open cultuur bij de Stichting, een open cultuur wordt op verschillende manieren aangeduid.



Stakeholder 1: 'Onze cultuur is heel erg open, dat is ook een van onze waarden, open en toegankelijk voor iedereen. Zo gaan we ook met elkaar om, iedereen staat open voor elkaar en voor elkaars adviezen.'

Naast de informele omgang en de open cultuur wordt ook regelmatig verantwoordelijkheid genoemd als indicator voor de organisatiecultuur van de Stichting.

Stakeholder 3: 'Iedereen heeft zijn eigen projecten en draagt daar ook de verantwoordelijkheid voor.'

Uit de bovenstaande resultaten komen een aantal indicatoren voor organisatiecultuur naar voren. In de conclusie wordt er betekenis gegeven aan deze resultaten. Naast de betekenissen over de organisatiecultuur is ook gevraagd of de stakeholders een overeenkomende organisatiecultuur met de JCF van belang vinden voor het slagen van samenwerking. Hieruit komen tegenstrijdige antwoorden.

Stakeholder 1: 'Ik denk dat het wel een pré is dat je gezamenlijk sneller je doel bereikt, geen vereiste maar wel een succesfactor. Het zou kunnen bijdragen aan een betere samenwerking.'

Een ander topic waar veel over gesproken wordt met betrekking tot samenwerking is communicatie. De interne stakeholders van de SMDV zijn van mening dat zowel de interne als de externe communicatie belangrijk is voor het goed functioneren binnen de organisatie. Met de interne communicatie wordt de communicatie binnen de organisatie bedoeld. Wanneer er over communicatie wordt gesproken heeft men het wisselend over interne en externe communicatie. Bij interne communicatie vallen veel termen als 'informeel, privéleven en gezellig.'

Stakeholder 2: 'De communicatie binnen de organisatie is veel informeel, met het MVO loket, onze afdeling hebben we elke twee weken een overleg, daarin maken we ook afspraken en dan zorgen we dat de actielijst wordt doorgestuurd dat iedereen zijn afspraken nakomt. Dat checken we ook altijd even met zijn allen en we hebben maandag een soort koffie-uurtje, wat een algemeen overleg is, waarin dingen worden besproken. Daar volgt nooit een actielijst uit, wat opzich misschien wel handig zou zijn, het is dan een soort stok achter de deur dat dingen gebeuren en je zet op papier wat mensen anders vergeten.'

De externe communicatie is de communicatie tussen de Stichting en de partijen en organisaties daaromheen. Sommige stakeholders zijn van mening dat de externe communicatie, op een aantal vlakken, beter georganiseerd kan worden.

Stakeholder 2: 'De communicatie en relatie met de clubs zijn over het algemeen heel goed, met sommige clubs hebben we echt heel goed contact. Een aantal ook iets minder, omdat die niet zo willen of die hebben niet de kennis, kunde, geld of mensen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en daar investeren we in. Maar het is wel goed om gewoon even een rondje te bellen,



ook als je niet actief met iemand bezig bent, gewoon even van hoe is het daarmee en daarmee of je gaat er gewoon langs. Al die partijen heb ik een hele goede relatie mee, even kletsen van hoe is dat en dat, naja dat is gewoon heel leuk, dat vind ik zelf ook heel prettig.'

De meeste stakeholders zijn van mening dat de externe communicatie informeel van aard is.

Stakeholder 1: 'Er is een informele maar wel professionele sfeer. Voetbal is natuurlijk ook een beetje een mannenwereldje waarin het ook vaak gebeurt van, joh kom even een wedstrijdje kijken en dan hebben we het er even over. Dat is wel echt de voetbalwereld. Dat is aan de ene kant heel leuk om te werken, je hoeft niet strak in pak ergens naar toe maar aan de andere kant als dingen moeten gebeuren dan gebeurt het ook een beetje met de franse slag, terwijl je wel verwacht dat iemand professioneel is. Ook bij de kleine clubs kan je dat niet verwachten.'

Een enkeling vindt dat er nog ruimte is voor verbetering betreffende de externe communicatie. Dit heeft vooral te maken met de continuïteit van de communicatie naar de partners en stakeholders.

Stakeholder 3: 'Wij hebben een afdeling communicatie, en we moeten onze relaties, waar we niet direct contact mee hebben, veel beter moeten managen. Dus we zouden zes keer per jaar een nieuwsbrief eruit moeten sturen, dat is afgelopen jaar twee keer gebeurd, kerstkaarten die niet aankomen, informatiebestanden met adressen niet op orde, dat soort dingen gewoon de basisvoorwaarde, de randvoorwaarde om gewoon goed contact met je stakeholders te hebben, die zijn niet goed ingevuld. Daar ligt een enorme kans voor de Stichting om zich te verbeteren. Je moet veel meer je partijen op de hoogte houden, dat is gewoon belangrijk.'

Een andere belangrijke vraag met betrekking tot communicatie is welke betekenis de interne stakeholders toekennen aan communicatie als succesfactor voor samenwerking. Ook dit leverde tegenstrijdige betekenissen op. Open communicatie en het hebben van veel contactmomenten zijn veel genoemde indicatoren.

Stakeholder 2: 'Ik denk dat een succesfactor is open communicatie, dat hangt eigenlijk samen met een valkuil dat je verborgen belangen hebt en niet al je kaarten op tafel legt zeg maar en als zij dat nou doen dan hoeven wij dat niet meer te doen maar strijken we wel subsidie op. Daar moet je open in zijn.'

Door de interne stakeholders van de SMDV wordt de term geloofwaardigheid vaak in één adem genoemd met communicatie.

Stakeholder 2: 'Ik vind geloofwaardigheid heel belangrijk, ik bedoel als Stichting wilden wij altijd de autoriteit zijn op het gebied van voetbal en maatschappij, we zijn nu ook echt wel een autoriteit maar



we weten dat niet altijd even effectief te communiceren. Je kan nog zoveel kennis hebben maar als je je afspraken niet nakomt zoals je die wel doet voorkomen dan boet je aan geloofwaardigheid in.'

Naast dat geloofwaardigheid een indicator is van communicatie, wordt geloofwaardigheid ook gekoppeld aan vertrouwen.

Stakeholder 3: 'Geloofwaardigheid heeft heel veel met vertrouwen te maken; als jij niet geloofwaardig bent ben je ook niet te vertrouwen. Ik denk dat de clubs waar we een goede relatie mee hebben, die hebben hartstikke veel vertrouwen in ons, daar doen we echt de dingen mee die we beloven.'

Wanneer men over vertrouwen spreekt, wordt er vaak gesproken over vertrouwen binnen de organisatie en vertrouwen tussen organisaties. Toch wordt er bij vertrouwen vaker gekeken naar het vertrouwen dat anderen in de Stichting hebben of er wordt gesproken over vertrouwen met betrekking tot samenwerking.

Stakeholder 2: 'Vertrouwen is voor mij je afspraken nakomen, dat je doet wat in eerste instantie de intentie is geweest van de toenadering tot elkaar. Kijk, als je tot een samenwerking komt heb je allebei een belang bij de samenwerking, je hebt baat bij de uitkomst daarvan. Als op een gegeven moment een partij gaat lopen haken of ze hebben een heel ander belang of verborgen agenda dan kan je elkaar niet meer vertrouwen en is er geen sprake meer van een samenwerking en dat gaat schuren.'

Een aantal stakeholders zijn van mening dat vertrouwen bijdraagt aan doelen die tot stand komen.

Stakeholder 1: 'Maar als je wel vertrouwen hebt en beide partijen doen hun dingen dan kom je waarschijnlijk tot een hoger niveau in je doelen dan wanneer de partijen het afzonderlijk zouden doen.'

Naast de betekenis die wordt gegeven aan vertrouwen, wordt er ook betekenis gegeven aan vertrouwen als kritische succesfactor voor samenwerking.

Stakeholder 1: 'Ik vind vertrouwen absoluut belangrijk als basis voor samenwerking. Als je elkaar niet kunt vertrouwen, kan je ook niet samenwerken.'

Het vijfde topic dat ter sprake is gekomen tijdens de interviews, zijn de missie en de visie van de SMDV. Hierbij wordt gekeken naar de betekenis die de interne stakeholders geven aan de missie en visie. De meeste stakeholders formuleren de visie en missie ongeveer hetzelfde.

Stakeholder 2: 'De visie van de Stichting is voetbal met zijn grote kracht inzetten voor een betere samenleving. De missie is dat wij voetbal dus inzetten met zijn grote kracht voor de maatschappij en dat doen we op twee manieren, door enerzijds clubs te adviseren over maatschappelijk verantwoord ondernemen en anderzijds die maatschappelijke rol zichtbaar te maken naar Nederland, zodat het



land ook ziet dat het voetbal ook meer is dan alleen een club en dat ze ook zien dat de club hun maatschappelijke verantwoordelijkheid daarin neemt zodat het de bedrijfstak voetbal ten goede komt en het imago van het voetbal ten goede komt.'

De interne stakeholders zijn van mening dat de Stichting op een breekpunt staat, een kruispunt waarin wordt bepaald welke richting de Stichting inslaat. Dit kan mogelijk de visie en missie veranderen.

Stakeholder 1: 'De visie blijft hetzelfde maar de missie verandert omdat wij niet meer de adviestak gaan uitvoeren, dat laten we over aan de KNVB. Wij gaan ons voornamelijk bezighouden met de maatschappelijke rol van het voetbal en de clubs aanjagen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. De Stichting gaat meer aanjagen en de projecten worden afgestoten.'

De meningen over de nieuwe richting die de Stichting inslaat zijn verdeeld.

Stakeholder 2: 'Ik denk dat het goed is om meer focus aan te brengen, maar aan de andere kant denk ik ook dat je een hele holle stichting krijgt. Ik zit heel erg op de kennis, en zie wat inhoud betekent voor die clubs en nog lang niet elke club zit op het niveau zoals wij dat graag zien, er liggen nog heel veel kansen om clubs advies te geven. Bij sporters moet je kunnen delen, van zo doen ze dat bij die club etc. Het kenniscentrum had sterker neergezet kunnen worden.'

Ook de voordelen van de samenwerking kunnen bijdragen aan het slagen van de samenwerking. Bij de interne stakeholders van de Stichting komen meerdere voordelen van samenwerking naar voren. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar mogelijke voordelen voor de Stichting zelf, er wordt ook gekeken of er voordelen zijn voor de JCF. De meeste stakeholders zijn van mening dat de samenwerking iets moet toevoegen.

Stakeholder 1: 'De samenwerking moet wel iets toevoegen, anders heeft de samenwerking ook geen nut denk ik.'

Over de vraag wat de samenwerking zou moeten toevoegen zijn de meningen verdeeld. Naast voordelen voor de Stichting worden er ook voordelen genoemd voor de Johan Cruyff Foundation.

Stakeholder 2: 'Een voordeel voor de Stichting is dat de JCF heel lokaal verankerd zijn, want hoeveel 'Cruyff Courts' zijn er in Nederland een stuk of 100, ja die hebben een hele sterke verankering juist in die wijken wat zo slecht gaat, waar die voetbalclubs hun kracht moeten inzetten. Daar ligt de grootste ruimte voor de samenwerking (...) Wij hebben een hele goede samenwerking met de BVO's dat heeft de JCF minder. Ik denk dat wij bij sommige clubs een betere relatie hebben. Ik denk dat wij de clubs kunnen aanjagen om met spelers op de veldjes komen.'



Als laatste topic komt de vorm van samenwerking aan bod. Bij de vorm van samenwerking wordt gedacht aan hoe intensief de samenwerking dient te zijn om een zo groot mogelijk voordeel te halen uit de samenwerking. Ook hier worden verschillende betekenissen aan gegeven.

Stakeholder 2: 'Ik denk gewoon een partnerschap, zo zou ik het noemen denk ik. Kijk je zou het kunnen omschrijven als een project maar je zou het ook veel breder kunnen trekken, wat dat betreft heeft het geen begin en eindpunt en kan het tot in lengte van dagen doorgaan, is het dan nog steeds samenwerken op projectbasis. Ik zou het een prefer-partnership noemen.'

Naast de intensiviteit van samenwerking wordt er ook gesproken over op welk niveau de samenwerking het meest voordeel zou behalen.

Stakeholder 1: 'Ik zie de samenwerking vooral op beleidsniveau. Dus dat de strategie op elkaar aansluit, hierbij bedoel ik niet alleen de projecten maar we moeten ook kijken naar een hoger doel, het gemeenschappelijke doel.'

Ook wordt er betekenis gegeven aan de uitvoering van de samenwerking op projectniveau.

