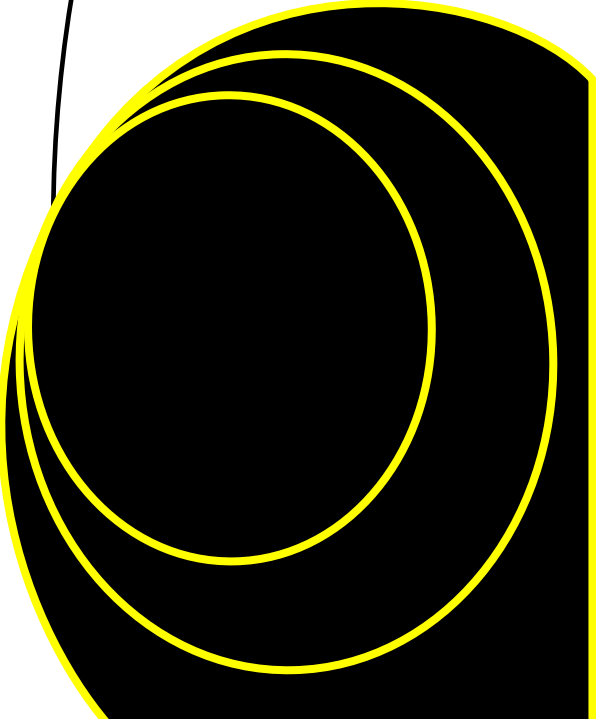




# **Samen staan we sterk, toch?**

*Onderzoek naar het samenwerkingsverband tussen de jeugdvoetbalopleidingen  
van VVV-Venlo en Helmond Sport*

Lotte Verdellen  
April 2011



# Samen staan we sterk, toch?

*Onderzoek naar het samenwerkingsverband tussen de jeugdvoetbalopleidingen  
van VVV-Venlo en Helmond Sport*

Universiteit Utrecht  
Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Leerkring Sport in Beweging  
29 april 2011

Bachelorscriptie Lotte Verdellen  
3380629

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn bachelorscriptie van de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap. Een scriptie waarin ik onderzoek heb verricht naar het samenwerkingsverband tussen de jeugdvoetbalopleidingen van VVV-Venlo en Helmond Sport. Om een goed beeld te krijgen van deze samenwerking heb ik gesprekken gevoerd met diverse betrokkenen variërend van vrijwilligers tot initiatiefnemers. Daarnaast heb ik enkele observaties uitgevoerd en heb ik gebruik gemaakt van passende literatuur.

Ik heb de afgelopen maanden met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt en ik ben dan ook zeer tevreden met het eindresultaat. Zonder een aantal mensen was mij dit echter niet gelukt. Graag wil ik dan ook Jan Boessenkool en Ali Karatas bedanken voor de goede begeleiding en inhoudelijke adviezen. Tevens wil ik Wim Beurskens en Mario Captein bedanken voor de begeleiding en inspiratie vanuit de zijde van het samenwerkingsverband.

Tenslotte wil ik alle mensen van zowel Helmond Sport als VVV-Venlo, die mij te woord hebben willen staan, bedanken voor hun medewerking.

Ik wens jullie veel plezier bij het lezen van mijn scriptie en ik hoop dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport.

*Lotte Verdellen*  
*April 2011*

## **Inhoudsopgave**

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Achtergrond	6
1.2 Vraagstuk en relevantie	7
1.3 Leeswijzer	8
<b>2. Mijn kijk op samenwerking</b>	<b>9</b>
2.1 Onderzoeksperspectief	9
2.2 Analyse kader	11
<b>3. Onderzoeksopzet</b>	<b>13</b>
3.1 Doelstelling	13
3.2 Centrale vraagstelling en deelvragen	13
3.3 Relevantie	13
3.4 Onderzoekstrategie	14
3.4.1 Literatuuronderzoek	14
3.4.2 Empirisch onderzoek	14
3.5 Operationalisering	15
3.5.1 Definitie kernbegrippen en operationalisatie	15
3.6 Navolgbaarheid en validiteit	16
3.7 Analyseren	16
<b>4. Samenwerking</b>	<b>18</b>
4.1 Definitie samenwerkingsverband	18
4.2 Vormen van samenwerking in het bedrijfsleven	18
4.2.1 Motieven voor samenwerking	19
4.2.2 Fasen in het samenwerkingsproces	19
4.3 Samenwerking in de Sportwereld	20
4.3.1 Definitie sportvereniging	20
4.3.2 Motieven voor samenwerking	21
4.3.3 Fasen in samenwerkingsproces	22
4.4 Het belang van communicatie	22
4.4.1 Functies van communicatie	22
4.4.2 Communicatie en samenwerken	23
4.5 Invloed macht en cultuur	24
4.5.1 Machtsrelaties en machtsverhoudingen	24
4.5.2 Organisatiecultuur	25
<b>5. Empirische resultaten</b>	<b>28</b>
5.1 “Eén plus één is meer dan twee”	28
5.2 “We gaan samenwerken maar met behoud van eigen identiteit”	29
5.2.1 “We hadden die piramide voor ogen”	30
5.2.2 “De bestuurlijke structuur bij Venlo is wezenlijk anders”	30
5.3 “Je ziet nu al dat het iets oplevert”	32
5.3.1 “Ze blijven kritisch maar ik denk niet dat ze er negatief tegenover staan”	33
5.3.2 “We hadden echt niet kunnen voorspellen hoe het ging lopen”	33
5.4 “Communicatie is het belangrijkste wat er is”	34
5.4.1 “Wij hebben altijd telefonisch contact”	35
5.4.2 “Ik ben pas in een vrij laat stadium betrokken bij het samenwerkingsproces”	35

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

5.5 “Die laatste 10% op elkaar afstemmen”	37
5.5.1 “Alle dagen samen trainen is een kwaliteitsimpuls voor de samenwerking”	37
5.5.2 “Inhoudelijk hebben we nog erg weinig contact”	38
5.5.3 “Regels moeten gelijk getrokken worden”	38
5.5.4 “Zaken moeten duidelijk afgekaderd zijn”	39
5.6 “Logistiek is een probleem apart”	40
5.7 “Over die emotie heenstappen”	41
5.7.1 “De Venlose cultuur en de Helmondse cultuur zijn gewoon verschillend”	42
5.8 “Negatief niet, sceptisch wel maar dat blijven we allemaal”	44
<b>6. Analyse</b>	<b>45</b>
6.1 Context	45
6.2 Belangen	46
6.3 Cultuur & emotie	46
6.4 Macht	47
<b>7. Conclusie</b>	<b>49</b>
<b>8. Aanbevelingen</b>	<b>51</b>
8.1 Uit de conclusie	51
8.2 Uit de resultaten	51
<b>9. Reflectie onderzoeksproces</b>	<b>53</b>
<b>10. Literatuurlijst</b>	<b>55</b>
<b>11. Bijlagen</b>	<b>58</b>
11.1 Topiclijst	58
11.2 Reflectieverslag SPV	59

## **Hoofdstuk 1. Inleiding**

Nederland heeft al vele sporttalenten voortgebracht. Hierbij kan gedacht worden aan hockeyploeg Teun de Nooijer, zwemtalent Inge de Bruin en turntalent Yuri van Gelder. Ook in de voetbalwereld staat Nederland haar mannetje met fenomenen als Johan Cruyff en Dennis Bergkamp en talenten als Wesley Sneijder en Ibrahim Afellay. Deze voetballers behalen echter niet slechts op eigen kracht de top. Jeugdopleidingen spelen hierin een cruciale rol. Frank de Boer beaamt dit tijdens een persconferentie in het Ali Sami Yen stadion, het oude stadion van Galatasaray. *“In 1984 kwam ik bij Ajax en speelde ik er vier seizoenen in de jeugd. Het is de basis van je carrière. Je gaat mee in een systeem en je speelt vanuit een bepaalde filosofie, waarin het belangrijk is om dominant voetbal te spelen en stappen te maken in je ontwikkeling.”* (Ajax, 2011)

Om het Nederlands voetbaltalent zo goed mogelijk te ontwikkelen werkt de KNVB samen met zowel het amateurvoetbal als het betaald voetbal. Door middel van deze samenwerking streeft de KNVB naar het optimaliseren van de jeugdopleidingen om zodoende de doorstroming naar het betaald voetbal te verbeteren.<sup>1</sup> Dit heeft geresulteerd in een samenwerking van drie jaar tussen de jeugdopleidingen van de betaald voetbal organisaties (BVO's) VVV- Venlo en Helmond Sport in de vorm van de Voetbalacademie VVV-Venlo / Helmond Sport. De Voetbalacademie VVV-Venlo / Helmond Sport streeft niet slechts naar de doorstroom van jeugdspelers naar de eerste selectie maar ook naar persoonlijkheidsontwikkeling van de jeugdspelers.

### **1.1 Achtergrond VVV-Venlo en Helmond Sport**

Om een duidelijk beeld te creëren van de betrokken voetbalclubs zal onderstaand een beschrijving van beide clubs volgen waarin aandacht wordt besteed aan de geschiedenis, doelstellingen, ledenaantallen en de positie in het Nederlandse Voetbal. Kortom de context waarin beide clubs zich bevinden.

#### *VVV-Venlo*

VVV-Venlo is opgericht op 7 februari 1903 en was in 1954 één van de eerste clubs in het betaald voetbal. Na een afwisseling van sterke en zwakke periodes komt VVV thans uit in de eredivisie onder leiding van trainer-coach Wil Boessen. VVV heeft de ambitie om deze plek in de eredivisie te behouden, zeker tegen de achtergrond van de gevorderde plannen om over twee seizoenen in een moderne nieuwe accommodatie met een capaciteit die dubbel zo groot is dan nu te spelen.<sup>2</sup>

VVV speelt haar thuiswedstrijden in Seacon Stadion De Koel. Een stadion dat plaats biedt aan 8.000 toeschouwers en gelegen is aan de Kaldenkerkerweg te Venlo. VVV heeft ongeveer honderd jeugdspelers in opleiding en driehonderd leden. Sinds seizoen 2010-2011 kent VVV-Venlo naast een jeugd- en mannenafdeling ook een vrouwentak. Deze staat onder leiding van Rick de Rooij en komt evenals de mannen uit in de eredivisie. VVV speelt haar thuiswedstrijden in de kleuren geel zwart en haar uitwedstrijden in het zwart.<sup>3</sup>

Naast de sportieve doelstellingen die VVV-Venlo nastreeft richt zij zich ook op sociale, zakelijke en/of maatschappelijke behoeften in Noord- en Midden Limburg. Dit wordt bewerkstelligd door middel van de Stichting VIA VVV. Stichting VIA VVV organiseert en ondersteunt maatschappelijke projecten en geeft zodoende de maatschappelijke betekenis van VVV-Venlo structureel vorm.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> www.knvrto.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

<sup>2</sup> www.vvv-venlo.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

<sup>3</sup> www.vvv-venlo.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

<sup>4</sup> www.vvv-venlo.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

### *Helmond Sport*

Stichting Helmond Sport is opgericht op 27 juli 1967. In dit zelfde jaar neemt Helmond Sport de betaald voetballicentie over van voetbalvereniging Helmondia '55 die in 1967 terug keert naar de vierde klasse.<sup>5</sup>

De laatste jaren draait Helmond Sport mee in de (sub)top van de eerste divisie en haalt regelmatig de nacompetitie. (Helmond Sport, 2011) Helmond Sport speelt haar wedstrijden in het Lavans Stadion. Een stadion dat plaats biedt aan 4.100 toeschouwers en gelegen is op Sportpark "De Braak" te Helmond. Helmond Sport speelt haar thuiswedstrijden in de kleuren rood zwart en haar uitwedstrijden in de kleuren wit zwart. Helmond Sport heeft ongeveer tachtig jeugdspelers en 225 leden. Op sportief gebied streeft Helmond Sport naar een plek bij de eerste vijf in de Jupiler League. Naast sportieve doelstellingen richt Helmond Sport zich echter ook op Sociaal Maatschappelijke projecten. Zo is Helmond Sport met ingang van het seizoen 2010 – 2011 gestart met twee nieuwe sociaal preventieve supportersprojecten. Dit in samenwerking met Stichting Welzijn Helmond (SWH).<sup>6</sup>

### **1.2 Vraagstuk en relevantie**

Met ingang van het seizoen 2010 – 2011 is de Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport van start gegaan. Een samenwerkingsverband tussen de jeugdopleidingen van beide voetbalclubs. Het eerste initiatief voor een mogelijke samenwerking is in 2009 geboren. Een werkgroep, bestaande uit twee professionals van beide clubs hebben in dat jaar onderzoek verricht naar een eventuele samenwerking. De resultaten van dit onderzoek zijn in februari 2010 gepresenteerd aan de besturen van beide voetbalclubs waarna groen licht is gegeven.

Aan de hand van het beleidsplan "Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport" heeft de samenwerking inhoud en vorm gekregen. Het beleidsplan bestaat uit vier onderdelen te weten de beleidsnota, het voetballeerplan, het kwaliteitszorghandboek en het operationeel handboek. In de vier genoemde onderdelen staat alles omtrent de samenwerking beschreven. Van doelstellingen tot sociaal maatschappelijke begeleiding, van communicatievormen tot medische begeleiding en scoutingrapporten. Kortom, de plan- en procesvorming is in het beleidsplan uitgewerkt zodat een optimale bedrijfsvoering bewerkstelligd kan worden, aldus VVV-Venlo en Helmond Sport.

Echter, in de praktijk blijkt dat de gehanteerde procedures en werkmethoden van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport niet geheel overeen komen hetgeen er voor zorgt dat de samenwerking nog last heeft van kinderziektes. Dit blijkt uit enkele oriënterende gesprekken met direct betrokkenen. Ook kunnen aspecten als clubliefde en emotie in deze fase van het proces een rol spelen. Door middel van samenwerking geeft een club immers toch een deel van haar eigen identiteit weg wat voor gemengde gevoelens kan zorgen. Om er voor te zorgen dat de Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport van deze kinderziektes geneest is het van belang om de procedures en werkmethoden in kaart te brengen waarbij onder andere aandacht wordt besteed aan omvang, inhoud en efficiency om van daaruit te bezien hoe deze beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Bovengenoemd vraagstuk is relevant omdat VVV-Venlo en Helmond Sport tot samenwerking hebben besloten om een gezamenlijk doel te bereiken, namelijk het verbeteren van de kwaliteit van de jeugdopleidingen. Om dit doel te bereiken is het van belang dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Werkmethoden en procedures dienen dus niet slechts eenduidig geformuleerd te zijn maar ook eenduidig uitgevoerd te worden.

---

<sup>5</sup> www.helmond sport.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

<sup>6</sup> www.helmond sport.nl, geraadpleegd op 15 februari 2011

### 1.3 Leeswijzer

In de inleiding is reeds aandacht besteed aan het onderwerp en aan de achtergrond van de betrokken voetbalclubs. Tevens is het vraagstuk geïntroduceerd en de relevantie beschreven. Zodoende kan de lezer zich een goed beeld vormen van hetgeen in dit onderzoek behandeld wordt. In het hoofdstuk “Onderzoeksperspectief” zal het onderzoeksperspectief, dat in dit onderzoek de leidraad vormt en van waaruit ik de verkregen data interpreteer en analyseer, beschreven en toegelicht worden. Tevens zal beargumenteerd worden waarom ik voor dit perspectief gekozen heb en zal aandacht worden besteed aan het analysekader waarin ik zal beschrijven welke kennis ik uit mijn onderzoek wil halen.

In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet besproken. Eerst zal de doelstelling van het onderzoek beschreven worden. Vervolgens zal de centrale vraagstelling geïntroduceerd worden. Deze komt voort uit het reeds beschreven onderzoeksperspectief. Ook zullen de deelvragen benoemd worden. Door middel van de beantwoording van deze vragen hoop ik tot een volledig antwoord op de centrale vraagstelling te komen. Nadat de vraagstellingen behandeld zijn zal aandacht worden besteed aan de relevantie van zowel de vraagstellingen alsmede de deelvragen. Vervolgens zal het onderdeel “Onderzoekstrategie” in het teken staan van de strategie die in dit onderzoek gehanteerd wordt. In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksmethoden ik in dit onderzoek zal gebruiken en tevens zullen deze verantwoord worden. Het onderdeel “Operationalisering” biedt ruimte aan het definiëren en operationaliseren van kernbegrippen. Daaropvolgend zal in paragraaf 3.6 aandacht worden besteed aan betrouwbaarheid en validiteit en hoe ik mogelijke storingsbronnen van validiteit en betrouwbaarheid tracht te voorkomen dan wel zo klein mogelijk houdt. De laatste paragraaf van hoofdstuk 3 staat in het teken van de analyse. In deze paragraaf zal ik beschrijven hoe ik de verkregen data ga analyseren en wat voor methoden ik hiervoor gebruik.