Stakeholder 3: 'Ik denk dat de CF de veldjes heeft en wij zijn bezig met de clubs in de wijken, het samen scoren in de wijk moeten we op elkaar aansluiten. Dat je niet naast elkaar bezig bent, maar met elkaar en dus juist op beleidsniveau.'

Samenvattend kan er gesteld worden dat de topics verschillende betekenissen naar boven halen. Er zijn een aantal topics waaraan op een positieve manier betekenis wordt gegeven maar ook een aantal topics waaraan op een minder positieve manier betekenis wordt gegeven. Deze betekenissen worden geïnterpreteerd in de conclusie en discussie.

4.2 De Johan Cruyff Foundation

De interne stakeholders van de JCF hebben ook betekenis gegeven aan de verschillende topics. In deze paragraaf komen de betekenissen van de interne stakeholders aan de orde. Ook hier worden nog geen conclusies verbonden aan de uitspraken. De interne stakeholders van de JCF brengen meerdere onderwerpen naar voren met betrekking tot de betekenis die gegeven wordt aan de organisatiecultuur. Bij organisatiecultuur wordt er door de interne stakeholders minder gedacht aan beloningsstructuren en zakelijke afspraken. De verhoudingen tussen collega's en binnen de organisatie komen meer naar voren. Allereerst is een veel terugkerend thema bij dit topic de naam Johan Cruyff. Daarnaast roept de organisatiecultuur verschillende associaties op bij de interne stakeholders. Eén van die associaties is de ruimte voor ideeën en initiatieven. Een andere indicator die vaak wordt genoemd door de stakeholders is de informele sfeer binnen de organisatie. Naast veel eigen ruimte wordt er ook veel samengewerkt. Wanneer de interne stakeholders het hebben over de informele sfeer wordt er vaak gesproken over de interne communicatie.



Stakeholder 4: 'Binnen onze organisatie verloopt de communicatie over het algemeen vrij informeel, tenzij het noodzakelijk is dat het formeel moet zijn.'

Communicatie roept een aantal associaties op bij de interne stakeholders.

Stakeholder 4: 'Wij vinden helderheid, een duidelijke boodschap en gericht aan de doelgroep belangrijk wanneer het gaat om communicatie.'

De interne stakeholders maken ook een onderscheid tussen de externe en interne communicatie. Volgens de stakeholders kan de externe communicatie bijdragen aan de geloofwaardigheid van de organisatie. Een ander belangrijk moment van de externe communicatie is, volgens een aantal stakeholders, de opening van de 'Cruyff Courts'.

Stakeholder 4: 'Externe communicatie verloopt over het algemeen een stukje formeler, maar wel passend bij de organisatie.'

Over de vraag of communicatie bijdraagt aan het slagen van de samenwerking zijn de stakeholders eensgezind.

Stakeholder 4: 'Communicatie is cruciaal binnen een samenwerking. Zeker wanneer het om meerdere partijen gaat, moet het duidelijk zijn wie de partners zijn en wat de boodschap is.'

Naast communicatie speelt ook vertrouwen een rol in het succes van samenwerken. De betekenis die de interne stakeholders van de JCF geven aan vertrouwen is eenduidig. Vertrouwen wordt onderverdeeld in verschillende subthema's. Een van de subthema's die door de interne stakeholders naar voren wordt gehaald is de invloed van de naam Johan Cruyff op het vertrouwen in de Foundation.

Stakeholder 5: 'De voordelen zijn groot, bedrijven, organisaties en instellingen vertrouwen ons makkelijker.'

Een ander subthema dat naar boven komt zijn de 'Cruyff Courts'.

Stakeholder 5: 'Op dit moment liggen er meer dan 100 'Cruyff Courts' die over het algemeen allemaal positief gewaardeerd worden. Ik denk dat dat ook bijdraagt aan het vertrouwen dat ze in ons hebben.'

Naast de betekenis die de stakeholders geven aan vertrouwen wordt er ook betekenis gegeven aan vertrouwen als succesfactor voor samenwerking.



Stakeholder 5: 'We moeten zorgen dat de samenwerking niet vertraagt en we moeten allebei wel lekker door kunnen gaan en in de samenwerking. Wel de kracht kunnen vinden en elkaar vertrouwen en in hetzelfde tempo door kunnen gaan in plaats van dat doordat je dingen moet gaan afstemmen je langzamer gaat.'

Het vierde topic dat besproken is in de interviews is de missie en visie van de Foundation. Er is gevraagd welke betekenis de interne stakeholders geven aan de visie en missie en of een overeenkomende missie en visie bijdraagt aan het slagen van samenwerking. Uit de interviews komt naar voren dat de interne stakeholders van de JCF bekend zijn met de missie en visie. Ze formuleren de missie en visie allen ongeveer hetzelfde.

Stakeholder 5: 'Wij willen zoveel mogelijk jeugd in beweging brengen door middel van het mogelijk te laten zijn van sporten zo dicht mogelijk bij waar je woont of waar je naar school gaat. (...) Sport moet meer bereikbaar zijn voor iedereen, want door sport leer je samen te werken, want door sport zit je lekkerder in je lijf, door sport leer je wat is het om te winnen en te verliezen, door sport groei je eigenlijk beter op en dat hebben wij dan weer verpakt in de veertien regels van Johan Cruyff. Dat is de kapstok voor ons om te vertellen waarom sport belangrijk is; niet alleen omdat je je naar beter van gaat voelen, maar ook voor de sociale en mentale ontwikkeling.'

Meerdere stakeholders noemen een aantal waarden die van belang zijn voor de JCF.

Stakeholder 4: 'Ik noem maar even een aantal thema's; normen en waarden, respect bijbrengen, dat je die op de kaart zet met sport als middel voor de jeugd toegankelijker maakt. Bij ons is sport toch altijd de locomotief en daar achteraan hang je een aantal maatschappelijke waarden en op die manier probeer je sport toch in te zetten om een wat breder publiek te bereiken en een wat diepere betekenis daaraan te geven.'

Naast de visie en missie die besproken worden, zijn ook de voordelen voor samenwerking van belang. Er worden verschillende voordelen genoemd door de interne stakeholders. De interne stakeholders zijn van mening dat de samenwerking iets moet toevoegen.

Stakeholder 5: 'Ik vind vooral dat een samenwerking er toe moet leiden dat het werk makkelijker wordt. Het moet niet zo zijn dat we alleen samenwerken om te zeggen; we werken samen. Het moet ook concreet iets opleveren.'

De interne stakeholders denken verschillend over deze toevoeging. In eerste instantie wordt er gekeken naar de voordelen van de koppeling tussen het project 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts'.



Stakeholder 4: 'Aan de andere kant dat je een 'Cruyff Court' beschikbaar stelt en het project 'Scoren voor Gezondheid' niet op zoek hoeft naar extra ruimte, ja dan denk ik ook wel dat dat een sterke koppeling is.'

De interne stakeholders zijn van mening dat er voordelen bestaan zowel voor de SMDV als voor de JCF. Enkele voordelen die worden genoemd zijn gezondheid van kinderen vergroten, tijdswinst, netwerkuitbreiding en kosten.

Stakeholder 5: '(...) Dat podium slimmer inzetten om aandacht te vragen voor in dit geval een goed project dat in dit geval de doelstelling heeft om de gezondheid en eetgewoontes van kinderen te verbeteren, ja perfect, dat willen wij ook. Dat is echt een super goede kans om dat aan elkaar te knopen, want de vereniging is leuk, maar in de wijk lopen heel veel kinderen rond die je anders niet zou bereiken dus dat is echt een super grote winst. En daar hangen dan vervolgens nog een aantal andere voordelen aan, zoals een goede financiering bij de overheid waardoor je vijf jaar rust hebt en kan uitbreiden, dat is een kans voor ons allebei. Daarbij heeft een samenwerking een goede uitstraling naar de markt en naar clubs van 'moet je kijken ze trekken samen op' en het is heel concreet. We kunnen vanuit de afspraak die we met Cruyff hebben en de SMDV hebben in 1 keer inlossen want we komen ergens en we hoeven niet én iets voor Cruyff en iets voor SMDV te doen, maar we doen het tegelijkertijd.'

Naast deze voordelen voor beide stichtingen worden er ook voordelen voor de JCF genoemd.

Stakeholder 5: 'Ik denk dat daar de rol van de SMDV vooral ook in moet zitten, dat de club zich nog meer bewust worden dat de koppeling gemaakt wordt en dat er niet nog een extra evenement is waar ze naartoe moeten. Een bundeling van krachten en slimmer insteken van de tijd die we beiden kwijt zijn.'

Wanneer beide partijen besluiten om samen te werken is het van belang om te kijken welke vorm zorgt voor een zo groot mogelijke kans van slagen. De betekenissen die gegeven worden aan de vorm van samenwerken lopen uiteen. Een aantal stakeholders geeft aan mogelijkheden te zien voor een samenwerking tussen 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts'.

Stakeholder 4: 'Ik neig nu wel puur naar een samenwerking puur tussen het project 'Scoren voor gezondheid' en de 'Cruyff Courts' of een regio finale. Kijk, een koppeling met een project jeugd met een beperking, zou ook nog steeds kunnen maar ja ik denk dat je concretere samenwerking kunt vinden tussen die andere twee projecten. Zeker ook omdat die doelgroep meer aansluit.'

Anderzijds zijn een aantal stakeholders van mening dat een samenwerking zo breed mogelijk getrokken dient te worden.



Stakeholder 5: 'Ik zie een samenwerking zo breed mogelijk, dus alles in het domein voetbal, wijk, maatschappelijk, jeugd. Als al dat soort woorden vallen, zouden wij allebei in beeld moeten komen. En laten zien dat de maatschappelijke en sociale betrokkenheid niet alleen van spelers en clubs is, maar van de hele community van een club is. Dat we die zo goed mogelijk verbinden aan degene die hulp nodig hebben en de jeugd en daar moet je samen bij optrekken, want daarvoor zijn we beiden op gericht en zouden we elkaar goed in kunnen versterken.'

Alle interne stakeholders zijn van mening dat er geen nieuwe projecten zouden moeten ontstaan uit een samenwerking, maar dat de bestaande projecten versterkt zouden moeten worden.

Stakeholder 5: 'Wat dat betreft doe je allebei al zoveel en vaak is het een kwestie van de bestaande dingen wat slimmer aan elkaar knopen en inrichten en daarom vind ik 'Scoren voor Gezondheid' iets wat succesvol is en kan wellicht nog succesvoller zijn, als je het vernieuwt Vernieuwen kan zijn dat je naar de wijken toe gaat. Dan heb je iets waar wij sterk in dus ja, dat moet je aan elkaar knopen.'

Een mogelijkheid tot uitbreiding wordt gevonden in het toevoegen van meerdere sporten.

Stakeholder 4: 'Kijk, wil je meerdere sporten toevoegen, super, dat past alleen maar beter met wat we binnen de 'Cruyff Court' willen. We willen juist met de Courts het breder trekken, dus dat je in plaats van alleen een veldje ook een atletiekbaantje erom heen hebt of een basket erbij hangt, zodat je het optimaal inzet. Dan ga je veel meer kijken naar de hardware kant. Als je dat met het project 'Scoren voor Gezondheid' nog breder kan trekken, dan zou dat alleen maar aansluiten.'

Het merendeel van de interne stakeholders is van mening dat wanneer er samengewerkt gaat worden, dat niet zal gebeuren aan de hand van een fusie of overeenkomst. Ze zijn van mening dat er niet aan de hand van een intensieve samenwerking samengewerkt dient te worden, maar eerder aan de hand van afspraken.

Stakeholder 5: 'Kijk, als we gaan samenwerken is dat niet door middel van een overeenkomst of een contract, dus we doen allerlei dingen samen, en de ene keer is dat een wat meer politieke beweging waar we wat aan doen en de andere keer is dat in een bespreking met de KNVB en derde keer is dat even bellen we krijgen een signaal dat dat goed of niet goed gaat en het vierde is een heel concreet project pakken samen waarbij je meerdere jaren met elkaar optrekt, dat zou 'Scoren voor Gezondheid', kunnen zijn. Dat helpt ons gezondheid bij de jeugd wat meer op de kaart te krijgen en het is een project dat gewoon aanslaat.'

De interne stakeholders dragen verschillende vormen van samenwerking aan en geven verschillende betekenissen aan de topics die genoemd zijn. In de conclusie zal worden gekeken welke conclusies er aan de resultaten worden verbonden.