In hoofdstuk 4 is de literatuur die is voortgekomen uit het reeds uitgevoerde literatuuronderzoek te lezen. Hierin is aandacht besteed aan samenwerking in zowel het bedrijfsleven als in de sportwereld en de factoren cultuur en macht die samenwerking mogelijk compliceren. Tevens is kort stilgestaan bij het belang van communicatie binnen samenwerking. Hoofdstuk 5 staat in het teken van de resultaten. Deze worden beschreven aan de hand van acht thema’s. In hoofdstuk 6 zullen de resultaten geanalyseerd worden vanuit zowel mijn onderzoeksperspectief en het daaruit voortvloeiende analysekader alsmede de literatuur. Hoofdstuk 7 zal vervolgens aandacht besteden aan de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag waarnaar hoofdstuk 8 ruimte biedt voor aanbevelingen. Tenslotte zal hoofdstuk 9 in het teken staan van het reflecteren op het onderzoeksproces.



## **Hoofdstuk 2. Mijn kijk op samenwerking**

Alvorens over te gaan tot het daadwerkelijke onderzoek is het van belang om aandacht te besteden aan mijn onderzoeksperspectief. De manier waarop dit onderzoek vorm krijgt is immers afhankelijk van mij als onderzoeker. Tevens bepaalt mijn onderzoeksperspectief hoe ik het reeds beschreven vraagstuk bezie en dit is uiteindelijk weer van invloed op mijn interpretatie, analyse en conclusie. In paragraaf 2.1 wordt zowel aandacht besteed aan de betekenis die ik toeken aan het begrip ‘samenwerking’ alsmede aan het onderzoeksperspectief dat hieruit voortvloeit en wat voor invloed dit heeft op het onderzoek. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 het analysekader beschreven worden.

### **2.1 Onderzoeksperspectief**

Het begrip samenwerking kent mijns inziens geen eenduidige definiëring. Daar waar de een bij samenwerking denkt aan een zakelijke overeenkomst tussen twee of meer partijen denkt een ander aan zaken als emotie en identiteit. Ik persoonlijk zie samenwerking als een helder gestructureerde en beschreven verbintenis tussen twee of meer partijen die afhankelijk zijn van elkaar en waarbij een gedeeld belang het motief tot samenwerking vormt. Door middel van samenwerking trachten partijen een gezamenlijke doel te bereiken. Zij geven in interactie met elkaar betekenis aan doelstellingen. Sociale relaties zijn dus van belang. Echter ook economische relaties spelen een rol daar waar een samenwerking niet slechts tot stand komt om sociale contacten op te doen of te onderhouden maar ook om bepaalde (economische) doelstellingen te bereiken. Strijd en macht zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. Naast een gemeenschappelijk belang hebben partijen immers ook eigen belangen. Welke belangen op de voorgrond worden geplaatst is afhankelijk van de onderlinge machtsverhoudingen. De definitie die Coackley en Pike (2009) toekennen aan het begrip macht komt overeen met hetgeen ik onder macht versta. *“An ability to influence people and achieve goals, even in the face of opposition from other.”* (Coackley en Pike, 2009: 471) Deze definitie zal ik gedurende het onderzoek als werkdefinitie hanteren.

Ook emotie en identiteit spelen een cruciale rol. In een samenwerkingsverband laat een organisatie immers een stuk van haar eigen identiteit los wat voor gemengde gevoelens kan zorgen. Dit vraagt mijns inziens dan ook om een zorgvuldig proces waarin actoren voldoende tijd krijgen om aan nieuwe situaties te wennen en waarin gevoelens niet onderschat worden. De identiteit van een organisatie ligt vaak verankerd in de organisatiecultuur. Vandaar dat ik het van belang acht het begrip organisatiecultuur nader te definiëren. Ik maak hierbij gebruik van de definitie zoals gegeven door Wentink (1999) omdat deze definitie de kern van het begrip uitstekend weergeeft. *“Cultuur als geheel van waarden, normen, verwachtingen en doelstellingen levert een gemeenschappelijke zingeving en gevoel op waarmee betrokkenen zich kunnen identificeren en dat een referentiekader of oriëntatie voor hun eigen gedrag biedt.”* (Wentink, 1999: 82) Bij deze definitie dient mijns inziens echter opgemerkt te worden dat een cultuur niet slechts uit een gemeenschappelijk goed bestaat. Binnen een cultuur kan immers ook sprake zijn van verschillen en/of tegenstrijdigheden.

Het onderzoek dat ik nastreef naar de samenwerking tussen de jeugdopleidingen van VVV-Venlo en Helmond Sport richt zich op de invulling die betrokkenen geven aan de beschreven werkmethode en procedures binnen het samenwerkingsverband. Betekenisgeving speelt hierin een belangrijke rol. Het bovenstaande sluit aan bij zowel de interpretatieve als de dialogische benadering van Deetz (2000). Verderop zullen deze benaderingen beschreven en toegelicht worden. Tevens zal aandacht worden besteed aan de theorieën zoals beschreven door Coackley en Pike (2009), die hierbij aansluiten.

#### *Interpretatieve benadering*

De interpretatieve benadering wordt volgens Deetz (2000) gekenmerkt door sociale interactie. De werkelijkheid wordt volgens deze benadering door middel van sociale interactie gecreëerd.

Zodoende is er geen sprake van een objectief vaststaande werkelijkheid. In interpretatief onderzoek is de onderzoeker dan ook geïnteresseerd in gegevens uit de praktijk, oftewel wat er lokaal gebeurt. De onderzoeker tracht de betekenissen en waarderingen die betrokkenen geven aan hun ervaringen te achterhalen. Zowel de onderzoeker als de betrokkenen worden dan ook gezien als actieve betekenisgevers en niet als vaststaande objecten. (Deetz, 2000: 142) De betrokkenen geven immers betekenis aan de wereld en deze betekenis wordt door de onderzoeker op een bepaalde manier geïnterpreteerd waardoor ook de onderzoeker betekenis geeft aan de reeds gegeven betekenissen van de betrokkenen. Er is dus sprake van dubbele interpretatie. Met betrekking tot het gebruik van theorie kan gesteld worden dat theorie in interpretatief onderzoek slechts gebruikt wordt als zoeklicht. De verzamelde data wordt immers niet getoetst aan de theorie maar de theorie belicht wel bepaalde aspecten van de werkelijkheid die de onderzoeker houvast kan bieden gedurende de dataverzameling.

Bovenbeschreven benadering sluit aan bij het onderzoek dat ik voor ogen heb daar waar ik geïnteresseerd ben in de betekenis die betrokkenen geven aan de werkmethode en procedures van VVV-Venlo en Helmond Sport. Oftewel, hoe komt het dat de uitvoering van werkmethode en procedures niet overeen komt met hetgeen beschreven staat in het beleidsplan? De wijze waarop betrokkenen in het samenwerkingsverband staan en de betekenis die zij hieraan toekennen speelt hierin een cruciale rol. Het startpunt van mijn onderzoek ligt dan ook in de lokale praktijk oftewel de werkvloer waarbij het niet draait om de absolute waarheid maar om de waarheden van de betrokkenen. De informatie die ik van betrokkenen hoop te krijgen zal uiteindelijk door mij als onderzoeker geïnterpreteerd worden. Ik ben immers net als de betrokkenen een actieve betekenisgever. In mijn onderzoek speelt theorie een geringe rol en zal slechts gebruikt worden om inzicht te krijgen in bepaalde aspecten van samenwerking om mij zodoende onder andere in de gelegenheid te stellen relevante vragen te stellen gedurende de interviews.

Hoewel de interpretatieve benadering zich tussen de local-emergent en consensus as bevindt ben ik geneigd mijn onderzoek te bezien vanuit de local-emergent – dissensus kant. Ik ben immers niet op zoek naar één waarheid maar naar de betekenis die betrokkenen geven en dus de waarheden die zij creëren. Door middel van dit onderzoek wil ik dan ook inzicht krijgen in deze verschillende waarheden. Hiermee kom ik meteen op de dialogische benadering.

### *Dialogische benadering*

Volgens de dialogische benadering is de wereld een complex geheel en voortdurend aan verandering onderhevig. Deze benadering gaat ervan uit dat de wereld gecategoriseerd wordt door conflicten en interne spanningen. Onderzoek vanuit deze benadering richt zich dan ook op de verandering van bestaande maatschappelijke- en machtsstructuren. De dialogische benadering heeft hiermee dus veel aandacht voor verschil, conflict, machtsverhoudingen en achterliggende processen. Een dialogische onderzoeker tracht buiten bestaande structuren en feiten te denken en niets voor waar aan te nemen maar alles in twijfel te trekken. Kortom, de dialogische benadering poogt de meerzijdigheid en onvolledigheid van de werkelijkheid in beeld te brengen en tevens verborgen aspecten van weerstand en complexiteit. (Deetz, 2000)

De dialogische onderzoeker maakt evenals de interpretatieve onderzoeker deel uit van het onderzoek waarbij sprake is van gelijkwaardigheid tussen onderzoeker en onderzoeksobject. Met betrekking tot het gebruik van theorie kan gesteld worden dat theorie in dialogisch onderzoek gebruikt wordt als een middel om onderzoeksdata te groeperen. De dialogische onderzoeker is zich bewust van het feit dat er geen absolute waarheid bestaat en neemt theorie dan ook niet voor waar aan maar trekt alles in twijfel.

Bovenbeschreven benadering sluit evenals de interpretatieve benadering aan bij het onderzoek dat ik voor ogen heb. Machtsverhoudingen, strijd en conflicten spelen een belangrijk rol in samenwerkingsverbanden. Er vinden immers voortdurend onderhandelingen plaats waarin machtsverhoudingen bepalend zijn voor de uitkomst. Wanneer onderhandelingen voor partijen ongunstig uitvallen kan dit tot conflicten leiden. Met mijn onderzoek wil ik inzicht krijgen in de machtsverhoudingen en hoe deze doorwerken in het samenwerkingsverband. Kortom, welke belangen treden op de voorgrond en welke doelstellingen genieten de voorkeur. De dialogische benadering bevindt zich tussen de local-emergent en dissensus as. Dit is precies de combinatie van waaruit ik mijn onderzoek bezie. De dialogische benadering besteedt aandacht aan de voortdurende veranderende wereld en heeft daarbij oog voor verschillen en conflicten. Ook ik ben in mijn onderzoek geïnteresseerd in verschillen en niet slechts in overeenkomsten.

### *Coakley en Pike*

De reeds beschreven benaderingen van Deetz sluiten aan bij de ‘symbolische interactie theorie’ en de ‘kritische theorie’ van Coakley en Pike (2009). De symbolische interactie theorie stelt dat men actief, in interactie met elkaar, betekenis geeft aan de wereld om zich heen. De betekenis die betrokkenen geven aan de werkmethode en procedures in het samenwerkingsproces tussen VVV en Helmond Sport komt volgens deze theorie dus tot stand door interactie tussen betrokkenen. Onderzoek vanuit dit perspectief verschaft inzicht in de manier waarop betrokkenen betekenis geven aan zichzelf, hun doen en laten en aan de wereld om hen heen. Kortom, waarom denken betrokkenen op een bepaalde manier over de werkmethode en procedures en waarom voeren zij die op een bepaalde manier uit. De kritische theorie daarentegen richt zich volgens Coakley en Pike (2009) op diversiteit, complexiteit, tegenstellingen en veranderingen die kenmerkend zijn voor het sociale leven. Machtverschillen en –verhoudingen spelen hierin een cruciale rol. Een kritische onderzoeker vraagt zich voortdurend af wat de achterliggende gedachten zijn en gaat op zoek naar de verborgen agenda. Met betrekking tot het onderzoek naar de Voetbalacademie ben ik geïnteresseerd in de manier waarop betekenissen omtrent werkmethode en procedures tot stand komen en welke vormen van macht hierbij een rol spelen.

## **2.2 Analyse kader**

De analyse richt zich op de betekenissen die betrokkenen toekennen aan werkmethode en procedures binnen het samenwerkingsverband. Ik ben van mening dat de betekenis die betrokkenen hieraan geven afhankelijk is van factoren als macht, cultuur, context, emotie en belangen. Vanuit mijn onderzoeksperspectief ben ik dan ook geïnteresseerd in bovengenoemde factoren. Tevens ben ik vanuit de dialogische kant van mijn perspectief geïnteresseerd in de mate van consensus en dissensus, oftewel de overeenkomsten en verschillen met betrekking tot de betekenissen die betrokkenen geven aan de samenwerking.

De oprichting van de Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport heeft grote veranderingen met zich meegebracht. Daar waar zowel VVV-Venlo als Helmond Sport zich vóór de samenwerking bewust waren van de heersende machtsverhoudingen en cultuur is dit binnen een samenwerkingsproces lang niet altijd duidelijk. Zeker wanneer het samenwerkingsproces zoals in het geval van de Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport nog in haar kinderschoenen staat. In dit onderzoek ben ik dan ook geïnteresseerd in bepaalde aspecten van het samenwerkingsverband waarin machtsverhoudingen zichtbaar zijn. Hierbij valt te denken aan zaken als: waar worden de wedstrijden gespeeld, in Venlo of in Helmond en waarom is dit zo? Hoe zijn de rollen verdeeld binnen de samenwerking en hoe zijn deze tot stand gekomen? Dit alles kan immers van invloed zijn op de betekenissen die betrokkenen toekennen aan het samenwerkingsverband.

In een samenwerkingsverband kunnen de heersende culturen er voor zorgen dat de betrokkenen hun eigen cultuur niet loslaten of juist versterken. Cultuur is voor leden immers vaak van groot belang.

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

Het wij-zij gevoel kan hierdoor sterk aanwezig zijn in een samenwerkingsverband hetgeen de betekenisgeving kan beïnvloeden. Met betrekking tot organisatiecultuur ben ik dan ook geïnteresseerd in zaken als: bestaat er een gemeenschappelijke visie of leven VVV en Helmond ieder op een eigen eiland? In hoeverre verschillen de culturen van VVV en Helmond van elkaar en wat voor uitwerking heeft dit op de samenwerking?

Naast het feit dat betekenisgeving afhankelijk is van macht en cultuur speelt ook de context een cruciale rol. De context waarin de samenwerking tussen VVV en Helmond tot stand is gekomen kan immers van invloed zijn op de wijze waarop betrokkenen betekenis geven aan de samenwerking. Deze context kan tevens veranderen waardoor betrokkenen hun mening bijstellen dan wel herzien. Tenslotte kan zo zijn dat coaches en trainers, die elkaar op het voetbalveld ontmoeten, andere betekenissen geven aan het samenwerkingsverband dan wanneer zij een stafbijeenkomst bijwonen. Naast context, macht en cultuur spelen ook emotie en belangen een rol in de analyse. Met de totstandkoming van de Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport zijn immers twee afzonderlijke voetbalclubs bij elkaar gebracht. Leden en medewerkers van deze clubs hebben vaak een emotionele band met hun club die diep geworteld ligt in de cultuur. Dit soort gevoelens worden vaak onderschat terwijl het juist van belang is om hier voldoende aandacht aan te besteden.

De samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport is ontstaan uit een gezamenlijk belang, namelijk het optimaliseren van de jeugdopleidingen. Naast de gezamenlijke belangen hebben betrokkenen ook eigen belangen. Kortom, betrokkenen hebben ook een eigen agenda die meestal niet zichtbaar is. Door middel van interviews, waarin de anonimiteit van respondenten gewaarborgd wordt, tracht ik deze verborgen agenda's boven water te krijgen.

De kennis die ik door middel van dit onderzoek wil vergaren zal voortkomen uit de betekenissen die betrokkenen tijdens de interviews toekennen aan aspecten van het samenwerkingsverband. Er zal zodoende geen eenduidige waarheid gecreëerd worden. Ik ben immers vooral geïnteresseerd in de persoonlijk ervaringen, emoties en gewoonten van de betrokkenen.

### *Resumé*

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan het onderzoeksperspectief; een combinatie van de interpretatieve en dialogische benadering van Deetz en de symbolische interactie en kritische theorie van Coakley en Pike. Door middel van bovengenoemde benaderingen/theorieën tracht ik in dit onderzoek inzicht te krijgen in de betekenis die betrokkenen toekennen aan de werkmethode en procedures binnen het samenwerkingsverband. Naast het onderzoeksperspectief is ook het analysekader besproken. In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksopzet centraal staan.