4.3 De externe stakeholders

Aan de externe stakeholders is gevraagd hoe zij beide stichtingen zien en welke betekenis daaraan wordt gegeven. Allereerst is gevraagd hoe ze de organisatiecultuur van de SMDV en de JCF ervaren. Wanneer wordt gekeken naar welke betekenissen de externe stakeholders geven aan de organisatiecultuur, blijkt dat hier een aantal tegenstellingen in bestaat.

Stakeholder 7: 'De SMDV is natuurlijk een hele kleine club met veel wisselingen, stagiaires onderzoekers enzo. Maar ik vind het een hele leuke club, een dynamische club, (...) Dat vind ik echt een verademing moet ik zeggen, hij durft, bol van leuke ideeën, ik denk tegelijkertijd dat het een belangrijke fase nu is. Hij heeft een jaar of vijf kunnen pionieren en nu is het ook goed om zo een moment 2.0 even de knopen tellen, waar zijn we goed in, hoe willen we verder.'

Verschillende externe stakeholders gaven aan dat ze kijkend naar de organisatiecultuur nog wel een aantal verschillen zien tussen de stichtingen.

Stakeholder 14: 'Maar ook de JCF is een kleine en hechte groep, ook veel stagiaires, maar die lijken wel op de SMDV hoor, ik denk wel dat de JCF veel meer op marketing nog zit, heel belangrijk logo, hoe ze in de pers zijn, ik heb het in Johannesburg ook meegemaakt: hele dag scannen, staan we er goed in en op. Dat is ook het type mensen dat daar loopt, als je er veel mensen neerzet met achtergrond communicatie of marketing dan is dat natuurlijk ook de focus.'

Nu is geprobeerd aan te tonen hoe de externe stakeholders aankijken tegen de organisatieculturen van de beide stichtingen is het interessant om te kijken of de externe stakeholders ook denken dat overeenkomsten in organisatiecultuur van belang zijn met betrekking tot een samenwerking. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is tijdens het interview gevraagd hoe belangrijk ze het vinden dat de organisatieculturen overeenkomen tussen de SMDV en de JCF voor het slagen van de samenwerking. Ook hier kwamen tegenstrijdige antwoorden naar voren.

Stakeholder 13: 'Ja, ik vind dat zeker belangrijk dat de organisatieculturen overeenkomen, je zou denken dat het niet uit maakt, maar juist op dat soort punten gaat het mis. In de ogen van anderen zijn dat misschien kleine dingetjes, maar dat vind ik niet.'

Naast de organisatiecultuur geven de externe stakeholders ook betekenis aan communicatie. De meeste externe stakeholders geven aan dat ze de JCF en de SMDV frequent spreken.

Stakeholder 9: 'Ik spreek ze redelijk vaak en tot nu toe ben ik er altijd wijzer van geworden, ik heb er tot nu toe altijd iets aan gehad en van de week bellen ze dan even om te vragen hoe de dingen lopen.'

Enkele externe stakeholders geven aan geen direct contact te hebben met de JCF.



Stakeholder 8: 'De 'Cruyff Courts' dat is puur faciliterend, maar de activatie van die velden wordt verricht door een buurtsport of een buurtwerk. De ervaring die wij hebben met sportbuurt medewerkers dat het heel veel goedbedoelde mensen zijn maar qua communicatie en handelen is dat toch heel anders dan dat je bij een commerciële partij zit en daar loop je met dit soort evenementen tegenaan.'

De meningen over het contact met buurtsport zijn verschillend van aard.

Stakeholder 8: 'We hebben voor de JCF de mini WK georganiseerd en dan kwamen er vaker dit soort dingen naar voren. Misschien is het beter als je op structurele basis werkt. Kijk het belangrijkste is dat we er voor de kinderen zijn, we willen het overgewicht terugbrengen en de kinderen bewust maken van een gezonde levensstijl en die kunnen we alleen maar in die wijken bereiken juist door de inzet van een sportbuurtwerk.'

Er worden enkele ideeën aangedragen die kunnen bijdragen aan een positieve betekenisgeving ten opzichte van communicatie.

Stakeholder 12: 'Maar ja, je zou kunnen overwegen om af en toe eens een keer met alle BVO's die daar actief mee bezig zijn dat je af en toe iets uitwisselt. Het is toch gewoon goed en inspirerend om te horen hoe andere mensen op ideeën komen.'

Naast de betekenissen die aan communicatie gegeven worden, geven de interne stakeholders ook betekenis aan de rol van vertrouwen bij samenwerking. Bij de externe stakeholders roept vertrouwen verschillende associaties op. Het vertrouwen dat wordt uitgesproken richting de JCF heeft vaak betrekking op de projecten die de Foundation doet en niet op de organisatie.

Stakeholder 9: 'Ik heb in zoverre vertrouwen in de 'Cruyff Courts' dat ze goed benut worden en dat we hier een heel mooi veldje hebben liggen. De 'Cruyff Courts' worden heel veel gebruikt, elke woensdagmiddag en worden altijd heel druk bezocht.,(...) Je ziet ook dat mensen zich mengen van verschillende scholen en dat kinderen ook buiten de activiteiten terugkomen en dat is natuurlijk wat je wilt. Je bereikt meerdere doelgroepen.'

Naast vertrouwen met betrekking tot de JCF zijn er ook vragen gesteld over vertrouwen met betrekking tot de SMDV.

Stakeholder 10: 'Het wekt vertrouwen dat de SMDV vaak vertelt over de resultaten in andere steden, daar hebben we ook heel veel aan en leren we veel van.'



Naast vragen over vertrouwen binnen de organisaties, zijn er vragen gesteld met betrekking tot de rol van vertrouwen bij samenwerking. De externe stakeholders geven daar een eenduidige betekenis aan.

Stakeholder 7: 'Kijk welke samenwerkingsvorm dan ook, nummer één is vertrouwen. Er moet in ieder geval een bepaalde basis zijn van vertrouwen tussen die clubs en dat heeft ook te maken met wat wil je bereiken, waar sta je voor, en dat je daar duidelijk over bent. En dan uiteindelijk op het niveau kunnen de directeuren snel schakelen met elkaar en kunnen de projectuitvoerders snel met elkaar schakelen.'

Ook de visie en missie spelen een rol bij het slagen van de samenwerking. Er zijn verschillende vragen gesteld met betrekking tot de visie en missie. Bij het merendeel van de externe stakeholders is de visie en missie van beide stichtingen in meer of mindere mate bekend. Wanneer we kijken naar de betekenis die de externe stakeholders geven aan de missie en visie van de JCF, komt naar voren dat daar op een verschillende manier betekenis aan wordt gegeven.

Stakeholder 12: 'Ik moet zeggen van de JCF heb ik dat idee niet zo, maar toevallig was ik vorige week ergens waar Carole ook was (...)Zij zijn voor een belangrijk deel ook gericht op gehandicapten sport en dat ze participatie willen bereiken daarmee en zij geven ook geld aan projecten; als ze het een goed project vinden dan ondersteunen ze dat. Met de 'Cruyff Courts' is het de bedoeling om de participatie en de integratie van de wijken te bevorderen'

Ook geven de stakeholders betekenis aan een overeenkomende missie en visie met betrekking tot het slagen van samenwerking.

Stakeholder 11: 'Ik denk dat het goed is als de JCF en SMDV dezelfde visie uitdragen ook als ze met betaald voetbal organisaties aan tafel zitten en dat ze dus als gezamenlijk die visie uitdragen. Niet dubbel vragen om rolmodellen en dat je gewoon kijkt hoeveel uren zijn er beschikbaar en hoe kunnen we dat samen bekijken om beter in te zetten en niet dat je elkaar de loef af wil steken zeg maar. Het kunnen wel aparte dingen blijven, maar gewoon onderling afstemmen om te kijken hoe ze samen gebruik kunnen maken van de uren van de rolmodellen.'

Meerdere malen worden er door de stakeholders voordelen van samenwerken naar voren gebracht. De betekenissen die door de externe stakeholders worden gegeven zijn heel verschillend van aard.

Stakeholder 12: 'Ik zou niet zo goed kunnen bedenken wat het voor ons zou toevoegen of makkelijker zou maken als zij samengaan, behalve dan voor de JCF en de Stichting zelf. Dat kan ook zijn omdat ik daar nog niet zo een goed beeld van heb. Ik zie nog niet zo hoe wij aanhaken bij hetgeen de stichtingen doen. Behalve het op weg helpen en dat vind ik heel goed, maar meer dan dat...'



Het merendeel van de stakeholders ziet wel voordelen voor de samenwerking. Een groot aantal van de voordelen die worden genoemd zijn voordelen voor de JCF. De voordelen die genoemd worden hebben betrekking op financiering, software en het contact met de clubs.

Stakeholder 7: 'Als de JCF toch veel meer de kant opgaat van 'we willen toch ook software in plaats van alleen maar hardware op die veldjes', ja, dan zou je natuurlijk in de steden waar BVO met maatschappelijke programma's actief zijn, zou het natuurlijk heel leuk zijn om daar direct een koppeling in te maken. Dus dan liggen die veldjes er en dan kan de Stichting meteen zorgen dat er een programma is. Dat zou natuurlijk zorgen voor, waar we het net over hadden, het zou een deel van het probleem van de JCF wegnemen.'

Naast voordelen voor de JCF worden er ook voordelen genoemd voor de SMDV. De voordelen die genoemd worden, hebben betrekking op verschillende aspecten van de 'Cruyff Courts'.

Stakeholder 7: 'Je zoekt naar waar ze wat voor elkaar kunnen betekenen. Ja, ik denk dat het voordeel voor de JCF groter kan zijn, omdat je dan dus echt iets aanlevert in de vorm van software of in ieder geval de contacten daartoe levert, maar andersom, als de Stichting, ja je moet altijd vragen wat als het niet is hè, naja ik denk als de SMDV zou besluiten om niet samen te werken dat dat niet hun doelstellingen in gevaar zal brengen. De capaciteit en de kwaliteit van de JCF zit hem toch vooral in het projectmatig veldjes neerleggen.'

Als laatste topic komt de vorm van samenwerken naar voren. Ook de externe stakeholders staan verdeeld tegenover de vorm van samenwerking en welke betekenis zij daaraan geven. De meningen zijn verdeeld over de intensiviteit van de samenwerking.

Stakeholder 7: 'Ik denk niet dat je heel veel andere opties hebt dan dat je toch een soort convenant met elkaar afsluit en een aantal basisafspraken maakt. Ik zou niet weer iets nieuws, projectmatig organisatorisch opzetten ofzo. Het moet aansluiten bij de kernkwaliteiten en capaciteiten van beide organisaties. Je moet volgens mij wel een soort basis hebben. Het gaat niet om het document maar om het proces, maar dat ze het dus heel goed op een rij hebben met elkaar, dat is de enige basis.'

Volgens de externe stakeholders is de reden van samenwerking van belang voor de vorm die je kiest. Wanneer er alleen wordt samengewerkt om gemakkelijker subsidiegelden binnen te halen, is een verstandshuwelijk genoeg.

Stakeholder 7: 'Ja dan is het in ieder geval heel duidelijk een verstandshuwelijk, hoeft niet perse slecht te zijn, die kunnen ook heel lang standhouden maar dan moet je er ook wel zo instappen. En dan moet je er ook geen grote opsmuk van maken, van oww het vult elkaar allemaal zo geweldig aan, en dit en dat, ja dan is het voor de buhne om geld binnen te halen. Ook prima reden maar dan moet je dan ook geen dingen erbij halen die er niet zijn.'



De meeste externe stakeholders zijn van mening dat er geen nieuw project ontwikkeld moet worden.

Stakeholder 11: 'Geen nieuw project, er zijn al zoveel projecten die iets van elkaar weg hebben, dan gaat de ene naar de basisschool en gaat de andere naar de basisschool. We worden door zo waanzinnig veel ideeën en projecten benaderd, dat het voor ons een stuk makkelijker zou zijn als die projecten op één of andere manier zouden samenwerken.'

Echter, een klein aantal stakeholders is van mening dat het niet mogelijk is om samen te werken in bestaande projecten.

Stakeholder 10: 'Er zullen wellicht heel veel mogelijkheden zijn, als we willen samenwerken met de JCF dan moet daar samen iets worden opgezet, niet dat project A bij project B aanhaakt, want dan hou je dat verschil, je moet een heel nieuw concept kiezen. Kijk niet elk kind vindt voetbal zo leuk als wij het brengen, dus meerdere sporten erbij betrekken is wat mij betreft alleen maar goed. Een handtekening van een speler zal voor sommige kinderen helemaal niet waardevol zijn omdat ze niets met voetbal hebben.'

Een aantal stakeholders ziet niet direct een samenwerking tussen 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts'.

Stakeholder 8: 'Ik denk niet dat je moet willen dat je het project 'Scoren voor Gezondheid' op een 'Cruyff Court' alleen houdt, daar zijn we het toch over eens. De opzet van het project 'Scoren voor gezondheid' is afhankelijk van de locatie die je uitkiest. Of heb je een bepaalde opzet en ga je daar je locaties bij zoeken. Enkel de 'Cruyff Courts' daar zie ik geen toegevoegde waarde voor het project, enkel de 'Cruyff Courts' dan hè.'

Er kan gesteld worden dat de stakeholders het niet geheel eens zijn over de vorm van samenwerking en dat er wederom verschillende betekenissen worden toegekend aan samenwerking en de invulling daarvan. Waar die betekenissen vandaan komen en op welke manier ze tot stand komen zal in de volgende twee hoofdstukken behandeld worden.

4.4 Deelnemers

Naast de interviews met interne en externe stakeholders hebben er ook groepsinterviews plaatsgevonden met de deelnemers van de projecten. In Waalwijk en in Den Haag zijn twee projecten georganiseerd die als pilot gelden. Bij deze projecten zijn verschillende activiteiten van de SMDV gekoppeld aan activiteiten van de JCF. Bij het project in Waalwijk vond een onderdeel van het project 'Scoren voor Gezondheid' plaats op een 'Cruyff Court'. In Den Haag, op het Spui, vond de finale plaats van de door de JCF georganiseerde voetbalkampioenschappen '6 tegen 6'. Tijdens deze finale is er gebruik gemaakt van verschillende onderdelen van 'Scoren voor Gezondheid'. Gedurende de



twee projecten zijn er verschillende vragen gesteld aan de deelnemers. De deelnemers waren in beide gevallen kinderen. De vragen aan de kinderen waren niet gestructureerd en zijn langs de veldjes en tijdens het sporten afgenomen. Daarom zal in deze paragraaf aan de hand van de gestelde vragen een indeling worden gemaakt.

Aan de kinderen is gevraagd wat zij belangrijk vinden tijdens zo'n dag. Hier kwamen verschillende antwoorden naar voren.

Meisje 1: 'Bedoel je wie deze dag bedenken, dat weet ik eigenlijk niet zo goed! Eigenlijk vind ik sporten stom, maar omdat ik nu met mijn vriendinnetjes ben, vind ik het wel leuk.'

Bij het project in Waalwijk, dat deels plaatsvond op een 'Cruyff Court', reageerden de kinderen positief op de wedstrijden op de 'Cruyff Courts'.

Jongen 1: 'Ik baal dat ik een bloedneus heb, nu mag mijn team net op het mooiste veld spelen.'

Bij het project in Den Haag, tijdens het kampioenschap '6 tegen 6' werden er verschillende side events georganiseerd om de kinderen te laten zien hoe het is om te sporten met overgewicht.

Een ander kind gaf als antwoord op de vraag of ze merkte dat deze sportdag anders was dan de andere dagen:

Jongen 2: 'Ehm, nee ik merk eigenlijk niets anders, ik vind het gewoon leuk en ik kan iets beter voetballen dan vorige keer.'

Op de vraag wat ze belangrijk vonden tijdens de dag, reageerden de jongens en meisjes verschillend. De meeste jongens geven aan voetbal leuk te vinden en zeggen het belangrijk te vinden dat ze winnen. Meisjes daarentegen vinden voetbal niet allemaal leuk en geven aan het leuk te vinden om samen met vriendinnetjes te zijn.

Meisje 2: 'Ik vind voetbal stom en van de jongens krijg ik toch nog nooit de bal.'

Jongen 3: 'Wat ik vandaag het leukst vind? Dat we vandaag gaan winnen natuurlijk haha...'

Jongen 4: 'Derk (Boerrigter, speler RKC Waalwijk) is mijn held, ik wil net zo goed worden.'

Concluderend kan gesteld worden dat de deelnemers op een andere manier betekenis geven aan de projecten. In de conclusie zal blijken welke betekenissen zij hieraan geven en hoe die betekenissen zich verhouden ten opzichte van de betekenissen van de interne en externe stakeholders.



4.5 Succes- en faalfactoren

In de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat de stakeholders en de deelnemers betekenis geven aan beide stichtingen en de projecten die zij uitvoeren. De besproken topics worden door de stakeholders in meer of mindere mate als belangrijk gezien voor het slagen van een samenwerking. Naast de genoemde topics worden nog een aantal succes- en faalfactoren genoemd die niet in de literatuur naar voren zijn gekomen. In deze paragraaf worden de succes- en faalfactoren genoemd die niet eerder naar voren zijn gekomen, maar wel als belangrijk worden gezien door de stakeholders

Randvoorwaardelijk spanningsveld

Een belangrijke succesfactor voor het slagen van de samenwerking is volgens de stakeholders dat niet alleen van bovenaf gevraagd moet worden om een samenwerking maar dat er juist ook gekeken moet worden naar de randvoorwaardelijke zaken, als media, voorzitter, clubkleuren, logo en dergelijke.

Stakeholder 7: 'Ik doe al, en dan ga ik even ouwe lullerig doen, ik loop al 15 jaar bij alle organisaties binnen, niet alleen bij sport en het gaat overal zo. Bij samenwerking gaat het om dit soort dingen. Laat twee kleine voetbalclubs met elkaar fuseren, amateurclubs, waarbij voor iedereen rationeel duidelijk is dat ze los van elkaar niet kunnen blijven bestaan. Ze moeten van de gemeente samenwerken, dat gaat mis op de keuze wie de voorzitter mag worden, op wat de clubkleuren worden, daar gaat het op mis. Dat zijn hele, daar zit zoveel gevoel in, mensen hebben het gevoel om te zeggen dat zijn kleine dingen maar dat zijn juist de dingen waar het over gaat. En als de ene directeur het gevoel krijgt dat ie minder belangrijk is dan de andere directeur, en dat is een heel normaal menselijk gevoel, dat gaat niet.'

Maak faalfactoren bespreekbaar

Een tweede belangrijke succesfactor die genoemd wordt door de stakeholders is het van te voren bespreekbaar maken van de faalfactoren. Wanneer dit niet gebeurt zal dat volgens de stakeholders kunnen leiden tot spanningen en het mislukken van de samenwerking. Hierbij is volledige openheid geboden.

Stakeholder 7: 'Volledige openheid over wat willen we eruit halen, dus ieder voor zich maar ook openheid over waar wij komen elkaar, en dat moet je van te voren bespreken, waar komen wij elkaar misschien tegen. Dat we denken van hè, hier hebben we eigenlijk allebei dezelfde belangen, in de zin van ik wil daar bijvoorbeeld dat deeltje publiciteit uit halen en jij wil dat daar uithalen, dat is niet onverstandig om dat van te voren te bespreken. Kijk fusies gaan sowieso in één van de drie gevallen mis, maar die werken alleen als je ook heel duidelijk met elkaar de slechte scenario's bespreekt.'

Geen nieuw project

Volgens vele stakeholders is de kans op een mislukte samenwerking groter wanneer er wordt gekozen door de organisaties om samen te werken door middel van een nieuw project. Men staat



negatief tegenover het ontwikkelen van nieuwe projecten omdat er 'al zoveel is'. Een succesfactor voor de samenwerking is volgens de stakeholders wanneer bestaande projecten beter worden gefundeerd, nieuwe sporten worden toegevoegd en rolmodellen (de spelers) worden gekoppeld aan projecten. Op deze manier zijn de spelers meer betrokken bij de projecten.

Stakeholder 9: 'Misschien zou je het project kunnen verbreden en meerdere sporten erbij pakken, als je voldoende handjes hebt dan moet dat kunnen.'

Stakeholder 11: 'Het moet niet weer een nieuw toernooi of project worden, maar in samenspraak met de beweegmakelaars kijken of het mogelijk is om de bestaande projecten of toernooien om te kunnen vormen. Als het maar niet nog weer aanvulling is op wat er al is. Als gemeente wil je niet in dubbele dingen je geld stoppen, omdat er al weinig geld is, dus dat maakt het dan wel lastig om te kiezen. Dus proberen we te kijken kunnen die partijen niet met elkaar samenwerken.'

Stakeholder 12: 'Wij willen er naartoe dat je spelers koppelt aan projecten. De spelers vinden dat ook leuker want dan snappen ze wat er van ze verwacht wordt en waar ze naartoe gaan, het zou leuk zijn als je per wijk een vaste speler hebt. Hij kan naast in de wijken er te zijn ook heel makkelijk een sms sturen.'

4.6 Samenvatting

De resultaten laten zien dat er meerdere factoren van invloed zijn op de betekenissen die de stakeholders toekennen aan succes- en faalfactoren van samenwerking. Er bestaan verschillende opvattingen over de vorm en voordelen van samenwerken. Waaraan de verschillende betekenissen zijn toe te schrijven zal aan de orde komen in de conclusie. Hier zal ook worden gekeken in hoeverre de succes- en faalfactoren genoemd in de literatuur overeenkomen met de betekenis die de stakeholders eraan hebben gegeven gedurende de interviews.



Hoofdstuk 5. Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat er veel gezegd kan worden over samenwerking tussen twee partijen, de succes- en faalfactoren en welke betekenis stakeholders hieraan geven. Op basis van de onderzoeksresultaten uit de vorige hoofdstukken worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken. Deze conclusies zullen als antwoord gelden op de hoofdvraag:

“Welke betekenis geven stakeholders aan een samenwerking tussen de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal?”

Leidraad in dit onderzoek vormen de deelvragen:

1. Wat zijn succes- en faalfactoren van samenwerken bij een non-profitorganisatie?
2. Wat verstaan de stakeholders onder samenwerking?
3. Wat denken de stakeholders dat succes- en faalfactoren zijn van samenwerking?

De kern van dit hoofdstuk vormt de koppeling tussen wetenschappelijke literatuur en de praktijk. Op basis van de conclusies, uit zowel de wetenschappelijke literatuur als de praktijk wordt gekeken waar de succes- en faalfactoren van samenwerking liggen.

In hoofdstuk twee is antwoord gegeven op deelvraag twee. In dit hoofdstuk worden deelvraag twee en drie worden samen behandeld, omdat de antwoorden overlappend zijn. Daarbij zal een koppeling gemaakt worden naar de literatuur. Het hoofdstuk is ingedeeld aan de hand van de topics die naar voren komen in de literatuur, omdat op deze manier duidelijk wordt wat de belangrijke succes- en faalfactoren zijn van samenwerking. Door beantwoording van de deelvragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag.

De houding die veel interne en externe stakeholders hebben tegenover samenwerking is over het algemeen positief. In deze paragraaf zal gekeken worden op welke manier deze houding tot stand is gekomen en waarom deze houding positief is.

De definitie die de stakeholders hanteren van de verschillende succes- en faalfactoren varieert en is niet altijd gekoppeld aan de succes- en faalfactoren zoals beschreven in de literatuur. Het is goed denkbaar dat de verschillende associaties die stakeholders hebben bij succes- en faalfactoren van samenwerking ook hun handelen bepalen. In het resultatenhoofdstuk komt naar voren dat de betekenissen die de stakeholders aan de succes- en faalfactoren toekennen uitlopend zijn.

5.1 Deelnemers

De belangrijkste stakeholders zijn de deelnemers van de projecten. Zonder kinderen zijn de projecten nutteloos en daarom is het ook van groot belang wat zij als belangrijk ervaren tijdens de projecten. Uit de interviews met de kinderen komt naar voren dat zij andere thema's belangrijker vinden dan de thema's die naar voren zijn gekomen in de gestructureerde interviews met de stakeholders en in de literatuur.



Zo komt naar voren dat zij het vooral belangrijk vinden dat ze kunnen spelen met elkaar, de beker winnen en dat er spelers aanwezig zijn. Hoewel voetbal hierbij een belangrijke rol speelt, kan gesteld worden dat niet alle kinderen te spreken zijn over voetbal. De meisjes vinden voetbal niet altijd even leuk. Daarnaast mogen zij vaak niet mee doen van de jongens of krijgen ze de bal niet. Zij geven aan het belangrijk te vinden dat er andere sporten beoefend kunnen worden. Hier ligt een kans voor de samenwerking het toevoegen van andere sporten om zo nog meer kinderen te bereiken. Volgens de kinderen is het niet van belang wie de evenementen organiseert als er maar gesport kan worden.