### **Hoofdstuk 3. Onderzoeksopzet**

Dit hoofdstuk zal zich richten op de onderzoeksopzet. Eerst zal de doelstelling van het onderzoek beschreven worden waarna in paragraaf 3.2 de centrale vraagstelling en de hieruit voortvloeiende deelvragen geformuleerd worden. Vervolgens zal paragraaf 3.3 in het teken staan van de relevantie van zowel de centrale vraagstelling als de deelvragen. In paragraaf 3.4 zal de onderzoeksstrategie toegelicht worden waarna in paragraaf 3.5 de definiëring en operationalisering van de kernbegrippen centraal staat. Paragraaf 3.6 zal vervolgens aandacht besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit. Tenslotte zal paragraaf 3.7 in het teken staan van de wijze waarop de verkregen data geanalyseerd worden.

#### **3.1 Doelstelling**

In overleg met de opdrachtgevers VVV-Venlo en Helmond Sport is de inhoudelijke doelstelling geformuleerd. Deze doelstelling kan omschreven worden als het in kaart brengen van omvang, inhoud en efficiency van de huidige werkmethode en procedures van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport; zowel individueel als in het kader van de samenwerking. Tevens streef ik ernaar enkele aanbevelingen te doen om eventuele verbeteringen in het samenwerkingsverband aan te brengen.

#### **3.2 Centrale vraagstelling en deelvragen**

Uit zowel het onderzoeksperspectief zoals beschreven in hoofdstuk 2 als uit de reeds geformuleerde doelstelling is de centrale vraagstelling van het onderzoek voortgekomen. Onderstaand zal deze vraagstelling geformuleerd worden.

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*Welke betekenis geven betrokkenen aan de werkmethode en procedures van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport en hoe kunnen deze nog beter op elkaar afgestemd worden?*

De betrokkenen die in deze vraagstelling centraal staan lopen uiteen van initiatiefnemer tot vrijwilliger. Het gaat hierbij om mensen die in afzonderlijke rollen een functie vervullen binnen de samenwerking.

Om tot een volledig antwoord op de centrale vraagstelling te komen is het van belang een aantal deelvragen te onderscheiden. Deze vragen heb ik als volgt geformuleerd:

1. Welke betekenis geven betrokkenen aan het samenwerkingsverband tussen VVV-Venlo en Helmond Sport?
2. Welke betekenis geven betrokkenen aan de inhoud, omvang en efficiency van de werkmethode en procedures?
3. Welke oplossingen zijn volgens betrokkenen denkbaar om de werkmethode en procedures van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport beter op elkaar af te stemmen?

#### **3.3 Relevantie**

De reeds geformuleerde vraagstelling is relevant omdat de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport niet optimaal verloopt. Werkmethoden en procedures lijken onvoldoende op elkaar afgestemd waardoor het beoogde doel, het verbeteren van de kwaliteit van de jeugdopleidingen, nog niet gehaald wordt. Uit dit onderzoek dient te blijken of er buiten het beter afstemmen van werkmethode en procedures factoren zijn die het realiseren van de doelstelling belemmeren. Naast het ontleden van de gehanteerde methoden en procedures is het relevant om aandacht te besteden aan hoe betrokkenen tegen de samenwerking aankijken. Dit kan van invloed zijn op de mate waarin

de methoden en procedures worden nageleefd. Ook is het van belang te achterhalen welke oplossingen de actoren zelf als verbeterpunten aangeven. Verbeteringen die bottum-up worden aangedragen leveren immers vaak een bijdrage aan de motivatie van betrokkenen.

### 3.4 Onderzoekstrategie

De onderzoeksstrategie die ik hanteer komt voort uit mijn onderzoeksperspectief. Mijn onderzoek richt zich op de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de werkmethoden en procedures binnen het samenwerkingsverband. Het is dan ook van belang om met betrokkenen in gesprek te gaan. Onderstaand zal ik mijn onderzoekstrategie toelichten waarbij eerst aandacht wordt besteed aan het soort onderzoek. Vervolgens zullen de onderzoeksmethoden besproken worden welke zijn onderverdeeld in het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek.

Mijn onderzoek vertoont zowel deductieve, inductieve als cyclische kenmerken. Alvorens over te gaan tot het empirische onderzoek heb ik een literatuurpaper geschreven over het onderwerp 'samenwerking'. Dit literatuurpaper biedt mij gedurende het onderzoek houvast omdat het bepaalde aspecten van samenwerking belicht. Vanuit dit oogpunt kan mijn onderzoek gekarakteriseerd worden als deductief onderzoek. Ik begin immers met het opstellen van een theoretisch kader. Echter daar waar in deductief onderzoek theorie het startpunt vormt, leidend is en getoetst wordt aan de empirische resultaten komt het niet overeen met de door mij gehanteerde onderzoekstrategie. Mijn startpunt ligt immers bij de betekenisgeving van betrokkenen en de theorie zal slechts gebruikt worden als zoeklicht. Tegen deze achtergrond kan mijn onderzoek gekarakteriseerd worden als inductief onderzoek. Tenslotte vertoont mijn onderzoek ook cyclische kenmerken. Het theoretisch kader zal gedurende het onderzoek aangepast en/of gewijzigd worden. Dit omdat het empirische onderzoek waarschijnlijk nieuwe inzichten levert die van belang zijn voor het theoretisch kader. Het theoretisch kader ontwikkelt zich dus als het ware tijdens het onderzoek.

#### 3.4.1 Literatuuronderzoek

Het theoretisch kader van dit onderzoek zal voortvloeien uit zowel het literatuurpaper over het onderwerp 'samenwerking' alsmede uit de inzichten die het empirisch onderzoek opleveren. In het reeds geschreven literatuurpaper is aandacht besteed aan samenwerking in zowel het bedrijfsleven als in de sportwereld. In dit paper zijn de volgende onderwerpen behandeld: soorten samenwerking, motieven voor samenwerking, de fasen in een samenwerkingsproces en het karakter van sportverenigingen. Tevens is aandacht besteed aan het belang van communicatie en zijn de factoren macht en cultuur besproken. Voor dit literatuurpaper heb ik gebruik gemaakt van diverse boeken en artikelen omtrent samenwerking, macht en cultuur. De resultaten van dit paper zijn te vinden in hoofdstuk 4.

#### 3.4.2 Empirisch onderzoek

De methoden die ik gebruik om informatie te verkrijgen zijn interviews, observaties en documentanalyses. Onderstaand zullen deze onderzoeksmethoden toegelicht worden.

##### *Interviews*

Om een beeld te krijgen van de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de werkmethoden en procedures in het samenwerkingsverband tussen VVV-Venlo en Helmond Sport is het van belang om interviews af te nemen. Ik acht het van belang de interviews zo open mogelijk te houden om voldoende ruimte te bieden voor de eigen inbreng van de respondenten. Ik ben immers geïnteresseerd in de gedachten en gevoelens van de betrokkenen omtrent het samenwerkingsverband. Geheel open zullen de interviews echter niet zijn omdat bepaalde onderwerpen van belang zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling en de deelvragen. Vooraf zal ik dan ook een topiclist opstellen hetgeen de interviews semigestructureerd maakt.

### *Respondenten*

Om mij een goed beeld te kunnen vormen van hetgeen er in de opzet van de samenwerking is nagestreefd en wat gedurende de implementatie en de operationele fase erna door verschillende actoren wordt ervaren, wil ik interviews afnemen bij de volgende personen:

- Initiatiefnemers van de voetbalacademie vanuit Venlo en Helmond
- Hoofd jeugdopleidingen onderbouw/bovenbouw
- Trainers
- Spelers
- Een vrijwilliger
- Een lid van de ouderraad

Het is mijn intentie een zo divers mogelijke respondentengroep te bereiken. Initiatiefnemers, coördinatoren en spelers bevinden zich immers alle drie in een andere context hetgeen gevolgen kan hebben voor de betekenisgeving die zij toekennen aan het samenwerkingsverband. Ook wil ik, om een bredere kijk op dit soort samenwerkingsverbanden te krijgen, een interview afnemen bij het hoofdjeugdopleiding van FC Twente. FC Twente werkt al negen jaar samen met Heracles Almelo op het gebied van de jeugd en sinds 2008 ook met Go Ahead Eagles. Dit samenwerkingsverband heeft haar bestaansrecht dan ook ruimschoots bewezen. Elk samenwerkingsverband kent opstartproblemen. FC Twente en Heracles hebben deze opstartproblemen echter weten te overwinnen en om te zetten in een succesvolle samenwerking. Met betrekking tot mijn onderzoek is het interessant om er achter te komen op welke wijze FC Twente en Heracles om zijn gegaan met problemen en wat hun succesfactor is om dit vervolgens waar mogelijk terug te koppelen naar VVV-Venlo en Helmond Sport.

### *Observaties*

Naast het verkrijgen van informatie uit interviews wil ik ook een beeld krijgen door het observeren van trainingen en het bijwonen van bijeenkomsten zowel organisatorisch als technisch van aard. Het uitvoeren van observaties stelt mij in staat de informatie die ik via respondenten verkrijg kracht bij te zetten dan wel in twijfel te trekken. Kortom, zelf ervaren hoe zaken er lokaal aan toe gaan.

### *Documentenanalyses*

Om naast interviews en observaties aanvullende informatie te vergaren maak ik gebruik van documentanalyses. De documenten die ik hiervoor gebruik zijn het beleidsplan “Voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport”, de informatiegids jeugdopleiding VVV-Venlo / Helmond Sport en krantenartikelen.

## **3.5 Operationalisering**

In deze paragraaf staat de operationalisering centraal. Omdat ik interpretatief onderzoek verricht is het echter van belang om zo min mogelijk begrippen in te vullen. De betekenis die respondenten geven aan bepaalde begrippen dienen immers leidend te zijn. Desondanks acht ik het noodzakelijk een aantal begrippen te definiëren en deze vervolgens te operationaliseren oftewel meetbaar te maken.

### **3.5.1 Definitie begrippen en operationalisatie**

De begrippen ‘procedure’ en ‘werkmethoden’ kunnen als synoniemen van elkaar worden opgevat. Ik hanteer dan ook een gezamenlijke definitie. Procedure en werkmethoden kunnen gedefinieerd worden als een manier van doen oftewel de gang van zaken bij een proces. (Van Dale, 1976) Procedure en werkmethoden hebben in dit onderzoek betrekking op de invulling die gegeven wordt aan alledaagse zaken binnen het samenwerkingsverband tussen VVV en Helmond Sport. Hierbij valt onder andere te denken aan de inhoud en opbouw van trainingen of de wijze waarop de Voetbalacademie omgaat met scouting en de ontwikkeling van spelers. In de interviews zal

gevraagd worden hoe betrokkenen de procedures en werkmethode binnen de samenwerking ervaren. Zaken als inhoud, omvang en efficiency zullen hierbij centraal staan.

### 3.6 Navolgbaarheid en validiteit

Het onderzoek dat uitvoer is kwalitatief van aard. Hetgeen wil zeggen dat de controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de data die ik door middel van interviews en observaties verkrijg minder eenduidig is dan bij kwantitatief onderzoek. (van Thiel, 2007) In de interviews vraag ik immers naar de mening van respondenten. Dit betekent dat de data subjectief zijn. De respondenten geven immers een eigen interpretatie aan de onderwerpen die gedurende de interviews ter sprake komen. In de analyse interpreteer ik deze interpretaties weer opnieuw, ditmaal vanuit mijn eigen perspectief. Ook de observaties zullen subjectief van aard zijn. Ik observeer immers vanuit mijn perspectief hetgeen er voor zorgt dat mijn eigen interpretatie leidend is. Omdat er in mijn onderzoek meerdere waarheden bestaan die gevormd worden door individuele waarnemingen is het moeilijk om in termen van betrouwbaarheid te spreken. Vandaar dat ik er voor kies om de begrippen navolgbaarheid en validiteit te gebruiken.

#### *Navolgbaarheid*

Om de navolgbaarheid van de resultaten te waarborgen is het van belang dat ik bewust omga met invloeden die interpretaties veroorzaken. Er kunnen immers factoren zijn die bepalend zijn voor de antwoorden van de respondenten. Storingbronnen waarvan ik als onderzoeker geen weet heb. Als onderzoeker moet ik me bewust zijn van het feit dat er storingsbronnen bestaan. Een mogelijke storingsbron ligt in het feit dat ik afhankelijk ben van de informatie van respondenten hetgeen geen objectieve informatie is. Tenslotte heb ik een representatieve selectie gemaakt met betrekking tot de respondenten die ik wil interviewen. De respondenten variëren immers van initiatiefnemer en hoofd jeugdopleiding tot trainers en spelers. Ook het interview dat ik afneem bij het hoofdjeugdopleiding van FC Twente zorgt ervoor dat ik vanuit een breed perspectief dit onderzoek kan bezien.

#### *Validiteit*

De begrippen die ik in mijn centrale vraagstelling en deelvragen gebruik zullen door middel van de literatuur geoperationaliseerd worden in de vorm van een topiclist. Echter, omdat de informatie die ik uit de interviews verkrijg door mij als onderzoeker opnieuw geïnterpreteerd wordt is het lastig te beoordelen of hetgeen bedoeld is ook daadwerkelijk gemeten wordt.

### 3.7 Analyseren

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de empirische data geanalyseerd worden.

#### *Interviews*

De interviews die ik afneem bij betrokkenen zullen getranscribeerd worden. Vervolgens zullen de data gecodeerd worden. Dit gebeurt eerst open, dan axiaal en tenslotte selectief. Onderstaand zal ik deze fasen in het coderingsproces toelichten.

Het open coderen stelt mij in staat om trefwoorden uit de transcripten te halen. Oftewel waar gaat een bepaald stuk over en welk begrip past hier het beste bij. Vervolgens tracht ik deze begrippen te conceptualiseren waardoor ik bepaalde thema's uit de transcripten kan destilleren. Na het conceptualiseren ga ik op zoek naar patronen, wat hoort daarbij? De tweede fase bestaat uit het axiaal coderen. Gedurende deze fase orden ik mijn gegevens opnieuw en maak onderscheid tussen belangrijke categorieën en minder belangrijke categorieën. Het selectief coderen is de laatste fase. In deze fase zal ik de kernbegrippen selecteren en verbanden leggen met de overige begrippen.



*Observaties*

Het analyseren van de observaties zal plaatsvinden door middel van een inhoudanalyse. Een analyse die gebaseerd is op verschillende topics. De observatienotities die ik gedurende mijn empirisch onderzoek maak zal ik aan de hand van vooraf opgestelde topics analyseren.

*Documenten*

De documenten die ik gedurende het onderzoek raadpleeg zullen slechts ter aanvulling gebruikt worden. Vanuit de interviews en observaties komen wellicht thema's naar voren die ook terug te vinden zijn in documenten.

*Resumé*

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet behandeld waarbij ten eerste aandacht is besteed aan zowel de doel- en vraagstelling van het onderzoek alsmede de relevantie. Vervolgens is de onderzoekstrategie beschreven en de vraagstelling geoperationaliseerd. Deze operationalisering is uitgemond in een topiclist. Daaropvolgend is de navolgbaarheid en validiteit van het onderzoek behandeld en is de manier waarop ik mijn data ga analyseren besproken. In het volgende hoofdstuk staat de literatuur omtrent samenwerking centraal.

## **Hoofdstuk 4. Samenwerking**

In dit hoofdstuk staat de theoretische verdieping van het onderwerp ‘samenwerking’ centraal. Teneinde het begrip samenwerking in de sportwereld een referentiekader te bieden heb ik ervoor gekozen om samenwerking in het bedrijfsleven als voorbeeld te nemen. Zowel vanuit de literatuur als in de praktijk is er veel bekend over samenwerking in het bedrijfsleven. Omdat dit onderzoek zich toespits op betaald voetbalorganisaties, hetgeen vanuit omzet en bedrijfsvoering meer op een bedrijf lijkt dan op een sportvereniging, acht ik een vergelijking met het bedrijfsleven op zijn plaats.

In paragraaf 4.1 zal het begrip ‘samenwerkingsverband’ gedefinieerd worden. Vervolgens zal paragraaf 4.2 aandacht besteden aan samenwerking in het bedrijfsleven waarbij gesproken wordt over de verschillende vormen van samenwerking, de motieven ten aanzien van samenwerking en de fasen in een samenwerkingsproces. Paragraaf 4.3 zal vervolgens in het teken staan van samenwerking in de sportwereld. Het begrip ‘sportvereniging’ zal gedefinieerd worden om van daaruit aandacht te besteden aan soorten samenwerking, motieven voor samenwerking en fasen in een samenwerkingsproces. Paragraaf 4.4 zal aandacht besteden aan het belang van communicatie binnen een samenwerking waarnaar paragraaf 4.5 tenslotte in het teken zal staan van de invloed die macht en cultuur hebben op samenwerking.

### **4.1 Definitie samenwerkingsverband**

Een samenwerkingsverband kan volgens het Van Dale (2003) woordenboek gedefinieerd worden als *“een overeenkomst tussen twee personen of instanties betreffende de onderlinge samenwerking.”* Het samenwerkingsverband tussen VVV en Helmond Sport kan echter getypeerd worden als een interorganisationeel samenwerkingsverband. Vansina, Taillieu en Schruijer (1998) definiëren interorganisationele samenwerking als volgt: *“The characteristic of an emerging or developing work-system of people who, because of their membership in other groups, institutions or social categories, come to work together on a largely self-constructed task or problem domain.”* (Vansina et al., 1998: 162) VVV en Helmond Sport zijn twee afzonderlijke voetbalclubs met ieder een eigen jeugdopleiding die tot samenwerking hebben besloten om zodoende een gezamenlijk doel te bereiken, namelijk het verbeteren van de kwaliteit van de jeugdopleidingen.

### **4.2 Vormen van samenwerking in het bedrijfsleven**

Volgens Heene en Vermeylen (1999) kan samenwerking verschillende vormen aannemen. *“Een samenwerking kan contractueel zijn, de vorm van joint ventures aannemen, tijdelijk of meer stabiel zijn en met een of meerdere partners gebeuren.”* (Heene en Vermeylen, 1999: 141). Daar waar Heene en Vermeylen samenwerking louter beschouwen als een overeenkomst tussen bedrijven stelt Keuning (1992) dat een bedrijf op zich al een samenwerkingsverband is. *“Een bedrijf is een samenwerkingsverband waarin a.h.w. een coalitie van belanghebbende partijen of participanten zijn gaan samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.”* (Keuning, 1992: 6)

Jellinghaus en Kranendonk maken vervolgens onderscheid tussen overnames, fusies en strategische samenwerking. Zij stellen dat een overname een samenwerkingsvorm is *“waarbij het eigendom van bedrijven centraal staat.”* (Jellinghaus en Kranendonk, 2008: 33) Een bedrijf wordt immers overgenomen door een ander bedrijf. Dit leidt ertoe dat de machtsverhouding verandert. *“De directie van de overgenomen firma is niet meer zelfstandig maar ondergeschikt aan de directie van het bedrijf dat haar heeft overgenomen.”* (Jellinghaus en Kranendonk, 2008: 34) Het feit dat het bedrijf haar zelfstandigheid verliest kan als nadeel beschouwd worden. Echter, daar waar bedrijven niet meer op eigen kracht kunnen voortbestaan biedt een overname vaak uitkomst. Bij fusies en strategische samenwerking gaat het, in tegenstelling tot bij overnames, voornamelijk om de samenwerking sec. Strategische samenwerking is een vorm van samenwerken waarbij bedrijven

zelfstandige blijven maar “kiezen voor een duurzame vorm van samenwerking met een ander bedrijf voor één onderdeel.” (Jellinghaus en Kranendonk, 2008: 41)

Naast de reeds benoemde vormen geven Keuning (1992), Heene en Vermeulen (1999) en Jellinghaus en Kranendonk (2008) te kennen dat een fusie ook een vorm van samenwerking is. Feringa, Piëst en Ritsema onderschrijven dit.

### 4.2.1 Motieven voor samenwerking

Samenwerking draait volgens Feringa et al. (1991) om het bundelen van krachten. Dit terwijl Vermeulen en Heene (1999) van mening zijn dat het van elkaar leren en het ontwikkelen van nieuwe kennis centraal staat binnen een samenwerking. Maar waarom kiezen bedrijven er daadwerkelijk voor om samen te werken en zijn deze motieven te karakteriseren als bevorderend voor een eventuele samenwerking of werken ze juist belemmerend?

Th. Camps benoemt in zijn artikel “*The emerging world of chains and networks*” (2004) een zestal motieven voor samenwerking in het bedrijfsleven. “Deze motieven zijn:

- *Opgelegd door wet- en regelgeving*
- *Asymmetrie in macht*
- *Wederzijds belang*
- *Efficiëntievoordelen*
- *Onzekerheidsreductie en stabiliteit*
- *Reputatieverbetering.*” (Camps, 2004: 1-22)

Bedrijven zijn genooddaakt samen te werken daar waar het door de overheid wordt opgelegd in de vorm van wet- en regelgeving. Echter ook door machtsongelijkheid kan samenwerking tot stand komen. Bedrijven met veel macht kunnen bedrijven met relatief weinig macht immers tot samenwerking dwingen met gebruikmaking van hun machtspositie. Deze eerste twee motieven zijn mijns inziens redelijk negatief van aard. Samenwerking komt immers niet ‘vrijwillig’ tot stand maar door oplegging vanuit de overheid of machtsuitoefening door een bedrijf. Het feit dat samenwerking opgelegd wordt kan een negatieve uitwerking hebben op de samenwerking. Door oplegging ontstaat immers een natuurlijk weerstand waardoor samenwerking wordt bemoeilijkt. Beter is het om vanuit een eigen motivatie tot samenwerking te besluiten.

Daar waar de eerste twee motieven negatief van aard zijn en een belemmerende factor kunnen vormen voor het samenwerkingsproces geldt dit voor het derde motief, wederzijds belang, niet. Bedrijven zullen tot samenwerking overgaan als zij er beiden hun voordeel mee kunnen doen. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in efficiëntievoordelen of in meer stabiliteit en zekerheid. Wanneer de eigen belangen, die de basis hebben gevormd voor de samenwerking, zich in de samenwerking vertalen naar een gemeenschappelijk belang, zal de samenwerking aan kracht winnen. Echter, wanneer de samenwerking blijft hangen in het voor elk van de bedrijven eigen belang, wordt het nagestreefde rendement mijns inziens niet behaald. In dit geval heeft het wederzijdse belang slechts gediend als entreekaartje voor een samenwerkingsverband. Tenslotte kan reputatieverbetering volgens Camps (2004) een reden voor samenwerking zijn. “*Wanneer een bedrijf het goed doet of wanneer een samenwerkingsverband een goede naam heeft, kan het meeliften op deze naam door aan te sluiten een positief effect hebben op een organisatie.*” (Camps, 2004: 80) Hier speelt het eigen belang van een organisatie een cruciale rol.

### 4.2.2 Fasen in het samenwerkingsproces

Samenwerking komt niet zomaar tot stand. Bremekamp, Kaats, Opheij en Vermeulen (2010) onderscheiden een vijftal fasen in een samenwerkingsproces.

---

## Samen staan we sterk, toch?

1. De eerste fase kan gekarakteriseerd worden als de verkennende fase waarin zowel de belangen van de betrokken partijen alsmede de motieven tot samenwerking in beeld worden gebracht.
2. In de tweede fase staat het delen van belangen en ambities centraal. *“De betrokken partijen wisselen de beelden uit die zij hebben bij het vraagstuk, de oplossing en de kans en de vorm van samenwerking.”* (Bremekamp et al., 2010: 5)
3. De derde fase richt zich op het gezamenlijk bepalen van de koers en richting van het samenwerkingsproces. Nadat in de eerste twee fasen aandacht is besteed aan de reeds bestaande belangen en ambities van beide partijen richt fase drie zich immers op het verenigen van deze belangen en ambities in een ‘nieuwe’ cultuur en een daadwerkelijke visie. Dit is van cruciaal belang voor het slagen van de samenwerking omdat de betrokken partijen uiteindelijk één doel nastreven en om dit gezamenlijke doel te bereiken is een gedeelde cultuur en visie van belang. Dit vormt immers de bindende factor binnen het samenwerkingsverband.
4. In de vierde fase *“gaan de partijen concreet met de inhoud en vorm van de samenwerking aan de slag”*. (Bremekamp et al., 2010: 5)
5. De vijfde en tevens laatste fase van het samenwerkingsproces richt zich op het implementeren van de samenwerking. Bremekamp et al. stellen als het ware dat het ten uitvoer brengen van de samenwerking de laatste stap in het samenwerkingsproces is. Mijns inziens behoeft deze stelling echter enige nuancering omdat deze fase eigenlijk geen einde kent. Zolang de betrokken partijen immers verwickeld zijn in een samenwerkingsverband blijft er sprake van aanpassing en evaluatie. Er kunnen zich altijd nieuwe ontwikkelingen voordoen die van invloed zijn op de samenwerking en die vernieuwing noodzakelijk maken.

De vijftal fasen in een samenwerkingsproces, zoals beschreven door Bremekamp et al., zijn wellicht ook te herkennen in het samenwerkingsverband tussen VVV-Venlo en Helmond Sport. De vraag is echter of deze fasen doorlopen zijn en zo ja, op welke wijze deze fasen invulling hebben gekregen.

### 4.3 Samenwerking in de Sportwereld

Omdat het onderwerp van het scriptieonderzoek samenwerking tussen twee sportclubs betreft, is het van belang het karakter oftewel de context van de sportwereld in beeld te brengen. Deze paragraaf zal dan ook aanvangen met het definiëren van de begrippen ‘sport’ en ‘sportvereniging’. Vervolgens zal aandacht worden besteed aan samenwerking in de sportwereld aan de hand van de motieven voor samenwerking en de fasen in het samenwerkingsproces.

#### 4.3.1 Definitie sportvereniging

##### *Sportvereniging*

Een sportvereniging kan volgens Boessenkool, van Eekeren en Lucassen (2007) gezien worden als *“het verband waarbinnen Nederlanders aan sport doen.”* (Boessenkool et al., 2007: 1) Wanneer echter vanuit de geschiedenis gekeken wordt naar de betekenis van sportverenigingen stellen Knoppers en Anthonissen (2006) dat *“sport clubs have been social- cultural bastions in which individuals voluntarily come together out of love for sport.”* (Knoppers en Anthonissen, 2006: 10) Bovenstaande definitie geeft in combinatie met de definitie van Boessenkool et al. mijns inziens nog steeds de kern van een sportvereniging aan. Sporters met verschillende achtergronden, normen en waarden sluiten zich immers vrijwillig vanuit de interesse in een bepaalde sport aan bij een sportvereniging en ontwikkelen zodoende gezamenlijk een sociaal cultureel bolwerk. De symbolische interactie theorie van Coakley en Pike (2009) komt hierin duidelijk naar voren.

### 4.3.2 Motieven voor samenwerking

Hoewel sportverenigingen verschillen van bedrijven, zijn betaald voetbal organisaties eerder te karakteriseren als bedrijf dan als sportvereniging. Naast dat zij gericht zijn op sportief presteren zijn ook de financiële resultaten en de continuïteit van belang. Om op al deze terreinen de doelstellingen te behalen in de huidige maatschappelijke context zijn sportorganisaties in toenemende mate genoodzaakt samen te werken. In deze paragraaf zullen de motieven ten aanzien van samenwerking in de sportwereld behandeld worden.

#### *Interne motieven*

Het sportief gewin dat sportorganisaties kunnen behalen door middel van samenwerking kan volgens Boessenkool, van der Spek en Anthonissen (1997) een motief zijn om tot samenwerking te besluiten. Door middel van samenwerking kunnen sportorganisaties voor het eerste elftal immers uit de jeugdopleidingen van twee voetbalorganisaties putten. Dit komt de kwantiteit ten goede en zodoende waarschijnlijk ook de kwaliteit. Sportorganisaties kunnen immers uit meer sporters kiezen. Tevens kan het sportief gewin een bijdrage leveren aan het creëren van een positief imago. Tenslotte bestaan er financiële motieven ten aanzien van samenwerking. Wanneer twee sportorganisaties tot samenwerking besluiten kunnen zij immers gezamenlijk gebruik maken van zaken als sportvelden, kantines, trainers en fysiotherapeuten. Ook wanneer een club met financiële problemen kampt kan samenwerking uitkomst bieden. Boessenkool et al. (1997) stellen hierbij wel dat *“een club in financiële nood zelfden tot nooit een aantrekkelijke partner is.”* (Boessenkool et al., 1997: 13) Clubs met financiële problemen zullen hun redding volgens Boessenkool et al. in andere oplossingen moeten zoeken.

#### *Externe motieven*

Zowel Brinkhuis (1997) als Boessenkool et al. (1997) geven te kennen dat zowel politiek-economische processen als sociaal-culturele processen van invloed kunnen zijn op een mogelijk samenwerkingsverband. Brinkhuis noemt in het kader van politiek-economische processen: gemeentelijke druk en sponsorafhankelijkheid. Wanneer sportclubs de accommodatie die zij tot hun beschikking hebben niet optimaal gebruiken zal de gemeente druk uitoefenen. Zij kunnen de beschikbare ruimte immers ook voor andere doeleinden gebruiken. Dit kan voor sportclubs een reden zijn om tot samenwerking te besluiten omdat het ledenaantal van een club dan toeneemt en de beschikbare velden meer gebruikt zullen worden. Daarnaast speelt ook sponsorafhankelijkheid een rol in het al dan niet besluiten tot samenwerking. Veel sportclubs zijn immers afhankelijk van sponsorgelden en halen een groot deel van hun inkomsten uit sponsorgelden. Door middel van samenwerking zal het ledenaantal toenemen waardoor het aanbod ruimer wordt en zich dus betere selectiemogelijkheden voordoen hetgeen prestatie kan beïnvloeden. Wanneer de prestatie van een sportclub toeneemt zullen sponsoren geïnteresseerd raken wat uiteindelijk ten goede komt aan de club.

In het kader van sociaal-culturele processen noemen zowel Boessenkool et al. en Brinkhuis zaken als individualisering en demografische ontwikkelingen. Met individualisering doelen Boessenkool et al. (1997) op het feit dat *“mensen door de toenemende individualisering zelfstandiger eigen keuzen kunnen maken en beslissen over hun leven maar dat individualisering ook een zekere vrijblijvendheid in de hand werkt.”* (Boessenkool et al., 1997: 8) Dit resulteert in een afnemende betrokkenheid. Ook demografische ontwikkelingen kunnen een rol spelen in een mogelijk samenwerkingsverband, zo neemt het aantal georganiseerde jeugdleden binnen sportclubs in relatieve zin af. (Boessenkool et al., 1997) Het bundelen van krachten op jeugdniveau kan hier uitkomst bieden en vormt volgens zowel Boessenkool et al. als Brinkhuis vaak een aanleiding tot fuseren.

Gezien het feit dat betaald voetbal organisaties en bedrijven niet veel van elkaar verschillen zijn de motieven om tot samenwerking te besluiten veelal overeenkomstig. Zaken als efficiëntievoordelen, wederzijds belang, onzekerheidsreductie en een betere concurrentiepositie zijn immers zowel in het bedrijfsleven als in de sportwereld de meest voorkomende motieven. De vraag is echter op basis van welk motief de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport tot stand is gekomen. Is dit een gedeeld motief of hebben beide clubs ook nog een individueel motief?

### 4.3.3 Fasen in samenwerkingsproces

De fasen van een samenwerkingsproces in het bedrijfsleven zijn vergelijkbaar met de fasen van een samenwerkingsproces in de sportwereld. Echter daar waar Bremekamp et al. (2010) een vijftal fasen onderscheiden in het bedrijfsleven, onderscheiden Boessenkool et al. (1997) slechts drie fasen namelijk de verkenningsfase, het fusieproces zelf en de postfusiefase. Zij geven hierbij wel te kennen dat de fasen in de sportwereld niet opgevat kunnen worden als opeenvolgende fasen. Ze kunnen ook door elkaar heen lopen. Zowel samenwerking in het bedrijfsleven als samenwerking in de sportwereld begint met een verkenning oftewel het in beeld brengen van de context en het opzoek gaan naar een geschikte partner. De fase die daarop volgt in de sportwereld heeft betrekking op het fusieproces zelf. Deze fase speelt vanaf het moment dat er een geschikte partner gevonden is tot het moment dat de fusie definitief is. Wanneer deze fase vergeleken wordt met de fasen zoals benoemd door Bremekamp et al. kan gesteld worden dat het fusieproces betrekking heeft op fasen twee tot en met vijf. In deze fasen worden belangen en ambities naar elkaar uitgesproken, een gezamenlijke koers en inhoud van de samenwerking bepaald en de samenwerking daadwerkelijk geïmplementeerd. De implementatie is volgens Bremekamp et al. de laatste fase van het samenwerkingsproces. Dit terwijl Boessenkool et al. ook nog een postfusiefase onderscheiden. Deze laatste fase heeft voornamelijk betrekking op het evalueren van het proces. In deze fase wordt dan ook aandacht besteed aan interne problemen die zich hebben voorgedaan en de verstandhouding tussen de betrokken actoren en daar waar nodig wordt de inhoud van de samenwerking bijgesteld.