5.2 Succes- en faalfactoren

In de volgende paragraaf worden de succes- en faalfactoren behandeld die naar voren zijn gekomen in de interviews. Daarnaast wordt er gekeken in hoeverre de succes- en faalfactoren overeenkomen met de factoren uit de literatuur.

5.2.1 Organisatiecultuur

Uit het resultatenhoofdstuk komt naar voren dat een overeenkomende organisatiecultuur van de organisaties van belang is voor het slagen van de samenwerking. Allereerst is er gekeken naar wat voor organisatiecultuur de SMDV heeft volgens de interne stakeholders. Faris (2006) maakt een indeling op basis van een *softe* en *harde* cultuur. De indicatoren van de organisatiecultuur, gegeven door de stakeholders, komen overeen met een *softe* organisatiecultuur. Er is sprake van veel ruimte voor eigen initiatief en ontplooiing. Binnen de Stichting is er volgens de interne stakeholders sprake van een open cultuur. De open cultuur zorgt er niet alleen voor dat er binnen de Stichting als één groep geopereerd wordt, maar er is ook sprake van een informele en open houding naar de partners, stakeholders en andere organisaties. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de stakeholders van de SMDV van mening zijn dat er geen sprake is van een hiërarchische cultuur en dat er naast veel verantwoordelijkheid en gedrevenheid van de medewerkers ook sprake is van een informele verhouding.

Ook aan de interne stakeholders van de JCF is gevraagd betekenis te geven aan de organisatiecultuur van de Foundation. De organisatiecultuur wordt gezien als informeel en open. Er is sprake van een open cultuur, omdat er veel ruimte is voor eigen initiatief. Omdat het een kleine organisatie is, is er veel verantwoordelijkheid voor de medewerkers. Binnen de Stichting speelt Johan Cruyff een belangrijke rol. Veel interne stakeholders geven aan dat Johan Cruyff belangrijk is voor de Foundation, maar dat er ook voor- en nadelen aan verbonden zitten. De interne stakeholders van de JCF lijken zich te identificeren met de *softe* organisatiecultuur en minder met de *harde* organisatiecultuur. Er is echter geen eenduidige definitie te geven van wat de interne stakeholders precies verstaan onder een *softe* organisatiecultuur en van de betekenissen die zij hieraan toekennen. De betekenissen die hieraan worden toegekend roepen verschillende associaties op. Aan de ene kant spelen zakelijke aspecten een rol, aan de andere kant spelen duurzame relaties een rol. Het merendeel van de interne stakeholders geeft aan dat ze veel ruimte krijgen om nieuwe ideeën en initiatieven te ontplooiën en ze geven daarbij ook aan dat belangrijk te vinden. De interne stakeholders



zijn van mening dat een overeenkomende organisatiecultuur kan bijdragen aan het slagen van de samenwerking, maar ook zij stellen dat het geen vereiste is.

Naast de betekenissen die gegeven zijn aan de organisatiecultuur, zijn er ook betekenissen gegeven aan een overeenkomende organisatiecultuur als succesfactor van samenwerking. De interne stakeholders van de SMDV zijn van mening dat de organisatiecultuur van de Stichting lijkt op de organisatiecultuur van de JCF. De interne stakeholders geven aan dat een overeenkomende organisatiecultuur kan bijdragen aan het slagen van samenwerking, maar dat het geen vereiste is voor het slagen van de samenwerking. Een reden hiervoor is dat de interne stakeholders van mening zijn dat wanneer er niet intensief zal worden samengewerkt, de organisatieculturen volledig overeen moeten komen.

De externe stakeholders geven op een andere manier betekenis aan de organisatiecultuur. Zij stellen dat de organisatiecultuur van de SMDV en de JCF op een aantal punten overeenkomt, maar dat er ook duidelijke verschillen te zien zijn. Volgens de externe stakeholders zijn de verschillen vooral te vinden in de focus van de organisatie. Zo is de JCF vooral gefocust op marketing en communicatie en staat de SMDV op een kruispunt en zal zich meer gaan bezighouden met de adviserende rol en de communicatie. Wel zijn de externe stakeholders van mening dat de organisatieculturen overeen moeten komen wanneer er een samenwerking volgt en dat deze juist heel belangrijk is voor het slagen van de samenwerking.

Uit de literatuur komt naar voren dat een overeenkomende organisatiecultuur kan bijdragen aan het slagen van samenwerking. De interne stakeholders zijn echter van mening dat dit geen kritische succesfactor is. De oorzaak hiervan is dat de organisaties niet intensief willen samenwerken. Uit de literatuur komt naar voren dat er minder culturele problemen zijn bij een niet intensieve samenwerking. Omdat er sprake is van een niet intensieve samenwerking hoeft er ook geen sprake te zijn van een overeenkomende organisatiecultuur.

5.2.2 Communicatie

Mohr en Spekman (1994) onderscheiden drie aspecten van communicatie die belangrijk zijn om de communicatie tussen de organisaties te laten slagen, te weten communicatie kwaliteit, informatiedeling tussen de organisaties en participeren in planning en doelen stellen. Aspecten die bijdragen aan een hogere kwaliteit van communicatie zijn zorgvuldigheid, tijdigheid en geloofwaardigheid.

Echter de interne stakeholders van de SMDV en de JCF onderscheiden andere vormen van communicatie en geven betekenis aan andere onderdelen van communicatie. Er wordt, door de interne stakeholders, een onderscheid gemaakt tussen interne en externe communicatie. Onder interne communicatie vallen veel termen als informeel, privéleven en gezellig. De externe communicatie kan, volgens sommige interne stakeholders van de SMDV, beter georganiseerd worden. Zo dient er vaker een nieuwsbrief gestuurd te worden en vinden de stakeholders het belangrijk dat er ook contact plaatsvindt met de clubs en organisaties die op korte termijn minder belangrijk zijn. Wanneer er wordt besloten om samen te werken dient er sprake te zijn van open communicatie. Daarnaast vinden de stakeholders het belangrijk dat er geen verborgen belangen zijn.



De interne communicatie en de contactmomenten met minder 'belangrijke' organisaties is volgens de stakeholders ook belangrijk. Naast contactmomenten, open communicatie en geen verborgen belangen speelt geloofwaardigheid een grote rol binnen de communicatie. Dat er een verschil bestaat tussen de betekenis die de stakeholders geven en de indeling van Mohr en Spekman (1994) hoeft niet te betekenen dat communicatie als faalfactor gezien kan worden. Het zou echter kunnen betekenen dat de stakeholders andere punten als belangrijker zien bij communicatie.

De externe stakeholders geven aan het contact met de SMDV als belangrijk te ervaren en geven aan dat er voldoende contactmomenten zijn. Het contact is vaak informeel van aard en er zijn geen vaste tijden waarop ze elkaar spreken. De meningen zijn echter wisselend positief over het contact met de JCF. Veel externe stakeholders geven aan geen direct contact te hebben met de Foundation. De JCF heeft vaak contact met andere partijen in de gemeente. De externe stakeholders zijn van mening dat dit niet als vervelend wordt ervaren. Wat wel als vervelend wordt ervaren is dat de communicatie met de partij (sportbuurtwerk) waarmee de Cruyff Foundation contact heeft, stroef verloopt. Sommige stakeholders zijn van mening dat hier nog een slag in geslagen kan worden, terwijl andere stakeholders juist van mening zijn dat het contact met sportbuurtwerk ook positieve heeft. Door sportbuurtwerk bereik je de kinderen in de wijken en dat wordt als positief ervaren door het merendeel van de stakeholders. Een belangrijke succesfactor met betrekking tot communicatie is het bespreekbaar maken van de faalfactoren. Volgens de externe stakeholders is het belangrijk om van te voren contactmomenten in te lassen en daarin de mogelijke faalfactoren bespreekbaar te maken. Ook de externe stakeholders geven aan dat communicatie een belangrijke kritische succesfactor is. Hierbij worden contactmomenten, geloofwaardigheid en het bespreekbaar maken van faalfactoren als belangrijk ervaren. De tegenstellingen in de betekenissen die worden toegekend aan de communicatie kunnen worden verklaard doordat er een verschil bestaat in beleving van het werk. Ook speelt hierbij een rol dat de externe stakeholders in verschillende disciplines actief zijn en dus ook verschillende belangen hebben.

Terugkoppeland naar de drie aspecten van communicatie, te weten kwaliteit, informatiedeling en planning van doelen, kan er gesteld worden dat de stakeholders de kwaliteit en informatiedeling van belang vinden voor het slagen van de samenwerking. Uit de resultaten komt niet naar voren dat het samen stellen van doelen ook als belangrijk ervaren wordt. Echter vinden de stakeholders het wel belangrijk dat de doelen in meer of mindere mate overeenkomen.

5.2.3 Vertrouwen

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gezien als de verwachting die men heeft dat iemand anders niet met opzet jouw belangen zal schaden, ook al is daar de mogelijkheid toe en is er belang vanuit de organisatie om gebruik te maken van deze mogelijkheid (Nootboom, 2002, Kiewiet-Kester 2008). Om het begrip vertrouwen bruikbaar te maken tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van de indeling van Klein Woolthuis (1999a). Aan de hand van drie pijlers is er gekeken of de organisaties vertrouwen in elkaar hebben. Als eerste wordt er gekeken naar initieel vertrouwen; de bedrijfscultuur van bedrijven. Vervolgens wordt er gekeken naar het cognitieve vertrouwen; hierbij wordt gekeken naar de kennis die beide organisaties van elkaar hebben. Als laatste wordt er gekeken naar affectief



vertrouwen; de gevoelens van de bedrijven naar elkaar, de gunfactor speelt hierbij een rol. Wanneer er op geen enkel vlak vertrouwen aanwezig is tussen de organisaties kan dat gezien worden als faalfactor van de samenwerking.

Ook de interne stakeholders van de JCF en de SMDV zien vertrouwen als kritische succesfactor. Geloofwaardigheid hangt volgens de interne stakeholders nauw samen met vertrouwen. In de interviews komen de verschillende punten van vertrouwen naar voren maar blijkt wel dat niet alle punten even belangrijk worden gevonden. Vertrouwen speelt binnen de organisatie een rol maar wanneer de interne stakeholders over vertrouwen spreken, blijkt dat het vaak gaat over vertrouwen tussen de Stichting en andere organisaties of clubs. De interne stakeholders zijn van mening dat vertrouwen bijdraagt aan het realiseren van de doelen. Daarnaast denken de stakeholders van de SMDV dat er vertrouwen is in de Stichting vanuit andere clubs en organisaties. De reden hiervoor is dat de Stichting haar afspraken na komt en dat de Stichting vaak mooie dingen voor elkaar krijgt. De interne stakeholders van de SMDV hebben ook vertrouwen in de Johan Cruyff Foundation. Hierbij speelt 'de gunfactor' een rol.

Bij de interne stakeholders van de JCF speelt vertrouwen ook een belangrijke rol. Er komen meerdere punten aan de orde die als belangrijk ervaren worden. Zo zorgt de naam Johan Cruyff voor vertrouwen van andere organisaties in de Foundation. Ook de projecten van de Foundation dragen bij aan het vertrouwen in de Foundation. De velden worden overwegend positief ontvangen en bekritiseerd, wat zorgt voor een positieve connotatie en een vergroting in het vertrouwen. De interne stakeholders zien de SMDV niet als concurrent maar hebben het gevoel dat ze elkaar op verschillende vlakken kunnen aanvullen. De classificaties van vertrouwen die door de stakeholders zijn genoemd hebben hier betrekking op. Vertrouwen in elkaar draagt volgens de interne stakeholders bij aan het slagen van de samenwerking.

De externe stakeholders zijn van mening dat vertrouwen zeer belangrijk is voor het slagen van de samenwerking. De classificaties van vertrouwen die door de stakeholders zijn genoemd hebben betrekking op het cognitief en affectief vertrouwen. Door de interne stakeholders wordt niet gesproken over het initieel vertrouwen. De externe stakeholders zien dit echter als mogelijke faalfactor. De externe stakeholders geven aan dat de organisatiecultuur van de JCF en de SMDV niet op alle punten overeenkomen. Zo is de JCF meer marketing en communicatie gericht. De reden hiervoor is dat er meer mensen in dienst zijn die een achtergrond hebben op dit gebied. De externe stakeholders zien een mogelijke faalfactor in de manier waarop beide stichtingen naar buiten komen en stellen dat de JCF meer naar buiten gericht is dan de SMDV. Dit kan volgens de externe stakeholders een mogelijke faalfactor zijn, omdat het voor wrijving kan zorgen op hoger niveau. De meeste stakeholders zijn van mening dat ze vertrouwen hebben in de 'Cruyff Courts'. Kijkend naar vertrouwen in de JCF stellen een aantal externe stakeholders dat ze daar geen goed beeld bij hebben, maar dat ze wel vertrouwen hebben in de 'Cruyff Courts'. De 'Cruyff Courts' worden door de externe stakeholders dus eerder genoemd dan vertrouwen in de JCF. De punten genoemd door Klein Woolthuis (1999b) komen voor een groot deel terug bij de stakeholders, de gunfactor en het gevoel dat de organisaties bij elkaar hebben wordt hierbij als belangrijk ervaren.