### 4.4 Het belang van communicatie

Wanneer twee organisaties tot samenwerken besluiten brengt dit grote veranderingen teweeg. Volgens Stoter (2009) is communicatie van groot belang in organisatieveranderingen. *“Voor organisaties is communicatie dé kritische succes- en faalfactor van bedrijfsprocessen, in het bijzonder organisatieveranderingsprocessen.”* (Stoter, 2009: 11) De kwaliteit van communicatie bepaald in grote mate hoe een veranderingsproces verloopt en of veranderingen succesvol doorgevoerd worden. Keuning (1992) onderschrijft dit. *“Zonder goede communicatie worden beoogde uitkomsten van beslissingen niet bereikt of komen beslissingen zelfs niet tot stand. Het is dan ook van belang om veel aandacht te besteden aan communicatie.”* (Keuning, 1992: 213) Maar wat wordt er precies onder communicatie verstaan? Keuning definieert communicatie als: *“alle activiteit waardoor informatie, dat wil zeggen feiten, gegevens, wensen en gedachten, wordt overgebracht naar of wordt ontdekt bij andere mensen.”* (Keuning, 1992: 214) Bos en Mastenbroek (1998) voegen hieraan toe dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen interne en externe communicatie. Zij stellen hierbij dat *“externe communicatie pas verantwoord mogelijk is als de interne communicatie op orde is.”* (Bos en Mastenbroek, 1998: 43) Interne communicatie kan hierbij omschreven worden als *“alle vormen van informatieoverdracht binnen een organisatie.”* (Velu, 1992 in Bos en Mastenbroek, 1998: 17) Externe communicatie betreft vervolgens informatie die vanuit de organisatie naar buiten wordt gebracht.

#### 4.4.1 Functies van communicatie

Communicatie is zoals reeds benoemd van groot belang binnen organisaties. Volgens Stoter (2009) zijn er een aantal functies/soorten van communicatie te onderscheiden.

### 1. Top-down informatievoorziening

Top-down informatievoorziening heeft betrekking op het overbrengen van informatie vanuit het management/het bestuur naar de werkvloer. *“Dit betreft vaak informatie die ter kennisgeving wordt aangeboden waarbij nauwelijks sprake is van interactie.”* (Stoter, 2009: 52) Keuning (1992) definieert top-down informatievoorziening als verticale communicatie. De functie van deze communicatie is echter overeenkomstig met de functie zoals beschreven door Stoter.

### 2. Bottum-up informatievoorziening

*“De bottum-up informatievoorziening heeft de functie om vanuit de diverse organisatieonderdelen informatie te laten doorstromen die van belang zijn voor de beleidsvorming.”* (Stoter, 2009: 52)

### 3. Interafdelingscoördinatie

Deze functie heeft betrekking op het overbrengen van informatie van de ene afdeling naar de andere. Communicatie heeft deze functie wanneer processen binnen een organisatie opgedeeld zijn door arbeidsdelingprincipes. *“Informatie-uitwisseling moet zorgen voor een gemeenschappelijkheid in de begripsvorming en voorkomt zoveel mogelijk perceptie- en kennisverschillen”*, aldus Stoter. (Stoter, 2009: 53) Interafdelingscoördinatie zoals beschreven door Stoter komt overeen met de wijze waarop Keuning (1992) horizontale communicatie definieert. Horizontale communicatie betreft immers *“communicatie tussen leidinggevend en uitvoerende uit verschillende afdelingen.”* (Keuning, 1992: 215)

### 4. Corporate identiteitsfunctie

Deze functie vertoont overeenkomsten met de interafdelingscoördinatie functie. *“Door scheiding in taken, functies en processen ligt het ontstaan van subculturen voor de hand.”* (Stoter, 2009: 53) Om ervoor te zorgen dat dit niet gebeurt is het van belang om communicatiemiddelen te gebruiken die zogezegd grensoverschrijdend zijn zodat er één identiteit bestaat binnen een organisatie.

Naast bovengenoemde functies/soorten van communicatie beschrijft Keuning nog één soort communicatie namelijk diagonale communicatie. *“Deze communicatie vindt plaats in overleggroepen en in commissies die zijn samengesteld uit personen van verschillende afdelingen van verschillende hiërarchische niveaus.”* (Keuning, 1992: 215)

#### 4.4.2 Communicatie en samenwerken

Om een samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen is het volgen Keuning (1992) van belang om direct en open met elkaar te communiceren. *“Het is van wezenlijk belang om zakelijke en gevoelsmatige aspecten van tegenstellingen door te praten.”* (Keuning, 1992: 219) Het communiceren over emoties, gedachten en wensen speelt hierin een belangrijke rol. *“Communicatie maakt het mogelijk dat spelers een gemeenschappelijke strategie afspreken, beloften doen, het belang van een samenwerking benadrukken en een groepsgevoel ontwikkelen”*, aldus Verplaetse. (Verplaetse, 2008: 192) Communicatie dient echter niet slechts formeel plaats te vinden volgens zowel Stoter, Keuning als Verplaetse, maar ook informeel. Keuning stelt hierbij dat *“de kracht van een bedrijf mede ligt in de positieve kracht van informele communicatie.”* (Keuning, 1992: 220) Uit diverse literatuur blijkt dat de meeste communicatie binnen organisaties informele communicatie betreft. Reesink en de Hoog (2000) geven echter te kennen dat formele communicatie de boventoon moet blijven voeren. *“Om de transparantie van de communicatiestructuur te behouden is het van het grootste belang dat duidelijk is en blijft hoe taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en welke communicatieve taken en verantwoordelijkheden daarbij horen.”* (Reesink en Hoog, 2000: 39) Daar waar Keuning, Stoter en Verplaetse alle drie stellen dat communicatie van groot belang is voor het slagen van een samenwerking, vraag ik me af wat het voor een samenwerking betekent als de communicatie niet goed verloopt en op welke wijze de communicatie binnen een samenwerkingsverband dan verbeterd kan worden?

## **4.5 Invloed macht en cultuur**

Wanneer organisaties besluiten een samenwerkingsverband aan te gaan, in welke vorm dan ook, zullen zij te maken krijgen met factoren die samenwerking belemmeren dan wel bevorderen. Onderstaand zal aandacht worden besteed aan machtsrelaties/machtsverhoudingen en organisatiecultuur.

### **4.5.1 Machtsrelaties en machtsverhoudingen**

Alvorens over te gaan tot de definitie van machtsrelaties zal het begrip ‘macht’ omschreven worden. Coackley en Pike (2009) definiëren macht als: *“an ability to influence people and achieve goals, even in the face of opposition from other.”* (Coackley en Pike., 2009: 471) Stoter (2009) definieert ‘machtsrelaties’, als: *“patronen in het gedrag die gekenmerkt worden door het bepalen van gedrag van anderen waarbij macht nauw verbonden is met afhankelijkheid tussen eenheden en personen in organisaties.”* (Stoter, 2009: 135) Beide auteurs stellen dat macht betrekking heeft op het beïnvloeden van mensen. Stoter voegt hier echter aan toe dat machtsrelaties ontstaan wanneer twee afhankelijke partijen tot samenwerking besluiten.

#### *1. Macht als belemmerende factor*

Macht en machtsverhoudingen spelen een cruciale rol binnen organisaties, zo stellen Verweel en David. *“De in een organisatie heersende ideologieën en machtsverhoudingen bepalen tot op grote hoogte hoe de organisatorische mogelijkheden worden benut.”* (Verweel en David, 1995: 19) Macht is zodoende een bepalende factor voor een eventuele samenwerking en vormt mogelijk een belemmerende factor. Macht bepaalt in de eerste plaats immers of het überhaupt tot samenwerking komt. Wanneer samenwerking echter tot stand komt en er zodoende een verandering plaatsvindt binnen een organisatie, heeft dit volgens Stoter invloed op de machtsverhoudingen. De formele, bestaande machtsverhoudingen komen tijdens organisatieveranderingen immers ter discussie te staan en dit zal binnen een organisatie onzekerheid oproepen en tot weerstand leiden. Daar waar organisaties zich vóór de samenwerking bewust waren van de heersende machtsverhoudingen is dit binnen een samenwerkingsproces allerm minst duidelijk. Zeker wanneer het samenwerkingsproces nog in haar kinderschoenen staat. In het nieuwe samenwerkingsverband moet immers nog een *“nieuw systeem van als legitiem ervaren machtsverhoudingen tussen de organisaties of delen van organisaties ontwikkeld worden.”* (Verweel en David, 1995: 108) Stoter (2009) acht het dan ook van belang om rekening te houden met de bestaande machtsverhoudingen om mogelijke weerstand te beperken.

Ook binnen de conflict theorie, zoals beschreven door Coakley en Pike (2009), speelt het machtsaspect een belangrijke rol. Volgens deze theorie beslissen zij die de meeste macht bezitten in grote mate wat er gebeurt. Binnen een samenwerking kan dit belemmerend werken. Wanneer de ene organisatie meer macht heeft dan de andere zullen de belangen van de machtigste organisatie immers op de voorgrond worden geplaatst.

#### *2. Macht als bevorderende factor*

Naast de wijze waarop macht een belemmerende factor vormt binnen een samenwerkingsproces kan macht ook een positieve uitwerking hebben. In het artikel van Bremekamp et al. (2010) worden twee soorten van samenwerken onderscheiden namelijk samenwerken volgens de logica van het netwerk en samenwerken volgens de logica van de hiërarchie. Daar waar organisaties, die samenwerken volgens de logica van de hiërarchie, slechts oog hebben voor de eigen positie oftewel het behalen van de eigen belangen richten organisaties die samenwerken op basis van de netwerklogica zich zowel op het eigen belang als op het belang van de andere organisatie. Bremekamp et al. (2010) stellen vervolgens dat *“een duurzaam samenwerkingsverband kansrijker is op basis van een netwerklogica.”* (Bremekamp et al., 2010: 7) Binnen deze netwerklogica is het vervolgens van belang om machtsverschillen te erkennen en te gebruiken. *“Macht is nodig om*



*dingen tot stand te brengen. Het is een structurerende drijfveer in inter-persoonlijke relaties en in netwerken.*” (Bremekamp et al., 2010: 7) Mintzberg is het op dit punt eens met Bremekamp et al. *“Wil een organisatie effectief functioneren, dan heeft zij een hiërarchische structuur nodig en een zekere mate van formele controle.”* (Mintzberg, 2006: 147)

Naast het creëren van structuur heeft macht ook nog op andere wijze een positieve invloed op samenwerkingsverbanden. Zo stellen Johnson en Johnson (2008) dat *“interacties tussen organisaties en leden van organisaties en hun streven naar een gemeenschappelijk doel leiden tot het ontstaan van een gemeenschappelijke macht.”* (Johnson en Johnson, 2008: 153) Deze gemeenschappelijke macht wordt volgens Johnson en Johnson gedurende het samenwerkingsproces door individuen gezamenlijk ontwikkeld en zal tijdens het proces verder uitgroeien. *“Naarmate de positieve interdependentie en de samenwerking tussen de groepsleden groeit, zal ook het gezamenlijke vermogen om de doelen te realiseren toenemen.”* (Johnson en Johnson, 2008: 153) In deze situatie heeft macht immers een ondersteunend karakter in plaats van een dwingend karakter wat volgens Johnson en Johnson een bijdrage levert aan het behalen van een succesvolle samenwerking. Macht kan tevens bevorderend werken op *“de leerresultaten, het integreren van nieuwe informatie en het ontdekken van creatieve manieren om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren.”* (Johnson en Johnson, 2008: 153) Wanneer er sprake is van gemeenschappelijke macht zullen organisaties en leden van organisaties immers open staan voor de gedachten en ideeën van andere omdat ze als het ware gelijkwaardig zijn. Ondergeschiktheid speelt geen rol waardoor de onderlinge relaties meer persoonlijk en plezierig zijn.

### **4.5.2 Organisatiecultuur**

Volgens Stoter (2009) wordt een organisatiecultuur gevormd door gemeenschappelijke normen, waarden en doelstellingen. Wentink (1999) voegt hieraan toe dat organisaties ansicht gezien kunnen worden als culturele fenomenen. *“Individueel, groepen en organisaties hebben hun eigen manier van werken. Cultuur als geheel van waarden, normen, verwachtingen en doelstellingen levert een gemeenschappelijke zingeving en gevoel op waarmee betrokkenen zich kunnen identificeren en dat een referentiekader of oriëntatie voor hun eigen gedrag biedt.”* (Wentink, 1999: 82) Keuning (1992) onderschrijft bovenstaande definities maar stelt daarnaast dat een organisatiecultuur *“iets is in organisaties dat ongrijpbaar is maar in uitspraken, denk- en handelwijzen van mensen in de organisatie wel zeer bepalend is.”* (Keuning, 1992: 43)

Naast een definitie van organisatiecultuur geeft Wentink (1999) eigenlijk ook een functie van een organisatiecultuur. Het levert volgens hem immers een gemeenschappelijk gevoel op en biedt tevens een referentiekader. Keuning (1992) omschrijft deze functie als volgt: *“een organisatiecultuur maakt het (organisatie-)leven in zekere zin voorspelbaar en overzichtelijk en schept een band tussen leden van een organisatie.”* (Keuning, 1992: 43) Beide auteurs stellen dus eigenlijk dat een organisatiecultuur onmisbaar is binnen een organisatie en niet zomaar verandert kan worden.

#### *1. Cultuur als belemmerende factor*

Verweel en David (1995) geven te kennen dat *“de invloed van cultuur op het denken en handelen in organisaties veel groter is dan wordt aangenomen. De heersende ideologieën bepalen tot op grote hoogte hoe de organisatorische mogelijkheden worden benut.”* (Verweel en David, 1995: 19) Gegeven het feit dat elke organisatie zijn eigen cultuur kent is het niet verwonderlijk dat de heersende organisatiecultuur een cruciale rol speelt in het wel of niet tot stand komen van een samenwerkingsverband. (Verweel en David, 1995: 19) Noordegraaf, Veenswijk en Vermeulen (2004) stellen dat *“cultuur zowel een bindmiddel is dat grenzen in stand houdt als een breekijzer dat bestaande of ervaren grenzen versterkt.”* (Noordegraaf et al., 2004: 4) Wanneer twee organisaties tot samenwerking besluiten kunnen de heersende culturen er dus voor zorgen dat de

betrokkenen organisaties hun eigen cultuur niet loslaten of misschien juist versterken. Dit zal de samenwerking niet ten goede komen omdat men dan te maken krijgt met twee losse opzichzelfstaande entiteiten die mogelijk op verschillende punten met elkaar botsen.

Ook bij samenwerking in de sportwereld kan cultuur een belemmerende factor vormen. Volgens Boessenkool et al. (1997) worden sporters met dezelfde achtergrond verenigd in sportorganisaties. *“Soort zoekt soort, ook of juist in de sport. Verschillen tussen sportorganisaties blijven hierdoor bestaan en dit leidt over het algemeen tot een beperking van het aantal potentiële partners.”* (Boessenkool et al., 1997: 15) Ook emotie speelt hier een rol. Leden van een sportorganisaties hebben immers vaak een emotionele band met hun club die diep geworteld ligt in de cultuur. Wanneer dit soort gevoelens in een samenwerking onderschat worden of zelfs genegeerd worden is dit vragen om moeilijkheden. Naast emotie behoeven de historisch gewortelde ambities van een sportorganisatie ook aandacht in een mogelijke samenwerking. Wanneer samenwerking plaatsvindt tussen twee sportorganisaties die ieder andere ambities nastreven zal dit ongetwijfeld consequenties hebben voor het samenwerkingsverband. (Boessenkool et al., 1997)

Thomsom en Wildavsky stellen vervolgens dat ook het soort organisatiecultuur van invloed is op een mogelijke samenwerking. (Thomsom en Wildavsky, 1986, in Raeymaeckers, 2009) Daar waar een organisatiecultuur voornamelijk gericht is op het individu zal een organisatie immers voornamelijk gefocust zijn op het behalen van eigen belang en dit vormt geen goede basis voor een samenwerking. Organisaties die gericht zijn op het collectief zullen positief tegenover samenwerking staan als zij de noodzaak tot samenwerking inzien. Doherty, Fink, Inglis en Pastore (2009) geven vervolgens aan dat organisatieculturen niet makkelijk te veranderen zijn. *“Just as individuals do not easily give up the elements of their identity, so groups do not easily give up some of their basic underlying assumptions.”* (Doherty et al., 2009: 369) Het feit dat organisaties niet snel afstand zullen doen van hun cultuur kan hinderlijk zijn voor een mogelijke samenwerking. De heersende waarden, normen, gedachten en visies blijven zodoende immers bestaan en daardoor is er geen ruimte voor een gemeenschappelijk cultuur die juist wel noodzakelijk is voor het slagen van een samenwerkingsverband.