5.2.4 Missie en Visie

Voor non-profitorganisaties is het lastig om alle stakeholders met verschillende belangen te betrekken bij de organisatie. Een van de belangrijkste manieren om ervoor te zorgen dat de stakeholders betrokken blijven bij de organisatie is het creëren van commitment bij de stakeholders. Dit kan men doen door een heldere visie en missie uit te dragen, waarmee de stakeholders zich verbonden voelen (Mouwen, 2004, Porter et al., 1974, Kanter, 1988, Mohr & Spekman, 1994). Door de verschillende belangen die spelen bij non-profitorganisaties en hun omgeving is het vaak lastig voor deze organisaties om een eenduidige en heldere visie en missie te stellen. Een onduidelijk geformuleerde visie of missie zorgt op lange termijn voor grote problemen voor de organisaties (Mouwen, 2004, p. 33).

Aan de interne stakeholders is gevraagd welke betekenis zij geven aan de missie en visie. De interne stakeholders geven aan dat de visie en missie aan het veranderen zijn. De Stichting staat op een kruispunt en de richting van de Stichting zal hierdoor veranderen. Dit kan betekenen dat de externe stakeholders niet meer goed op de hoogte zijn van de missie en visie. De interne stakeholders zijn van mening dat een overeenkomende visie en missie kan bijdragen aan het slagen van een samenwerking, maar dat het geen vereiste is. Een verschillende visie en missie kan volgens de interne stakeholders er juist ook voor zorgen dat de stichtingen elkaar aanvullen.

Uit de interviews blijkt dat de externe stakeholders op de hoogte zijn van de visie en missie van beide organisaties. Een enkeling is niet op de hoogte van de missie en visie van de JCF. Dit kan verklaard worden aan de hand van de weinige contactmomenten tussen de externe stakeholder en de JCF.

5.2.5 Voordelen samenwerking

Een samenwerkingsverband is meer succesvol als de voordelen van de samenwerking groot zijn. Voordelen waaraan gedacht moet worden zijn kostenvoordelen, kennisvoordelen, netwerkvoordelen, tijdswinst, schaalvoordelen en het krijgen van toegang tot een nieuwe markt of subsidiestromen (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij 2003). De samenwerking is succesvoller naarmate de voordelen en de toegevoegde waarde groter zijn.

Uit de resultaten komt naar voren dat er bij samenwerking sprake moet zijn van verschillende voordelen voor beide stichtingen. De voordelen die worden genoemd zijn verschillend van aard. Door de interne stakeholders van de SMDV worden voordelen genoemd voor de Stichting zelf, maar er wordt ook gekeken naar voordelen voor de JCF. Het merendeel van de interne stakeholders is van mening dat de toevoeging of het voordeel voor de Stichting ligt in de lokale verankering die de JCF heeft in de wijken. Dit voordeel wordt als meest belangrijk ervaren. Ook zijn de interne stakeholders van mening dat de samenwerking verschillende voordelen heeft voor de JCF. Zo stellen de meeste interne stakeholders dat de voordelen te vinden zijn in de relaties die de Stichting heeft met de Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Het belangrijkste voordeel voor de Stichting is de sociale verankering in de wijken van de JCF. Andere voordelen die worden genoemd zijn tijdsvoordelen en gebruik maken van elkaars netwerk.

De voordelen die de interne stakeholders van de JCF noemen zijn uiteenlopend. De samenwerking moet er niet voor zorgen dat er meer gepraat gaat worden en minder gedaan wordt. Het belangrijkste



voordeel is dat er krachten gebundeld worden om de gezondheid van kinderen te vergroten. Alle andere voordelen worden geclassificeerd als voordelen die daar uit voortkomen. Het verschil in voordelen wordt bepaald door verschillende waarden waaruit gekeken wordt. Enerzijds wordt er gekeken vanuit de visie die de JCF uitdraagt, anderzijds wordt er gekeken naar zakelijke belangen. Het verschil in betekenis kan voortkomen uit de verschillende ervaringen van de interne stakeholders, of de functie binnen de organisatie. Naast algemene voordelen worden er ook voordelen genoemd, specifiek voor de SMDV of de JCF. Zo maakt de Stichting een koppeling met de BVO's gemakkelijker voor de JCF. Ook kunnen zij zorgen voor software op de 'Cruyff Courts'. De voordelen voor de Stichting liggen volgens de stakeholders vooral in het contact in de wijken wat de JCF heeft.

De externe stakeholders zijn van mening dat de samenwerking iets moet toevoegen en zien verschillende voordelen van samenwerking. Al is het merendeel van mening dat de voordelen voor de JCF groter zijn dan voor de SMDV. Een reden hiervoor is dat de Stichting op dit moment op een kruispunt staat. De koers van de Stichting zal veranderen en op het moment van interviewen is het onduidelijk in welke richting dat is. Wanneer de Stichting meer de communicatie en advies rol op gaat zijn de voordelen minder groot dan wanneer ze een uitvoerende rol blijft houden. Een enkele stakeholder geeft aan dat er voor haar of zijn organisatie geen voordelen zijn wanneer de organisaties besluiten om samen te werken. Wel wordt er aangegeven dat er voordelen kunnen zijn voor de stichtingen zelf. De oorzaak hiervoor is dat de externe stakeholder nog weinig contact en ervaringen met beide stichtingen heeft gehad. De stakeholders zien wel voordelen voor de SMDV, maar geven aan dat die lastiger te benoemen zijn. De oorzaak die hiervoor wordt genoemd is dat de JCF een uitvoerende organisatie is en de SMDV een adviserende organisatie.

Concluderend kan er gesteld worden dat er meerdere voordelen te noemen zijn. Al lijkt het in eerste instantie zo dat er meer voordelen voor de JCF aan verbonden zijn. Dit lijkt voort te komen uit de organisatieverandering waaraan de SMDV onderhevig is. Deze beïnvloedt de betekenis die de stakeholders geven aan deze voordelen. De betekenis die gegeven wordt aan de voordelen van samenwerking kan daardoor minder positief zijn. Wel staat men het meest positief tegenover een samenwerking als partnerschap, geen nieuwe projecten toevoegen, bestaande projecten krachtiger maken en meerdere sporten toevoegen.

5.2.6 Samenwerkingsvorm

In de literatuur komt naar voren dat de samenwerking meer kans van slagen heeft wanneer er intensiever wordt samengewerkt (Baarsma, Beemsterboer & de Nooij, 2003). Wel worden er ook voordelen genoemd van een minder intensieve samenwerking. Zo zijn de culturele verschillen een minder groot probleem omdat er geen vergaande integratie nodig is (Klein Woolthuis & Nootboom, 2003). Naast voordelen van een intensieve samenwerking zijn er ook nadelen van deze vorm van samenwerken. Uit de interviews zal moeten blijken hoe de stakeholders tegenover de vorm van samenwerken staan.

De interne stakeholders van de SMDV zijn van mening dat de voordelen groter zijn wanneer er sprake is van een niet-intensieve vorm van samenwerking. Ze vinden dat er niet zoiets zou moeten zijn als een fusie, maar dat de stichtingen naast elkaar moeten blijven bestaan en samenwerken als partners.



Daarnaast stellen de stakeholders dat er op beleidsniveau samengewerkt moet worden. Nu de Stichting op een kruispunt staat is het volgens de interne stakeholders vooral van belang dat de strategieën op elkaar aansluiten en dat er geen dubbele dingen gedaan worden. Naast een samenwerking op beleidsniveau wordt er ook betekenis gegeven aan samenwerking op projectniveau. Er moeten geen nieuwe projecten worden bedacht, maar de bestaande projecten moeten beter op elkaar afgestemd worden.

De interne stakeholders van de JCF zien meer voordelen wanneer er samengewerkt zal worden op projectniveau, dan wanneer er een samenwerking zou plaatsvinden op andere vlakken. De samenwerkingsvorm wordt als bepalend ervaren voor het slagen van de samenwerking. De stakeholders staan positief tot zeer positief tegenover een losse samenwerking. Er worden verschillende termen losgelaten op deze samenwerking als convenant, partnerschap of een prefer-partnership. Het merendeel van de stakeholders is van mening dat er geen nieuw project zou moeten komen. De interne stakeholders stellen dat een nieuw project zijn doel voorbij schiet. De stakeholders staan hier positief tegenover omdat zij van mening zijn dat er op deze manier het best samengewerkt kan worden zonder verlies in tijd of eindeloos met elkaar in gesprek te gaan. Het is gewenst om bestaande projecten verder uit te breiden. De stakeholders staan positief tegenover het inzetten van rolmodellen in de projecten, maar zien het niet als kritische succesfactor. De reden hiervoor is dat er genoeg beeldmateriaal is om de spelers te compenseren. Door middel poster, filmpjes en dergelijke kan er ook al veel bereikt worden. Een aantal stakeholders staat positief tegenover samenwerking tussen 'Scoren voor Gezondheid' en de 'Cruyff Courts'. Hier zijn ze het meest positief over omdat de koppeling gemakkelijk te maken is en er zo de meeste meerwaarde gehaald kan worden.

Ook de externe stakeholders zijn van mening dat er geen nieuw project zou moeten komen. De externe stakeholders stellen dat daar geen behoefte aan is, omdat er al genoeg projecten zijn. Het is gewenst om bestaande projecten verder uit te breiden en daarbij rolmodellen (spelers van BVO's) te koppelen aan projecten en eventueel meerdere sporten toe te voegen. Daarbij worden door de externe stakeholders de rolmodellen als belangrijk gezien. De stakeholders zijn van mening dat de rolmodellen iets kunnen toevoegen en echt iets kunnen betekenen voor de maatschappij.

Volgens de literatuur heeft een samenwerking het meeste kans van slagen met een intensieve samenwerkingsvorm, toch zijn de stakeholders van mening dat er geen intensieve samenwerking dient te komen. Het verschil in uitkomst wordt veroorzaakt door het feit dat elke organisatie en samenwerking anders is. De kritische succesfactoren die naar voren zijn gekomen in de literatuur vormen een leidraad, maar kunnen niet gezien worden als vaste lijst waaraan een organisatie moet voldoen. Door de ervaringen, de context en de doelstellingen is het mogelijk dat een minder intensieve samenwerking ook succesvol is.

Samenvattend kan er gesteld worden dat de interne stakeholders communicatie en vertrouwen als belangrijkste kritische succesfactoren zien. Daarnaast zijn de stakeholders van mening dat er verschillende voordelen zijn wanneer er samengewerkt wordt.



Hoofdstuk 6. Discussie

In de discussie wordt de koppeling gemaakt tussen de literatuur en de empirie. In het voorgaande hoofdstuk is geprobeerd antwoord te geven op de deelvragen. Aan de hand van de koppeling die in dit hoofdstuk gemaakt wordt, zal worden getracht een antwoord te geven op de hoofdvraag. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar waar de antwoorden vandaan komen en hoe deze verklaart kunnen worden aan de hand van de kenmerken van Weick (1995).

6.1 Betekenisgeving

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de betekenis die gegeven wordt door de stakeholders en de deelnemers. Het is hierbij niet van belang wat de waarheid is, maar hoe deze tot stand komt. In het resultatenhoofdstuk is naar voren gekomen dat er verschillende betekenissen worden gegeven ten aanzien van samenwerken en succes- en faalfactoren. In deze paragraaf wordt hier dieper op ingegaan aan de hand van de zeven kenmerken van Weick (1995). Allereerst zal er gekeken worden naar de betekenisgeving van de deelnemers, gevolgd door de betekenisgeving van de externe stakeholders en de interne stakeholders.

Deelnemers

De deelnemers geven een andere betekenis aan de projecten dan de stakeholders. De betekenis die door de kinderen wordt gegeven kan verklaard worden aan de hand van de leeftijd en fase in hun leven. Daarnaast wordt er betekenis gegeven aan de hand van eerdere ervaringen met de projecten. Omdat de kinderen meedoen aan de projecten beleven zij de projecten anders dan de stakeholders. Dit sluit aan bij meerdere kenmerken van betekenisgeving waaronder *'Retrospective'* *'Focused on and by Extracted Cues'* en *'Enactive of sensible Environments'*. Kinderen zijn vaak in sterke mate beïnvloedbaar door hun omgeving. Dit is ook terug te zien in de gegeven antwoorden. Zo vonden alle meisjes voetbal niet zo leuk en vonden alle jongens voetbal wel leuk en wilden ze winnen. Daarnaast kunnen de spelers opgevat worden als een *'Extracted Cue'*. De spelers vormen een prikkel waardoor de kinderen positief betekenis geven aan de projecten. Ook *'Retrospective'* speelt een rol omdat de deelnemers ervaringen uit het verleden meenemen. Deze ervaringen beïnvloeden de betekenisgeving van de huidige projecten.

Interne stakeholders

De betekenissen die de interne stakeholders van de SMDV geven aan de verschillende succesfactoren van samenwerking verschillen op meerdere punten met de betekenisgeving die de interne stakeholders van de JCF geven. Allereerst kan dit herleid worden aan de hand van één van de kenmerken van Weick, te weten *'Grounded in Identity Construction'*. De stakeholders zijn actief in verschillende omgevingen en de identiteiten worden gevormd door interactie. Op deze manier wordt de werkelijkheid continu gherdefinierd. Dat brengt ons bij één van de andere kenmerken van Weick; *'Ongoing'*. Het proces van betekenisgeving is oneindig en de verschillende betekenissen kunnen ook worden verklaard door de tijd die tussen de interviews heeft gezeten. Op het moment dat er een



betekenis is toegekend kan deze alweer veranderen. Daarnaast zijn de betekenissen gebaseerd op ervaringen uit het verleden. De ervaringen die de interne stakeholders hebben, zijn verschillend.

Vertrouwen wordt door de interne stakeholders gezien als een van de belangrijkste kritische succesfactoren van samenwerking. De interne stakeholders van de beide organisaties kijken bij vertrouwen naar het vertrouwen dat andere organisaties hebben in de Stichting. Er wordt een positieve betekenis gegeven aan het vertrouwen van andere organisaties in de JCF en de SMDV. Volgens de stakeholders komt dat vertrouwen door het waarmaken van hetgeen beloofd is en door positieve ervaringen met betrekking tot de projecten. Hier is het proces van betekenisgeving goed in terug te zien. De projecten kunnen gezien worden als 'cues'. Daarnaast wordt er betekenis gegeven aan de hand van ervaringen uit het verleden.

Ook communicatie wordt als belangrijk geclassificeerd. Hierbij speelt open communicatie een grote rol. Daarnaast is het hebben van verborgen belangen een oorzaak waardoor een samenwerking kan mislukken. Wanneer er geen sprake is van open communicatie zal dit volgens de stakeholders uiteindelijk zorgen voor het mislukken van de samenwerking. Ze zijn van mening dat dit kan bijdragen aan het falen van de samenwerking, omdat samenwerken iets is wat je samen doet. Door veel te praten en open te communiceren is de kans het minst groot dat je uit elkaar groeit. De betekenis die gegeven wordt kan herleid worden aan de hand van een van de kenmerken van Weick, '*Enactive of sensible environment*'. Wanneer er sprake is van verborgen belangen zal de betekenisgeving veranderen. Dit zal leiden tot andere handelingen, die weer zullen leiden tot een veranderende betekenis.

Externe stakeholders

De betekenissen die de externe stakeholders hebben toegekend aan de verschillende succesfactoren zijn ook verschillend. Naast de verschillen tussen de stakeholders wordt er ook verschillend gedacht over de beide organisaties.

Een van die verschillen is dat de communicatie met de JCF minder wordt gewaardeerd dan de communicatie met de SMDV. De reden hiervoor is dat er niet in alle gevallen direct contact is met de Foundation. Omdat betekenis wordt gegeven aan de hand van eerdere ervaringen en door interactie is de betekenis die wordt toegekend minder positief. Dit omdat er weinig ervaringen zijn en ook weinig interactie is geweest. Het feit dat er weinig ervaringen zijn of juist omdat er geen direct contact is zorgt voor subjectieve waarde oordelen. Dit sluit aan bij een van de kenmerken van Weick, '*Driven in Plausibility rather Than Accuracy*'. De betekenissen die worden gegeven door de stakeholders zijn niet objectief en kunnen daarom ook niet als enige waarheid beschouwt worden.

Daarnaast wordt er betekenis gegeven wanneer er sprake is van een '*Extracted Cue*'. Dit is dan ook de reden dat er wel een positieve betekenis wordt gegeven aan de projecten van de Foundation. De '*Cruyff Courts*' en andere projecten zijn opgevallen en kunnen als prikkel worden gezien. Ondanks dat er misschien geen sprake is van direct contact wordt er hierdoor wel op een positieve manier betekenis gegeven aan de projecten van de JCF. Daarnaast speelt vertrouwen een belangrijke rol in de betekenisgeving. De stakeholders geven een positieve betekenis aan de projecten. Uit de resultaten komt ook naar voren dat ze vertrouwen hebben in de projecten. Een belangrijk kenmerk van



betekenisgeving is dat geloofwaardigheid de voorkeur krijgt boven objectiviteit. De stakeholders geven dezelfde betekenis aan geloofwaardigheid en aan vertrouwen. De stakeholders geloven in de projecten en zijn daarom geneigd het gedachtegoed van de stichtingen te volgen of zich ernaar te gedragen (Weick 1995). In het bovenstaande is goed terug te zien dat betekenisgeving gebaseerd is op subjectieve waarde oordelen en daarnaar handelen. Dit hangt samen met een van de kenmerken van Weick, namelijk; *'Driven by Plausibility Rather Than Accuracy'*.

Ook zijn de meningen verdeeld over de organisatiecultuur. Zo zijn verschillende stakeholders van mening dat de JCF meer marketing en communicatie gericht is dan de SMDV. Deze betekenis komt mogelijk voort uit de ervaringen die de stakeholders hebben met de beide organisaties.

Een ander punt dat meespeelt in de betekenis van de externe stakeholders is de belangen die mee spelen bij de stakeholders. Er zijn verschillende partijen geïnterviewd die elk andere belangen hebben met betrekking tot de organisaties. De omgeving speelt hierbij een rol en omdat de stakeholders allen in een andere omgeving fungeren is de betekenis ook anders. Deze betekenis laat zien dat stakeholders zich identificeren als personen met verschillende belangen.

Als laatste geven een aantal stakeholders aan het moeilijk te vinden betekenis toe te kennen aan de organisaties, omdat ze pas kort op een bepaalde functie zitten. De betekenis die dan gegeven wordt, is aan de hand van ervaringen en verhalen van anderen. De betekenis die hier wordt gegeven, wordt beïnvloed door de sociale omgeving, zoals collega's of partners. Dit leidt tot het toekennen van een nieuwe betekenis binnen het interview. Hieruit kan worden afgeleid dat betekenisgeving bij de stakeholders *'Ongoing'* is en er sprake is van *'Retrospective'* en *'Social'*.

Een ander belangrijk punt wat van invloed is op de betekenisgeving van zowel de interne als de externe stakeholders is het kruispunt waar de SMDV op staat. Dit kruispunt kan bijdragen aan zowel positieve als negatieve betekenissen van de stakeholders. De externe stakeholders zijn hierdoor minder goed op de hoogte van de visie en missie van de Stichting en zien minder voordelen voor de Stichting om samen te werken met de JCF.

Door op deze manier naar het proces van betekenisgeving te kijken, wordt duidelijk hoeveel verschillende factoren van invloed zijn op het gedrag en de betekenisgeving van de stakeholders. Dit laat ook zien hoe complex het proces van betekenisgeving is met alle verschillende belangen, functies en betekenissen. Daarnaast laat het zien hoe het mogelijk is dat de stakeholders verschillende betekenissen toekennen aan de samenwerking tussen de organisaties.

6.2 Verschil interne en externe stakeholders

Op meerdere punten verschilt de betekenis van de interne stakeholders met de betekenis die wordt gegeven door de externe medewerkers. In de volgende paragraaf zal blijken op welke punten de stakeholders verschillende betekenissen toekennen en wat de oorzaak is van dit verschil.

De interne stakeholders zijn van mening dat er bij beide organisaties sprake is van een open en softe organisatiecultuur. De interne stakeholders vinden bovendien dat de organisatieculturen van de organisaties overeenkomen. De externe stakeholders vinden echter dat de organisatiecultuur van beide stichtingen niet op alle vlakken overeenkomt. Zoals blijkt uit de conclusie vinden de externe stakeholders de JCF meer gericht op communicatie en marketing en kan dit zelfs gezien worden als



faalfactor voor de samenwerking. Dit omdat het volgens de externe stakeholders juist mis kan gaan op organisationele problemen. Het is interessant om te zien dat de interne stakeholders wel vinden dat de organisatieculturen op elkaar lijken en de externe stakeholders daar verschillen zien. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de SMDV op een kruispunt staat, waar nog niet iedereen van op de hoogte was tijdens de interviews. Met andere woorden: betekenisgeving is een *'Ongoing'* proces. Daarnaast kan het zo zijn dat de externe stakeholders op verschillende vlakken verbonden zijn met de stichtingen en daardoor een ander beeld hebben bij de organisatieculturen.

Daarnaast zijn de interne stakeholders van mening dat er sprake is van informele communicatie, zowel intern als extern. De externe stakeholders geven in sommige gevallen aan dat er geen direct contact is met de JCF. De oorzaak hiervoor is dat de JCF contact heeft met andere partijen dan de voetbalclubs en gemeenten. Echter kan dit niet direct als negatief worden beschouwd. Dit omdat de geïnterviewde stakeholders aangeven dat het niet alleen aan de JCF, maar ook aan de stakeholders zelf kan liggen. Belangrijk hierbij is dat een aantal stakeholders net veranderd is van functie en daarom nog geen direct contact met de JCF heeft gehad. Daarnaast is de keuze van stakeholders tot stand gekomen in overleg met de SMDV. Dit kan een voordeel opleveren voor de Stichting, omdat de betekenissen worden geconstrueerd aan de hand van eerdere ervaringen en niet aan de hand van ervaringen van anderen. Uit bovenstaand verhaal komen verschillende kenmerken van betekenisgeving naar voren. Hier is goed te zien dat er bij betekenisgeving sprake is van *'Social'* en *'Retrospective'*; de betekenisgeving wordt beïnvloed aan de hand van meningen en ervaringen van anderen.

Er bestaat ook een verschil in betekenisgeving wanneer er gekeken wordt naar de voordelen van de samenwerking. De interne stakeholders van beide stichtingen zien ongeveer dezelfde voordelen voor beide stichtingen, te weten krachtenbundeling, lokale verankering, contact met voetbalclubs, netwerkvoordelen en tijdvoordelen. De externe stakeholders zijn echter van mening dat er meerdere voordelen zijn voor de JCF. Een verklaring voor het verschil in betekenisgeving kan gezocht worden in de verhoudingen tussen de externe stakeholders en de stichtingen. Daarnaast staat de SMDV op een kruispunt: op het moment van onderzoek doen was het nog niet bekend welke richting de Stichting op zou gaan. Dit zorgt ervoor dat de externe stakeholders minder goed op de hoogte zijn van de voordelen dan de interne stakeholders.

Uit bovenstaande punten blijkt dat de stakeholders verschillen in betekenisgeving bij een aantal succesfactoren.



Hoofdstuk 7. Reflectie en aanbevelingen

Aan de hand van de kennis en inzichten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kan inzichtelijk worden gemaakt wat de kanttekeningen van het onderzoek zijn en hoe er vervolgonderzoek gedaan kan worden.

7.1 Reflectie onderzoeksproces

Het afgelopen half jaar heb ik veel geleerd. Niet alleen van de organisaties, maar vooral ook door het schrijven van een scriptie. Ik heb kleine tegenslagen gekend. Zo heb ik ervaren dat kwalitatief onderzoek doen niet zo makkelijk is als het lijkt. Het is een proces van continu bijstellen en flexibel opstellen. Gedurende het proces ben ik denk ik in elke valkuil gestapt wat betreft kwalitatief onderzoek. Toch heb ik de periode met veel plezier doorlopen en als leerzaam ervaren.

Voorafgaand aan het onderzoek bestond de vraag of het handig was om vanuit een organisatie onderzoek te doen. Dit heb ik niet als belemmerend ervaren. Het heeft er voor gezorgd dat ik iets langer bezig ben geweest, maar het heeft er ook voor gezorgd dat ik gemakkelijk bij onderzoeksmateriaal kon en dat de proefpersonen gemakkelijk te bereiken waren.