### 2. Cultuur als bevorderende factor

Volgens de symbolische interactie theorie, zoals beschreven door Coakley en Pike (2009), geven mensen in interactie met elkaar betekenis aan de wereld om hen heen. Door middel van deze interactie komen onder andere culturen tot stand. Omdat culturen gezamenlijk gecreëerd worden zorgen zij voor eenheid en vertrouwdeheid. Zo ook binnen organisaties. Een organisatiecultuur brengt immers het wij-gevoel naar boven omdat alle leden van een organisatie deel uitmaken van dezelfde cultuur. Cultuur draag tevens bij aan een gemeenschappelijke manier van denken en werken en zorgt voor een gemeenschappelijke visie. Daar waar samenwerkingsverbanden veelal angst en onzekerheden met zich meebrengen omdat organisaties van te voren niet weten wat de samenwerking zal brengen kan een organisatiecultuur deze onzekerheden verminderen door middel van het wij-gevoel en de gezamenlijke visie. Noordegraaf et al. (2004) voegen hieraan toe dat organisatieculturen het tevens mogelijk maken *“om klassieke grenzen en verschillen tussen organisaties te overbruggen.”* (Noordegraaf et al., 2004: 3) Ook Verweel en David (1995) onderschrijven dit daar waar zij stellen dat *“voor een geslaagde samenwerking het nodig is culturen te overbruggen.”* (Verweel en David, 1995: 95)

Wanneer twee organisaties tot samenwerking besluiten is het belangrijk dat de organisaties zich bewust zijn van het feit dat beide organisaties een eigen organisatiecultuur kennen en deze ook respecteren. *“Door de bestaande verhoudingen te respecteren ontstaat een situatie waarin door het ontbreken van een culturele bedreiging van de betrokkene de organisaties een bereidwillige houdingen creëren ten op zichten van de elkaar.”* (Verweel en David, 1995: 95)

### *Resumé*

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan samenwerking in zowel het bedrijfsleven als de sportwereld. Uit de resultaten van de literatuurstudie blijkt dat de motieven ten aanzien van samenwerking in het bedrijfsleven en de sportwereld niet veel van elkaar verschillen. Voetbalorganisaties zoals VVV-Venlo en Helmond Sport zijn eerder te karakteriseren als bedrijf dan als sportvereniging. Naast de sportieve doelstellingen die zij nastreven zijn ook financiële doelstellingen en continuïteit van belang wat blijkt uit de motieven.

Met betrekking tot de fasen van een samenwerkingsproces kan gesteld worden dat het bedrijfsleven en de sportwereld vergelijkbare fasen kennen. Echter, daar waar auteurs een vijftal fasen in het bedrijfsleven onderscheiden, onderscheiden zij slechts drie fasen in de sportwereld. Hoewel het aantal fasen niet gelijk is begint een samenwerking in zowel het bedrijfsleven als in de sportwereld met een verkenning. Vervolgens krijgt de samenwerking inhoudelijk vorm en vindt de implementatie plaats. Ook biedt het proces ruimte voor evaluatie.

Uit de literatuurstudie blijkt dat goede communicatie, zowel informeel als formeel, van belang is bij organisatieveranderingen om zodoende een gemeenschappelijke visie/strategie en groepsgevoel te creëren. Tevens vervult communicatie diverse functies binnen organisaties die allemaal een bijdrage leveren aan een goed verloop van organisatieprocessen. Tenslotte blijkt uit de resultaten dat macht en cultuur op verschillende wijze een rol spelen binnen samenwerkingsverbanden en dat zij zowel positieve als negatieve invloed kunnen uitoefenen. Zo blijkt dat macht in de eerste plaats bepaalt of het überhaupt tot samenwerking komt en zodoende een belemmerende factor kan vormen. Macht kan echter ook een bevorderende factor vormen. Het creëert immers structuur. Met betrekking tot cultuur kan gesteld worden dat leden van een organisatie vaak een emotionele band hebben met hun club. Wanneer dit soort gevoelens onderschat worden kan dit moeilijkheden opleveren. Cultuur kan echter ook bevorderend werken. Het draagt immers bij aan een gemeenschappelijke manier van denken en werken en zorgt voor een gedeelde visie.

## **Hoofdstuk 5. Empirische resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit zowel de interviews als de observaties beschreven. Om een goed beeld te krijgen van de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport heb ik zestien interviews afgenomen met betrokkenen rondom de samenwerking. Vanuit VVV heb ik gesproken met acht respondenten bestaande uit: een van de initiatiefnemers, de coördinator bovenbouw, trainers, iemand van de medische staf, een lid van de ouderraad van VVV en tussentwischen een tweetal spelers. Daarnaast heb ik vanuit Helmond Sport gesproken met zeven respondenten bestaande uit: een van de initiatiefnemers, de coördinator onderbouw/bovenbouw, trainers, iemand van de medische staf, een vrijwilliger en een tweetal spelers. Ook heb ik uitvoerig gesproken met het hoofd jeugdopleiding van FC Twente. Naast het afnemen van interviews is er gebruik gemaakt van observaties. Gedurende de interviews heb ik geobserveerd en aantekeningen gemaakt. Tevens heb ik hetgeen mij opviel met betrekking tot de accommodaties van respectievelijk VVV en Helmond Sport genoteerd en tussentwischen heb ik een reguliere werkgroepbijeenkomst bijgewoond. De informatie die ik door middel van de observaties verkregen heb zal ik daar waar mogelijk ter ondersteuning toevoegen aan de resultaten.

Uit de interviews zijn diverse thema's naar voren gekomen. Onderstaand zullen de resultaten aan de hand van deze thema's besproken worden. Dit hoofdstuk zal dan ook in het teken staan van de interpretaties van de respondenten. De analyse van de resultaten en het trekken van conclusies zal in een volgend hoofdstuk aan bod komen.

Paragraaf 5.1 zal aandacht besteden aan zowel de aanleiding van de samenwerking alsmede de doelstelling. Vervolgens zal paragraaf 5.2 in het teken staan van de manier van samenwerken waarna paragraaf 5.3 ingaat op de betekenis die betrokkenen geven aan de samenwerking oftewel, hoe zij de samenwerking ervaren. Paragraaf 5.4 en 5.5 zullen vervolgens aandacht besteden aan hetgeen beter kan aan de samenwerking waarna paragraaf 5.6 in het teken staat van emotie en zaken als clubkleuren. Paragraaf 5.7 zal een beeld geven van de vervoersproblematiek rondom spelers en tussentwischen zal paragraaf 5.9 aandacht besteden aan in hoeverre alle uitvoerenden achter de samenwerking staan.

### **5.1 “Eén plus één is meer dan twee”**

In het verleden hebben zowel VVV-Venlo als Helmond Sport verschillende vormen van samenwerking nagestreefd. Zo is een aantal jaren geleden het idee ontstaan om een gezamenlijke Limburgse opleiding te starten op initiatief van de vier Limburgse betaald voetbalorganisaties Fortuna Sittard, Roda JC, MVV en VVV. De hiervoor opgestarte DSM academie heeft niet kunnen voorkomen dat deze samenwerking niet succesvol was. Vervolgens zijn zowel VVV als Helmond Sport in contact gekomen met PSV. PSV beschikt al een aantal jaren over een RJO erkenning en zodoende is er gekeken of VVV en Helmond Sport met nog een aantal andere clubs uit de nabije omgeving aan zouden kunnen sluiten. Ook deze beoogde vorm van samenwerking is echter op niets uitgelopen. VVV en Helmond Sport zijn hierdoor wel in contact gekomen met elkaar hetgeen geresulteerd heeft in een aantal gesprekken tussen VVV, Helmond Sport en Fortuna Sittard. Ook deze driehoekssamenwerking heeft geen kans gekregen daar waar Fortuna af heeft gehaakt en zodoende zijn VVV en Helmond Sport bij elkaar terecht gekomen.

Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten van mening zijn dat zowel VVV als Helmond Sport het individueel niet redden. *“Er gebeurt heel veel in het land op dit moment en als je wil gaan concurreren met de grote clubs dan moet je krachten bundelen. Want met de komst van alle regionale jeugdopleidingen wordt het alleen onmogelijk”*, aldus een jeugdtrainer van Helmond Sport. De secretaris technische zaken en accommodatie van Helmond Sport en tevens één van de initiatiefnemers van het samenwerkingsverband stelt dat zowel VVV als Helmond Sport klein

duimpje in reuzenland zouden worden wanneer zij niet tot samenwerking hadden besloten. Dit is volgens hem dan ook de directe aanleiding geweest om snel met elkaar om de tafel te gaan zitten. Tevens geeft hij aan dat het initiatief eigenlijk genomen is door VVV. *“Maar het sprak me zo aan dat ik daar onmiddellijk in meegegaan ben.”* Uit het gesprek met het hoofdjeugdopleiding van FC Twente blijkt dat ook financiële voordelen aanleiding kunnen zijn om tot samenwerking te besluiten.

De doelstelling van het samenwerkingsverband kan volgens de respondenten beschreven worden als ‘kwaliteitsverbetering’. *“Als ik het in één woord samen moet vatten dan gaat het om verbetering van kwaliteit”*, aldus één van initiatiefnemers van de samenwerking vanuit VVV. Wel voegt hij hieraan toe dat kwaliteitsverbetering het hoofddoel is van de samenwerking waarbij de indirecte doelstelling betrekking heeft op het afleveren van spelers aan het eerste elftal. Ook vanuit Helmond wordt kwaliteitsverbetering als hoofddoel van de samenwerking gezien. Een Helmondse respondent herhaalt hierbij de woorden van één van de initiatiefnemers vanuit VVV: *“Eén plus één is meer dan twee in de betekenis van als je van een team de vijf/zes beste spelers van Helmond en de vijf/zes beste spelers van Venlo in één team zet dan heb je kwalitatief gezien zeker een beter team. Dus puur kwaliteitsverbetering en via kwaliteitsverbetering proberen zo hoog mogelijk in de competitie te spelen.”* Ook trainers vanuit zowel VVV als Helmond Sport onderschrijven reeds genoemde doelstelling. Uit het gesprek met het hoofdjeugdopleiding van FC Twente blijkt dat de doelstelling van de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport overeenkomstig is met de doelstelling van de samenwerking tussen FC Twente, Heracles en Go Ahead Eagles. Het feit dat spelers zodoende veel meer mogelijkheid hebben om uiteindelijk in het betaald voetbal terecht te komen omschrijft hij als een fantastisch resultaat.

### **Resumé**

In deze eerste paragraaf is aandacht besteed aan zowel de aanleiding als doelstelling van de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport. Uit interviews blijkt dat de samenwerking min of meer uit nood geboren is. Om als Limburgse en Brabantse voetbalclub te kunnen concurreren met grote clubs moet je krachten bundelen en zeker op het gebied van de jeugd. Ook de financiële voordelen die een samenwerking oplevert kunnen volgens het hoofd jeugdopleiding van FC Twente een motief voor samenwerking zijn.

Het hoofddoel van de samenwerking kan volgens alle respondenten beschreven worden als kwaliteitsverbetering. Hierbij gaat het indirect om het afleveren van spelers aan het betaald voetbal. Ook bij FC Twente is dit de doelstelling van de samenwerking.

### **5.2 “We gaan samenwerken maar met behoud van eigen identiteit”**

In 2010 is besloten tot samenwerking over te gaan. Vanuit de KNVB is destijds groen licht gegeven onder de voorwaarde dat VVV en Helmond zich in de nabije toekomst zouden aansluiten bij een door de KNVB erkende RJO. Dit is tot op heden echter nog niet gelukt. Wel hebben VVV en Helmond Sport in samenwerking met Fortuna Sittard een business plan ingediend bij de KNVB. Evenals Roda JC en MVV. De KNVB heeft recent laten weten één regionale jeugdopleiding te willen in Zuid-Limburg. Kortom een samenwerking tussen VVV, Helmond en Fortuna Sittard zal er op korte termijn niet komen. Wel hebben VVV en Helmond toestemming gekregen om nog een jaar door te gaan met de voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport.

Omdat VVV en Helmond geen RJO erkenning krijgen en slechts toestemming hebben om met elkaar samen te werken wordt er volgens de secretaris technische zaken en accommodatie van Helmond Sport en tevens één van de initiatiefnemers van de samenwerking samengewerkt met behoud van eigen identiteit. Hetgeen betekent dat VVV nog steeds VVV is en Helmond Sport nog steeds Helmond Sport. *“Je bent nu niet meer dan een samenwerkingsverband”*, aldus één van de initiatiefnemers vanuit Helmond Sport. Er is echter wel sprake van een entiteit namelijk de

voetbalacademie VVV – Helmond Sport. Deze is puur vanuit de regels ontstaan. *“Want de KNVB wilde één postadres en daarvoor hebben we een nieuwe stichting opgericht. Enkel en alleen voor de post.”* Het hoofdjeugdopleiding van FC Twente geeft aan dat hoewel de samenwerking tussen Twente, Heracles en Go Ahead eigenlijk al in zoverre is geïntensiveerd de drie clubs nog steeds hun eigen identiteit hebben en behouden.

### 5.2.1 *“We hadden die piramide voor ogen”*

Toen er zowel vanuit de KNVB als de besturen van VVV en Helmond Sport groen licht is gegeven voor de samenwerking is er een werkgroep geformeerd van vier mensen. Twee uit Venlo en twee uit Helmond. De organisatiestructuur is volgens de respondenten voortgekomen uit de werkgroep. *“De mensen in de werkgroep zijn ook diegene die de functies hebben ingevuld. We hebben niet gezegd oké dit is de structuur en daar gaan we mensen voor zoeken maar we hebben gezegd dit is de structuur en de mensen die we hebben passen daar toch al in”*, aldus één van de initiatiefnemers vanuit VVV. Vanuit de Helmondse kant wordt dit bevestigd daar waar een respondent stelt dat de structuur puur vanuit de bestaande situatie tot stand is gekomen. *“We hebben dus niet gezegd van we hebben een A-team en daar hoort dit profiel trainer bij maar er is gekeken naar wat voor personeel hebben we daarvoor en welke mensen kunnen we het beste op welke positie neerzetten.”* Uit de interviews en documenten is gebleken dat de trainers van de eerste teams afkomstig zijn van VVV. Volgens enkele respondenten op bestuurlijk niveau voelen Helmondse trainers zich hier nog steeds door benadeeld. Dit terwijl uit mijn gesprekken met Helmondse trainers blijkt dat zij dit helemaal niet zo ervaren. *“Mijn doel is dat de spelers meer kwaliteit gaan leveren en dat we kwalitatief betere spelers gaan krijgen en of ik nou de B2 train of de A1, nee dat maakt mij niet uit. Ik vind dat de beste technische mensen op de beste teams moeten komen”*, aldus een Helmondse trainer. Een andere trainer geeft aan dat destijds de keuze is gemaakt om de teams die in Venlo spelen te bemannen door Venlose trainers, *“en dat die keuze is gemaakt is prima. Nu zitten we natuurlijk weer een jaar daarna en dan zal ook wel weer geëvalueerd worden van welke trainer past daar. Dus dat is een continue ontwikkeling.”*

Ook bij FC Twente is de structuur destijds op soortgelijke wijze tot stand gekomen. In het verleden waren trainers afkomstig van alle drie de clubs. *“De trainers van de diverse teams zijn gewoon in functie gebleven en naar verloop van tijd is daar wel verloop in geweest maar op een natuurlijke manier. Maar in het begin is wel heel duidelijk rekening gehouden met beide organisaties.”* De samenwerking tussen Twente, Heracles en Go Ahead is in de loop der tijd echter zo geïntensiveerd dat er eigenlijk nauwelijks meer sprake is van samenwerking. Alles gaat onder de noemer van FC Twente, zo blijkt uit mijn gesprek met het hoofdjeugdopleiding.

### 5.2.2 *“De bestuurlijke structuur bij Venlo is wezenlijk anders”*

Eén van de respondenten geeft gedurende het gesprek aan dat de bestuurlijke structuur van VVV anders is dan die van Helmond. *“De voorzitter is een bepalend figuur, niet alleen in het bestuur maar in de hele club.”* Als voorbeeld geeft de respondent hierbij aan dat wanneer er zich problemen voordoen in de organisatie of in de samenwerking deze vanuit Helmond op het niveau waar het probleem plaatsvindt opgelost wordt. Dit terwijl problemen bij Venlo soms zover door escaleren dat ze bij de voorzitter terecht komen en dat hij dan bepaald wat er gebeurt, ook al wordt dit vanuit de organisatie niet gesteund. *“En dat heeft ook weer zijn invloeden op de werkvloer natuurlijk.”* Uit het gesprek met het hoofd jeugdopleiding van FC Twente blijkt dat men bij FC Twente alles omtrent de voetbalacademie zoveel mogelijk bij het bestuur en dus bij de voorzitters van de afzonderlijke clubs heeft weggehaald om zodoende de samenwerking te bevorderen. Het hoofdjeugdopleiding van FC Twente stelt dan ook dat *“wanneer voorzitters een cruciale rol spelen binnen een club het van belang kan zijn om zoiets als een samenwerking met een andere club zover mogelijk bij het bestuur weg te halen.”* Tevens blijkt uit het gesprek dat men bij FC Twente een kwaliteitsbewaker kent. Een objectief persoon die de samenwerking tussen de drie clubs op

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

bestuurlijk niveau in de gaten houdt. *“Dat moet voor mijn gevoel iemand zijn die niet zo heel veel verstand heeft van voetbal maar wel heel veel verstand van bestuur”*, aldus het hoofdjeugdopleiding. Ook enkele respondenten van VVV en Helmond Sport geven aan dat het van belang kan zijn voor de samenwerking om op den duur een gezamenlijke bestuurlijke structuur neer te zetten. Waarin wellicht iemand van buitenaf plaats zal nemen.

Hoewel één van de respondenten aangeeft de bestuurlijke structuur van Venlo soms als vervelend te ervaren is er volgens alle respondenten wel sprake van gelijkwaardigheid. Dit terwijl Venlo zeven ton in de samenwerking investeert en Helmond slechts twee ton. Door het grote verschil in budget heeft VVV echter wel een aantal eisen gesteld aan de samenwerking. *“De voorzitter van VVV heeft gezegd, samenwerking vind ik prima als de hoofdteams maar in Venlo spelen.”* Een aantal Helmondse respondenten stellen hierbij dat er met zulke eisen al meteen een basis is gelegd. *“Als wij samen gaan praten over een samenwerking stellen we geen voorwaarden vooraf.”* Ook dit heeft volgens enkele respondenten te maken met de bestuurlijke structuur van VVV. In het gesprek met het hoofd jeugdopleiding van FC Twente komt echter ook naar voren dat wanneer je als club meer geld in de opleiding steekt je ook meer te vertellen hebt. De gelijkwaardigheid tussen VVV en Helmond Sport komt volgens één van de initiatiefnemers vanuit VVV tot uiting door de manier waarop overlegmomenten plaatsvinden. *“In de werkgroep zitten vier personen, twee van Helmond en twee van Venlo, en op basis van die vier mensen worden beslissingen binnen de werkgroep gemaakt.”* Ook vanuit Helmondse kant wordt dit bevestigd. *“Je merkt nu echt dat we spreken over gezamenlijk. Met ‘wij’ bedoelen we de samenwerking en niet meer wij Helmond Sport of wij VVV”*, aldus een Helmondse trainer. Vanuit mijn observaties kan ik bevestigen dat de werkgroepbijeenkomsten op basis van gelijkwaardigheid plaatsvinden. Er wordt door de leden van de werkgroep niet slechts vanuit eigen clubbelang gesproken en gedacht maar er is ook oog voor de andere club. De bijeenkomst verloopt gestructureerd aan de hand van een agenda die van te voren is samengesteld door de werkgroep. Tevens is er mijns inziens voldoende ruimte voor ieders inbreng.

### **Resumé**

In deze paragraaf is aandacht besteed aan de structuur. Uit de resultaten blijkt dat VVV en Helmond samenwerken met behoud van eigen identiteit. Wel is er sprake van één entiteit maar deze is puur vanuit de regels ontstaan. Het hoofd jeugdopleiding van FC Twente geeft aan dat hoewel de samenwerking tussen FC Twente en Heracles al ruim negen jaar duurt en Go Ahead Eagles al drie jaar aangesloten is, de drie clubs nog steeds hun eigen identiteit hebben en ook behouden.

Aan het begin van de samenwerking is een werkgroep geformeerd van vier personen, twee uit Helmond en twee uit Venlo. De organisatiestructuur is vanuit deze werkgroep ontstaan. Uit de resultaten blijkt vervolgens dat de trainers van de eerste teams afkomstig zijn van VVV. In Helmond zijn ze op bestuurlijk niveau van mening dat de Helmondse trainers zich hier nog steeds in benadeeld voelen. Helmondse trainers erkennen dit echter niet en zijn van mening dat de beste technische mensen op de beste teams moeten komen. Het hoofd jeugdopleiding van FC Twente geeft aan dat de organisatiestructuur bij FC Twente destijds op soortgelijke wijze tot stand is gekomen en er in het begin rekening is gehouden met alle organisaties.

Eén van de respondenten is van mening dat de bestuurlijke structuur bij Venlo wezenlijk anders is dan die van Helmond. Hij schrijft dit toe aan de bepalende rol die de voorzitter van VVV speelt binnen de organisatie. Het hoofd jeugdopleiding van FC Twente geeft aan dit te herkennen. FC Twente en Heracles hebben destijds daarom alles omtrent de voetbalacademie zoveel mogelijk weggehaald bij het bestuur. Binnen de voetbalacademie FC Twente kent men tevens een kwaliteitsbewaker. Een objectief persoon die de samenwerking op bestuurlijk niveau in de gaten houdt. Ook respondenten van VVV en Helmond geven aan dat de samenwerking in de toekomst

wellicht een gezamenlijke bestuurlijke structuur nodig heeft waarin iemand van buitenaf leiding aan geeft.

Tenslotte blijkt dat de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid plaatsvindt. Dit ondanks dat Venlo veel meer investeert in de samenwerking dan Helmond en tevens enkele eisen heeft gesteld aan de voorkant. De gelijkwaardigheid komt volgens respondenten tot uiting in onder andere de werkgroepbijeenkomsten waarin mensen van Venlo en Helmond zitting hebben en waar gezamenlijk besluiten worden genomen.

### **5.3 “Je ziet nu al dat het iets oplevert”**

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de samenwerking. *“Kijk we werken eigenlijk pas heel kort samen en we hebben kinderziektes gehad aan het begin van het jaar maar je ziet nu allemaal dingen die verbeterd zijn en dat het echt iets oplevert”*, aldus een Helmondse trainer. Dit wordt bevestigd door andere trainers. Ook uit mijn observaties blijkt dat het merendeel van de respondenten erg positief is over de samenwerking. Dit komt duidelijk naar voren in de manier waarop er over de samenwerking wordt gesproken.

Volgens de respondenten zijn er altijd verbeterpunten en kost een samenwerking veel tijd en energie maar is het de moeite zeker waard. Het hoofd jeugdopleiding bovenbouw van VVV stelt: *“Mijn ervaring is vanaf het begin positief geweest. Ik wist van te voren 100% zeker dat op het moment dat je twee entiteiten bij elkaar brengt de kwaliteit ontzettend omhoog gaat.”* Hij voegt hier tevens aan toe dat de samenwerking niet alleen resulteert in kwaliteitsverbetering maar ook in dat andere bvo's bij VVV en Helmond op bezoek komen om te kijken hoe het gaat en dat clubs zich melden voor spelers. Ook de ouderraad van VVV staat positief tegenover de samenwerking. Uit gesprekken met trainers van zowel VVV als Helmond blijkt dat spelers in het begin moeite hebben gehad met de samenwerking. Eén van de initiatiefnemers van de samenwerking en tevens trainer stelt dat het voor oudere spelers meer wennen is dan voor jongeren. Een speler uit de a-jeugd van Venlo onderschrijft dit. *“In eerste instantie vond ik het toch wel minder. Ik hou toch van VVV en Helmond sport erbij.. ja ik wist niet wat ik ervan moest verwachten.”* Aan de ene kant is de speler wel positief want hij heeft een leuk en goed team maar aan de andere kant zitten er ook minpunten aan de samenwerking. Ook geeft hij aan dat het niveau er niet op vooruit is gegaan. Een speler uit de a-jeugd van Helmond geeft echter aan positief te zijn over de samenwerking.

Een trainer van de c-jeugd stelt vervolgens dat er in het begin van de samenwerking echt sprake was van twee groepen. De spelers uit de c-jeugd waarmee ik gesproken heb geven aan de samenwerking in eerste instantie een beetje raar te vinden. *“Je speelt toch met andere spelers.”* Echter nadat ze een tijd aan elkaar hebben kunnen wennen zien ze nu ook de voordelen van de samenwerking. *“Je traint hoger dus er zit meer uitdaging in en je krijgt nieuwe vrienden erbij!”* Ook een vrijwilliger van Helmond Sport geeft aan dat hij de samenwerking als prettig ervaart. Er is volgens hem weinig verandert ondanks de samenwerking tussen VVV en Helmond. *“Je hebt inderdaad te maken met twee verschillende groepen mensen maar voor de rest heb ik niet het idee dat er iets verandert is. Wel zie je dat het qua kwaliteitsimpuls alleen maar goed is dat het is gebeurd.”* Deze Helmondse vrijwilliger rijdt wel eens met een busje spelers van Helmond naar Venlo en vangt daarbij bepaalde dingen op. Zo geeft hij te kennen dat sommige jongens het als een probleem zien om van Helmond naar Venlo te gaan. Oftewel de tijd die ze eraan kwijt zijn. Verder hoort hij echter geen negatieve geluiden. Dit terwijl de spelers die ik gesproken heb hier geen moeite mee blijken te hebben. *“Ik ben eigenlijk gewoon op dezelfde tijd terug dus dat maakt mij niet zoveel uit”*, aldus een Helmond speler.

Wat opvallend was is dat één van de respondenten, iemand van de medische staf negatief bleek over de samenwerking. *“Ik ervaar de samenwerking gewoon als heel slecht.”* Hij wijst dit toe aan de



problemen rondom het vervoer en de reacties die hij krijgt van spelers en ouders. Tevens geeft hij te kennen dat hij niet het idee heeft dat de kwaliteit omhoog gaat. Uit gesprekken met andere betrokkenen blijkt echter dat ouders helemaal geen moeite hebben met de samenwerking. Wel geeft deze zelfde trainer aan dat ouders hoogstens moeite kunnen hebben met het feit dat ze meer tijd kwijt zijn aan het vervoer.

### **5.3.1 “Ze blijven kritisch maar ik denk niet dat ze er negatief tegenover staan”**

De besturen van zowel VVV als Helmond Sport waren in eerste instantie niet positief over de samenwerking. *“Zeker niet gezien de historie, allerlei andere samenwerkingsverbanden die we hebben gehad en die tot niks hebben geleid”*, aldus één van de initiatiefnemers vanuit VVV. Voor het bestuur was het wel even wennen volgens verschillende respondenten. *“En ons bestuur heeft zich ook wat harder opgesteld in de eisen waaraan de samenwerking moest voldoen”*, zo stelt één van de initiatiefnemers vanuit VVV. Eén van de initiatiefnemers vanuit Helmond geeft in een gesprek aan dat Helmond Sport een redelijk afstandelijk bestuur kent hetgeen betekent dat het bestuur nogal eens vlug ja zegt tegen een voorstel. Er was dan ook weinig discussie toen het voorstel voor een samenwerking tussen VVV en Helmond Sport op tafel kwam.

### **5.3.2 “We hadden echt niet kunnen voorspellen hoe het ging lopen”**

De verwachtingen die de initiatiefnemers van het samenwerkingsverband vooraf hadden met betrekking tot het verbeteren van kwaliteit is volgens de respondenten uitgekomen. Wel geeft één van de initiatiefnemers aan dat VVV en Helmond wel problemen zijn tegen gekomen. *“Dingen die we of niet verwacht hadden of die we wel verwacht hadden maar in de praktijk toch moeilijker bleken.”* Uit een gesprek met een medewerker van de medische staf van Helmond blijkt dat hij vooraf verwacht had dat de communicatie tussen twee voetbalclubs een hele klus zou zijn. Ook één van de initiatiefnemers vanuit VVV en tevens hoofdjeugdopleiding onderbouw/trainer geeft aan zich vooraf al bewust te zijn geweest van het feit dat er veel gecommuniceerd zou moeten worden. Een trainer van de c-jeugd geeft vervolgens aan dat hij vooraf een duidelijk beeld had van de samenwerking en dat hetgeen hij verwacht had ook klopt met de realiteit. De Venlose trainer van de a-jeugd geeft in een gesprek aan niet te weten wat hij zich bij de samenwerking moest voorstellen. Zodoende stond hij in eerste instantie dan ook niet voor de volle 100% achter de samenwerking. Nu is hij echter best tevreden over de gang van zaken.

### **Resumé**

Uit bovenstaand blijkt dat de respondenten over het algemeen positief zijn over de samenwerking en dat de effecten al zichtbaar zijn. Het resulteert niet slechts in kwaliteitsverbetering maar ook in dat andere bvo's bij VVV en Helmond komen kijken. Het succes van de samenwerking blijkt tevens uit het feit dat andere clubs zich melden voor spelers. Uit de resultaten blijkt vervolgens dat spelers in het begin erg moesten wennen aan de samenwerking. Enkele spelers zijn echter nog steeds van mening dat er minpunten aan de samenwerking zitten en dat de kwaliteit niet verbeterd is. Eén van de minpunten blijkt het vervoer en de afstand te zijn. Het merendeel van de spelers staat echter positief tegenover de samenwerking.

Opvallend is dat één respondent erg negatief is over de samenwerking. Hij wijst dit toe aan het vervoer en aan de reacties die hij van spelers en ouders krijgt. Dit terwijl andere respondenten aangeven dat ouders helemaal geen moeite hebben met de samenwerking, hoogstens met de tijd die ze kwijt zijn aan het vervoer. Tevens is hij van mening dat de kwaliteit niet omhoog gaat. Het merendeel van de respondenten is van mening dat de besturen van beide voetbalclubs, gezien de historie, in eerste instantie niet positief waren over de samenwerking. Hoewel ze kritisch blijven is hun mening nu wel bijgesteld. Tenslotte blijkt dat de verwachtingen die de respondenten van tevoren hadden over het algemeen zijn uitgekomen. Er blijken echter ook respondenten te zijn die vooraf geen idee hadden wat ze zich bij de samenwerking voor moesten stellen.

#### **5.4 “Communicatie is het belangrijkste wat er is”**

Uit de gesprekken met initiatiefnemers, hoofd jeugdopleidingen, trainers, medische staf en vrijwilligers blijkt dat de communicatie binnen het samenwerkingsverband een punt ter verbetering is. *“Wat beter zou kunnen is communicatie. Niet dat er niet of slecht gecommuniceerd wordt maar de overlegmomenten zijn gewoon heel moeilijk”*, aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw. Overlegmomenten blijken in praktijk lastig te plannen. Respondenten kennen dit toe aan verschillende agenda’s, verschillende werkomstandigheden en verschillende contracten van de mensen die samenwerken. Uit de gesprekken blijkt echter dat deze overlegmomenten wel gewenst zijn. *“De knowhow die je in huis hebt moet je met elkaar gaan delen”*, aldus een Helmondse trainer. Een trainer van de a-jeugd geeft tevens te kennen dat er vaker technisch overleg dient plaats te vinden tussen trainers van Helmond Sport en trainers van VVV. Hij stelt voor om dit periodiek, elke twee weken, te laten plaatsvinden. Dit soort overlegt verschaft volgens hem inzicht in hoe collega’s denken over bepaalde zaken en dit kan weer een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de opleiding. Tevens kan zo’n bijeenkomst de mogelijkheid bieden om elkaar daar waar nodig van feedback te voorzien. Ook gecombineerd technisch/medisch overleg is gewenst. Zo blijkt uit een gesprek met de medische staf van Helmond. De regelmaat waarin zo’n overleg plaats dient te vinden laat de respondent in het midden. *“Als er maar mee te werken valt.”* Opvallend is dat daar waar de medische staf van Helmond aangeeft structureel overleg met onder andere de medische staf van VVV te missen, de medische staf van VVV aangeeft hier anders in te staan. *“Wij moeten gewoon alleen weten wat de blessures zijn en voor de rest hoeven wij eigenlijk niks te weten”*, aldus de medische staf van VVV.

Uit een aantal gesprekken blijkt dat bij VVV vijf tot zes keer per jaar mentaal/technische vergaderingen plaatsvinden waarin trainers zitting hebben. Bij Helmond Sport kennen ze dit soort vergaderingen echter niet. Het zou voor de samenwerking dan ook goed zijn om zulke vergaderingen gezamenlijk te voeren dus met zowel Helmond Sport als VVV, aldus enkele respondenten. *“Je moet meer momenten creëren dat je elkaar ziet. En niet één keer in de maand maar misschien wel iedere week. Maar goed dat moet wel in ieders planning passen”*, zo stelt een trainer van de c-jeugd. Wel blijkt dat er één keer in de vier/vijf weken platformbijeenkomsten plaatsvinden. Voor zowel de onderbouw (c-jeugd) als de bovenbouw (a/b-jeugd) bestaan er platformbijeenkomsten. Deze vinden gescheiden plaats. *“Dan worden de elftallen behorende bij een platform besproken en worden alle spelers doorgenomen en dan zijn er ook diverse agendapunten van wat kan er beter”*, aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw en tevens trainer bij Helmond Sport. Uit enkele gesprekken blijkt echter dat naast de gescheiden platformbijeenkomst ook gezamenlijke overlegmomenten gewenst zijn. Een trainer van de c-jeugd geeft bijvoorbeeld aan geen idee te hebben hoe het er in de bovenbouw aan toe gaat. *“We hebben in het begin van het seizoen vier keer bij elkaar gezeten met de bovenbouw en onderbouw en daarna helemaal niet meer in die grote samenstelling. En ja.. ik vind dat wel echt een verbeterpunt”*, aldus de trainer van de c-jeugd.