7.2 Kanttekeningen en vervolgonderzoek

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er een aantal kanttekeningen geplaatst dienen te worden bij het onderzoek en de onderzoeksresultaten.

Allereerst speelt tijd een belangrijke rol binnen dit onderzoek. In februari ben ik begonnen met het onderzoek. Op dat moment was de SMDV nog niet bezig de doelstellingen en richting te veranderen. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat de SMDV een andere richting op zou gaan. Zij gaan meer richting de adviserende, verbindende en communicatierol. Dit maakt het lastig voor het doen van onderzoek, omdat de rol van de samenwerking anders wordt door deze richting. In eerste instantie was het hoofddoel van het onderzoek, het kijken naar het project '*Scoren voor Gezondheid*'. Nu de Stichting niet meer uitvoerend te werk gaat, verandert ook het doel van het onderzoek. In een vervolgonderzoek zal er gekeken moeten worden wat voor invloed de nieuwe koers van de SMDV heeft op de samenwerking.

Een tweede kanttekening die gemaakt dient te worden is dat ik twee dagen in de week intern mijn scriptie schreef bij de SMDV. Zij hebben mij ook geholpen met het uitzoeken van de stakeholders. Tijdens de interviews bleek dat sommige stakeholders meer contact hadden met de SMDV dan met de JCF. Dit heeft ertoe geleid dat ik er tijdens sommige interviews achter kwam, dat de stakeholder niet op de hoogte was van wat de JCF deed. Daarbij was een aantal stakeholders net gewisseld van functie en had daarom nog nooit contact gehad met de JCF. Ook uit de resultaten komt naar voren dat de JCF minder goed uit de verf komt betreffende communicatie. Het zou wenselijk zijn als er in vervolgonderzoek beter gekeken wordt welke stakeholders voor beide stichtingen interessant zijn.

Als derde kan gesteld worden dat er in dit onderzoek niet geprobeerd is om generaliseerbare uitingen te doen. De onderzoekspopulatie is niet in alle opzichten representatief om te kunnen generaliseren. Er zijn in totaal veertien interviews afgenomen en de interviews zijn met veel verschillende



stakeholders gehouden. Daarom is het moeilijk om te zeggen of de gedane uitspraken tot stand komen door het belang dat de stakeholder erbij heeft of dat er verschillende uitspraken gedaan worden, omdat er zoveel verschillende stakeholders met verschillende functies zijn bevroegd. Tijdens vervolgonderzoek is het gewenst om meer respondenten te interviewen. Daarnaast is het wenselijk om meer respondenten te interviewen met dezelfde functies en belangen.

Ook kan gesteld worden dat betekenisgeving een continu proces is (Weick, 1995). Daarom vormt het beeld wat ik in dit onderzoek presenteer een momentopname van een doorgaande ontwikkeling. Daarnaast is betekenisgeving subjectief, continu onderhevig aan veranderingen en wordt de betekenisgeving beïnvloed door personen in de omgeving. Ook dit zorgt ervoor dat er geen generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden.

7.3 Aanbevelingen voor de organisaties

De onderzoeksresultaten, zoals weergegeven in hoofdstuk vijf, leiden tot de volgende aanbevelingen voor de JCF en de SMDV, met betrekking tot een mogelijke samenwerking:

- **Samenwerking op beleidsniveau**

Volgens de interne stakeholders dient er samengewerkt te worden op beleidsniveau. Hiermee wordt bedoeld dat er geen sprake moet zijn van een vergaande intensieve samenwerking, maar een samenwerking om gezamenlijk op te trekken richting de subsidieverstrekkingen. De externe stakeholders zijn van mening dat wanneer er wordt gekozen voor deze vorm van samenwerking er ook niet te veel bij moet komen kijken. Hierbij kan gedacht worden aan een samenwerking aan de hand van afspraken of door op de hoogte te zijn van elkaars doelen. Een samenwerking 'op papier' volstaat.

- **Samenwerking op projectniveau**

Volgens de externe stakeholders dient er samengewerkt te worden op projectniveau. De stakeholders geven daar op een verschillende manier invulling aan. In ieder geval moet er sprake zijn van een toevoeging aan de projecten die er al zijn en is er geen behoefte aan een nieuw project. Daarnaast zijn de externe stakeholders van mening dat er meerdere sporten toegevoegd moeten worden en dat de rolmodellen gekoppeld worden aan projecten. Op deze manier bereik je een breder publiek en zal de motivatie vanuit de rolmodellen groter zijn. Daarnaast kan er gedacht worden om amateurverenigingen mee te nemen in het project.

- **Open communicatie / geen verborgen belangen**

Wanneer er samengewerkt gaat worden is het van belang dat er sprake is van open communicatie. Een faalfactor van de samenwerking is dat er geen sprake is van open communicatie. Het creëren van open communicatie kan door middel van de doelen op tafel leggen, elkaar veel spreken en duidelijk maken wat men wil bereiken met de samenwerking.



- Communicatie

Volgens de interne en externe stakeholders kan de communicatie nog verbeterd worden. Bij de SMDV kan de externe communicatie verbeterd worden en dient er ook contact gehouden te worden met de minder prominente partijen. Daarnaast zijn er, volgens de stakeholders, verbeteringen mogelijk met betrekking tot het frequent uitbrengen van de nieuwsbrief en het opslaan van kennis. De externe stakeholders zijn van mening dat de communicatie tussen de JCF en de stakeholders verbeterd kan worden. De stakeholders hebben nu vaak contact met buurtsport. De meeste stakeholders geven aan dat dit contact moet blijven bestaan voor de koppeling naar de wijken, maar tegelijkertijd geven ze ook aan dat het contact stroef en traag verloopt. Het is aan te raden om hier meer tussen te staan en er voor te zorgen dat dit contact soepeler verloopt, omdat de stoeve communicatie ten koste gaat van de positieve betekenis die de stakeholders aan de JCF geven.

- Maak faalfactoren bespreekbaar

Om het mislukken van de samenwerking te voorkomen, is het volgens de externe stakeholders van belang om de faalfactoren bespreekbaar te maken. Dit komt gedeeltelijk overeen met open communicatie.



Literatuurlijst

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.

Baarsma, B., Beemsterboer, M., & Nooij, M. de (2003) Samenwerking stimuleren, maar hoe? Op zoek naar de best practices bij samenwerkingsverbanden en clustervorming in het MKB op ICT-gebied in de regio Amsterdam. *SEO-rapport*, 673

Balsler, D. & McClusky, J. (2005), *Managing stakeholder relations and nonprofit management effectiveness*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 15, pp. 295-315.

Bate, P., R. Kahn & Pye, A. (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: where the organization design meets organization development, *Organization Science*, 11(2), 197-211.

Breedveld, K., Romijn, D. & Cevaal, A. (2009). *Scoren op het Cruyff Court, winnen in de wijk. Een studie naar het gebruik en de effecten van moderne trapveldjes*. W.J.H. Mulier Instituut, Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media, 5 - 30

Brenner, S. & Cochran, P. (1991). *The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research*. IABS Proceedings, 449-467.

Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21, 44–56.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Company.

Goodijk, R. (2004). Maatschappelijk verantwoord ondernemen stakeholdermanagement. *Management & Organisatie*, 4/5, 6 – 144

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Huyzer, S.E., Moëd, J., Spitholt, M.G.M. , Luimes, W., Kroodsmas, H., & Douma, M.U. (1991). *Strategische Samenwerking: de Praktijk in Nederland*, Coopers & Lybrand, Amsterdam: Dijker Van Dien

Jones, R. (1995). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *The Journal of Brand Management*, 13 (1), 10-32.



Kaats, E., Klaveren, P. v., & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor Non-Profit*. Houten: Bon Stafleu van Loghum

Kiewiet-Kester, J. (2007). *Institutionele samenwerking, begripsduiding en factoren*. Leiden: Lectoraat Educatie Hogeschool Leiden.

Klein Woolthuis, R. (1999a). *Sleeping with the enemy: trust, dependence and contracts in interorganisational relationships*. Enschede: proefschrift Universiteit Twente.

Klein Woolthuis, R. (1999b). *Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking*. Den Haag: Pionier, projectgroep van Ministerie van Economische Zaken.

Klein Woolthuis, R., & Nootboom, B. (2003). *Samenwerking in het midden-en kleinbedrijf*. In P. Risseeuw & R. Thurik (Eds.), *Handboek ondernemers en adviseurs: Management en economie van het midden- en kleinbedrijf* (301-322). Deventer: Kluwer.

Loos, E. (2006). *Innovatie aan het werk: Onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organisational Mind*, London: Jossey-Bass Publishers, 178

Mohr J.J., & Nevin, J.R. (1990). Communicationn Strategies in Marketing Channels A theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 36-45.

Mohr J., & Spekman R. (1994). Characteristics of partnership success – partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (2): 135-152.

Mouwen, C.A.M. (2004). *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*, Assen: Koninklijke van Gorchum BV.



Mouwen, C.A.M. (2006). *Strategische implementatie, sturing en governance in de moderne non-profit organisatie*, Assen: Koninklijke van Gorchum BV.

Nooteboom, B. (1999). Innovation and inter-firm linkages: New implications for policy. *Research policy: A journal devoted to research policy, research management and planning*, 28, 793-805.

Nooteboom, B. (2002). Discussion of leadership and cultural change: An economic analysis. *De economist: Tijdschrift voor alle standen, tot bevordering van volkswelvaart, door verspreiding van eenvoudige beginselen van staatshuishoudkunde*, 150(4), 439-452.

Nooteboom. (2002). *Management van sociaal kapitaal voor leren tussen organisaties*. In Baalen, P. v., Weggeman, M. & Witteveen, A. *Kennis en management* (156-185). Schiedam: Scriptum.

Porter, L.W., Steers R.M., Mowday R.T. & Boulian P.V. (1974). 'Organizational commitment, jobsatisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

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

Vlaar, P.W.L., Bosch, Van den, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). On the Evolution of Trust, Distrust, and formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Towards an Integrative Framework, *Erasmus University Rotterdam, accepted for publication in Group & Organization Management*, 1-31

Waardenburg, M. (2001). *Communicatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Be Good and Tell It*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Weick, K. (1995). *Sensemaking In Organizations*, London: Sage

Welling, D. (2006). *Bouwen op een gemeenschappelijk verleden, aan een succesvolle toekomst*. Groningen: Rijksuniversiteit, proefschrift.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*, 1st edn, Washington: Georgetown University Press.



Bijlagen

Bijlage 1

overzicht stakeholders

Stakeholder 1	Intern Stichting Meer dan Voetbal
Stakeholder 2	Intern Stichting Meer dan Voetbal
Stakeholder 3	Intern Stichting Meer dan Voetbal
Stakeholder 4	Intern Johan Cruyff Foundation
Stakeholder 5	Intern Johan Cruyff Foundation
Stakeholder 7	Externe Stakeholder
Stakeholder 8	Externe Stakeholder
Stakeholder 9	Externe Stakeholder
Stakeholder 10	Externe Stakeholder
Stakeholder 11	Externe Stakeholder
Stakeholder 12	Externe Stakeholder
Stakeholder 13	Externe Stakeholder
Stakeholder 14	Externe Stakeholder



Bijlage 2

Topiclijst

❖ **Functie ed**

- Kunt u iets meer vertellen over u functie?
 - Hoe lang werkt u er al?
 - Wat zijn de ervaringen?
 - Wat heeft u hiervoor gedaan?

❖ **Missie en visie en verwachtingen; eigen identiteit(van de eigen organisatie) vs andere identiteit (van de andere organisatie).**

- Wat is de missie van de Johan Cruyff Foundation?
- Wat is de visie van de Johan Cruyff Foundation?
- Waar willen jullie als organisatie naar toe? Wat zijn de plannen?

❖ **Organisatiecultuur**

- Informeel / formeel?
- Soft/hard

❖ **Wat zijn de cues van SDMV en JCF en hoe verhouden zich die tot elkaar?**

❖ **Vertrouwen**

- Waarom vertrouwen hebben in elkaar, vind je dat belangrijk?

❖ **Ervaringen/Verleden**

❖ **Welke betekenis geef je aan samenwerking**

❖ **Samenwerkingsvorm**

- **Intensiviteit van de samenwerking**

Succes en faalfactoren van samenwerking

Alle succes- en faalfactoren die worden genoemd, zijn voortgekomen uit de literatuur. Het is ook interessant om te kijken of die overeenkomen met de succes- en faalfactoren die de stakeholders zien. Misschien zien zij hele andere factoren die zorgen voor het falen of slagen van de samenwerking.