Ook het hoofdjeugdopleiding van FC Twente erkent het belang van een gezamenlijk overleg. Uit het gesprek blijkt dat bovenbouw en onderbouw één keer per week gescheiden overleg hebben. Daarbij komen zaken als tactiek, techniek en spelers aan de orde. Daarnaast vergaderen zij één keer in de maand gezamenlijk omdat het van belang is om te weten er in beide afdelingen gebeurt. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten wordt er gesproken over materiaal en de samenwerking. Communicatie draagt volgens bijna alle respondenten bij aan de kwaliteit van de samenwerking. *“Ik denk dat als wij het communicatie gebied met elkaar verbeteren dan komen er vanzelf weer punten naar voren waarvan we zeggen hey als we daar samen de schouders onder zetten dan gaat het weer een stuk makkelijker, efficiënter en beter”*, aldus de medische staf van Helmond. Volgens enkele respondenten is het echter ook van belang dat de communicatielijnen duidelijk zijn voor iedereen. Binnen de eigen club weten de respondenten veelal wel hoe deze lijnen lopen maar

uiteindelijk krijg je ook te maken met mensen van de andere club. Ook vanuit FC Twente wordt het belang van communicatie erkent. *“De contactlijntjes bij ons zijn heel kort en dat is ook noodzakelijk. Verder merk je dat je aan de voorkant heel goed met elkaar moet overleggen en alle punten en komma’s na moet lezen en vervolgens heel flexibel daarin moet zijn en weer met elkaar aan de tafel moet gaan zitten als zich bepaalde ontwikkelingen voordoen, dan los je heel veel problemen op.”*

### 5.4.1 *“Wij hebben altijd telefonisch contact”*

Alle Helmondse respondenten, met uitzondering van de spelers, geven aan goed en regelmatig contact te hebben met hun directe collega bij VVV. Andersom geldt dit hetzelfde. Ook de Venlose respondenten ervaren het contact met hun directe collega als prettig. *“Ik heb regelmatig telefonisch contact met mijn collega in Helmond en dan bespreken we alles. Ik vind dat contact gewoon prima”*, aldus een Venlose trainer. Ook één van de Helmondse initiatiefnemers stelt dat de onderlinge contacten goed verlopen. Zowel telefonisch als via de mail. Uit gesprekken met trainers blijkt dat er met de directe collega gesproken wordt over onder andere spelers, of ze wel of niet goed hebben getraind en over opvallende dingen. *“We hebben ontzettend veel contact maar over inhoudelijke zaken nog heel weinig. Dus wat train je, hoe heb je dat aangepakt, dus als je puur gaat kijken naar hoe je als trainer functioneert met je groep dan hebben we het daar nog heel weinig over”*, aldus een Helmondse trainer. De Helmondse trainer kent dit onder andere toe aan de tijdsdruk en aan de telefoonkosten. Enkele andere trainers geven aan dat er ook veel gecommuniceerd wordt door middel van formulieren en popgesprekken. Om de communicatie tussen trainers van VVV en Helmond Sport echter te verbeteren wil de Voetbalacademie een computer systeem aanschaffen waarin alle trainers en spelers kunnen inloggen. Hierop wordt door alle respondenten positief gereageerd. *“Een gezamenlijke database is natuurlijk een geweldig communicatiemiddel. Dan ben je echt actueel op de hoogte van alles”*, aldus een Helmondse trainer. Het hoofd jeugdopleiding onderbouw en tevens jeugdtrainer van VVV geeft aan dat een gezamenlijk database erg gewenst is.

Het creëren van een gezamenlijke informatievoorziening is ook volgens de ouderraad van VVV belangrijk. Op de site van Helmond Sport is volgens de respondent immers nauwelijks iets te vinden over de teams die in Venlo spelen en andersom is er op de site van VVV nauwelijks iets te vinden over de teams die in Helmond spelen. Dit terwijl het toch om één gezamenlijke Voetbalacademie gaat. *“Iedere club heeft natuurlijk zijn eigen site maar de dingen van de jeugd kunnen wel wat beter aan elkaar gelinkt worden. Zo creëer je bij spelers ook het idee van ook al speel ik nu mijn wedstrijden in Helmond ik hoor wel bij het samenwerkingsverband VVV – Helmond Sport”*, aldus een lid van de ouderraad.

### 5.4.2 *“Ik ben pas in een vrij laat stadium betrokken bij het samenwerkingsproces”*

Uit gesprekken met hoofd jeugdopleidingen, trainers, medische staf en vrijwilligers blijkt dat het merendeel pas in een laat stadium bij de samenwerking betrokken is. Door enkele wordt dit als negatief ervaren. *“Ik ben niet betrokken in laten we eens gaan brainstormen over hoe we het gaan doen dus ja daar voelde ik me in zoverre gepasseerd dat ik het jammer vond dat ik daar niet over heb kunnen meedenken”*, aldus een trainer. Wel geeft hij te kennen dat hij de argumenten wel begrijpt. *“Tijdsdruk etc. maar als ik mijn gevoel daarover uit mag spreken dan vond ik dat heel jammer.”* Een medewerker van de medische staf van Venlo geeft aan pas achteraf, van derden, gehoord te hebben dat er een samenwerking aan zat te komen. Liever was hij eerder op de hoogte gebracht van de plannen. *“Het is gewoon niet leuk als je uit de krant moet vernemen dat er binnen je werk iets belangrijks gebeurd.”* Ook de Venlose trainer van de a-jeugd geeft te kennen pas betrokken te zijn bij het proces toen al duidelijk was welke richting VVV en Helmond op wilden met het samenwerkingsverband. Hij geeft hierbij aan dat hij het prettiger had gevonden als dit eerder was gebeurd en de initiatiefnemers ook naar meningen en adviezen van betrokkenen (waaronder trainers) hadden gevraagd. Zijn Helmondse collega geeft tevens aan pas in een laat

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

stadium betrokken te zijn bij de samenwerking. *“We zijn wel ge-update. Dat er een samenwerking aan zat te komen wisten we, daarover is toen ook naar ons, naar de werkvloer gecommuniceerd maar hoe verder die gesprekken op bestuurlijk niveau toen al waren, ik heb geen idee.”*

Niet alle respondenten zijn echter in een laat stadium bij de samenwerking betrokken. Uit het gesprek met de vrijwilliger blijkt dat hij in bepaalde werkoverleggen voorafgaand aan de samenwerking zitting heeft gehad. *“Er zijn werkgroepen geformeerd qua trainers maar ook qua vrijwilligers net als ik en dan kom je bij een bepaalde groep mensen te zitten en wij hebben toen steeds die gesprekken gevoerd met VVV over bepaalde zaken.”* Hij heeft niet het gevoel dat hij echt inhoudelijk invloed heeft gehad op bepaalde zaken maar hij heeft het wel als prettig ervaren dat hij er bij heeft gezeten. Ook een Venlose trainer geeft aan in een redelijk vroeg stadium bij de samenwerking betrokken te zijn. De plannen waren toen wel al duidelijk. *“Toen werd ik er in betrokken omdat het voor mijn team vorig jaar ook heel belangrijk was.”* Twee teams moesten namelijk teruggebracht worden tot één team dus voor veel spelers was het een onduidelijk periode. *“Maar ik vind dat ik daar wel tijdig in betrokken ben waardoor ik ook alles op een goede en eerlijke manier en op de juiste tijd heb kunnen communiceren naar mijn jongens”*, aldus een Venlose trainer van de c-jeugd.

Hoewel sommige respondenten aangeven pas in een laat stadium betrokken te zijn bij de samenwerking en daardoor weinig tot geen invloed hebben gehad op bepaalde zaken geeft het merendeel aan het gevoel te hebben nu meer betrokken te worden bij de samenwerking. *“Ik heb nu absoluut het idee dat ik invloed heb op bepaalde zaken. Ik ben deel geworden van een werkgroep dus daarin kan ik mijn mening ventileren dus ja mijn mening wordt serieus genomen”*, aldus een trainer. Dit wordt beaamd door een vrijwilliger. *“Ik heb zeker het idee dat er echt geluisterd wordt naar mij.”*

### **Resumé**

Uit de resultaten blijkt dat de communicatie binnen de samenwerking beter kan. Zo dienen er meer overlegmomenten plaats te vinden. Zowel technisch/medisch overleg met trainers en medische staf van Helmond en Venlo alsmede mentaal/technisch overleg. Respondenten geven aan het liefst structureel, elke twee weken, overleg te voeren. Bij VVV hebben ze vijf tot zes keer per jaar mentaal/technisch overleg. Dit in tegenstelling tot Helmond waar ze dit niet kennen. Wel vinden er één keer in de vier tot vijf weken platformbijeenkomsten plaats, voor zowel de onderbouw als de bovenbouw gescheiden. Naast gescheiden platformbijeenkomsten geven respondenten aan ook gezamenlijk overleg op prijs te stellen. Het hoofd jeugdopleiding van FC Twente erkent het belang van gezamenlijk overleg. Bij FC Twente hebben de onderbouw en bovenbouw één keer per week gescheiden en één keer in de maand gezamenlijk overleg.

Communicatie is volgens alle respondenten van belang voor een goed verloop van de samenwerking. Communicatielijnen dienen dan ook duidelijk te zijn voor iedereen. Ook vanuit Twente wordt het belang van communicatie erkent en gesteld dat de lijntjes kort moeten zijn. Respondenten geven te kennen binnen de eigen club te weten hoe de communicatielijnen lopen maar bij de andere club niet. Wel blijkt het contact met de directe collega goed te zijn en vooral telefonisch plaats te vinden. Tevens wordt er veel gecommuniceerd door middel van formuleren en popgesprekken. Het aanschaffen van een gezamenlijke database is echter zeer gewenst. Evenals de informatievoorziening voor alle teams op de sites van beide clubs.

Tenslotte blijkt het merendeel van de respondenten pas in een laat stadium bij de samenwerking te zijn betrokken of van de samenwerking op de hoogte te zijn gebracht. Dit wordt door enkele als negatief ervaren. Desondanks blijken respondenten nu wel het gevoel te hebben betrokken te worden bij de samenwerking en invloed te hebben op de samenwerking.

### **5.5 “Die laatste 10% op elkaar afstemmen”**

Om de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren is het volgens betrokkenen van belang om scheve verhoudingen recht te trekken. In diverse gesprekken komt naar voren dat de jeugdtrainers in Venlo voor twintig uur in loondienst zijn. In Helmond is dit echter niet het geval. Dit terwijl het merendeel van de respondenten van mening is dat Helmond Sport ook naar betaalde trainers in zowel de onderbouw als bovenbouw moet. Zodoende kun je bijvoorbeeld één tot twee keer per week bij elkaar gaan zitten om bepaalde zaken te bespreken en tot iets gezamenlijks te komen waar iedereen achter staat. *“Je hebt hier alleen te maken met vrijwilligers en die kun je niet zeggen van wij gaan dinsdagochtend even met zijn allen zitten terwijl het wel ideaal zou zijn als dat wel zou kunnen”*, aldus het hoofd jeugdopleiding onderbouw en tevens trainer van Helmond. Ook vanuit Venlo wordt dit als een verbeterpunt gezien.

Vervolgens blijkt uit gesprekken dat er bij VVV vaker getraind wordt dan bij Helmond. Over de frequentie van trainingen bestaat echter enige verdeeldheid onder de respondenten. Zo zijn een aantal Venlose respondenten van mening dat er in Helmond slechts drie keer getraind wordt. Dit terwijl Helmondse respondenten anders beweren. *“Ten eerste is het niet correct dat wij drie keer trainen, wij trainen vier keer en volgens mij wordt de krachttraining in Venlo altijd beschreven als een volledige training maar dat is volgens mij heel erg op individuele basis en dat doen wij er hier al bij dus dan kan je al praten van vijf keer”*, aldus een Helmondse trainer. Wel zijn de meeste respondenten het eens over het feit dat dit meer gelijk geschaald moet worden. Of VVV minder zou moeten gaan trainen of Helmond meer is echter volgens een aantal respondenten een punt van discussie. *“Ik vind dat je moet kijken wat de meeste kwaliteit oplevert. En of dat nou betekent één keer meer trainen of één keer minder trainen dat maakt mij niet zoveel uit. Ik vind alleen wel dat het voor iedereen gelijk moet zijn”*, zo stelt een Helmondse trainer. Een Venlose trainer geeft in een gesprek echter aan dat hij van mening is dat Venlo niet moet minderen. *“Wij moeten kwaliteit blijven leveren en Helmond moet aanpakken. We moeten niet zeggen wij trainen zes keer en Helmond drie keer dus we gaan naar viereneenhalf keer, nee wij moeten hoog blijven en Helmond moet proberen aan te haken.”* Uit een gesprek met een andere Venlose trainer komt naar voren dat hij van mening is dat Helmond sowieso één keer meer moet gaan trainen maar dat wat hem betreft zijn eigen trainingen wel teruggebracht mogen worden naar vijf keer. *“De vrijdagmiddagtraining zou er wat mij betreft wel uit mogen, dat heeft met name te maken met het feit dat je toch heel behoudend traint omdat je zaterdags moet spelen.”* Ook vanuit zijn spelers krijgt hij te horen dat zij zes keer trainen erg veel vinden.

#### ***5.5.1 “Alle dagen samen trainen is een kwaliteitsimpuls voor de samenwerking”***

Uit de gesprekken met hoofd jeugdopleidingen, trainers, spelers en vrijwilligers blijkt dat iedereen van mening is dat er vaker samen getraind moet worden. De Venlose trainer van de a-jeugd is van mening dat er meer samen getraind moet worden om zodoende de samenwerking nog beter te laten verlopen. Hij stelt hierbij dat dit komend seizoen gerealiseerd zal worden. De Helmondse trainers delen deze mening. *“Alle dagen met elkaar trainen, zou ideaal zijn”*, aldus een Helmondse trainer. Een vrijwilliger voegt hieraan toe dat er nog meer uit de samenwerking gehaald kan worden als er vaker samen getraind wordt. *“Hoe vaker je elkaar ziet hoe beter het gaat worden en hoe sneller je op elkaar ingespeeld raakt”*, aldus een vrijwilliger. Ook enkele spelers uit de C en A-jeugd zijn van mening dat het opvoeren van de gezamenlijke trainingsmomenten een verbetering voor de samenwerking zou zijn. *“Het is fijner als je doordeweeks vaker met je wedstrijdteam kunt trainen, dan raak je beter op elkaar ingespeeld”*, aldus een C-speler. Ook A-spelers onderschrijven dit. Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat VVV en Helmond de samenwerking begonnen zijn met één gezamenlijke activiteit. Maar dit waren er al vrij snel twee. *“Volgend jaar gaan we naar het derde gezamenlijke moment”*, aldus een Helmondse trainer. Volgens het hoofd jeugdopleiding bovenbouw van Venlo benader je op deze wijze het beste scenario van één locatie. Hoewel een eigen accommodatie voor de voetbalacademie volgens het merendeel van de respondenten de meest

ideale situatie zou zijn, zijn enkele van mening dat dit niet haalbaar is. Zo stelt het hoofd jeugdopleiding bovenbouw van Venlo dat één centrale locatie op dit moment niet mogelijk is. Drie keer gezamenlijk trainen en op zaterdag een wedstrijd spelen zou wat hem betreft, gezien de situatie, het beste alternatief zijn. Er zijn echter betrokkenen die van mening zijn dat één locatie wel haalbaar is. Om een gezamenlijke accommodatie te creëren hoeft er volgens de medische staf van Helmond slechts gebruik gemaakt te worden van de faciliteiten van een bestaande amateurvoetbalclub ergens tussen Venlo en Helmond. *“Er zijn genoeg clubs die zeggen van hey dat is voor ons ook een mooi uithangbordje. Overdag heeft de voetbalacademie de velden en de kantine.”*

### **5.5.2 “Inhoudelijk hebben we nog erg weinig contact”**

Het merendeel van de betrokkenen is van mening dat de afstemming tussen trainers van Helmond en trainers van Venlo met betrekking tot de inhoud van trainingen beter kan. *“Je moet tot 90% afstemmen hoe je traint, wat je traint, de manier van trainen. Die laatste 10% is toch de invulling van de trainer zelf en dat moet je ook vooral zo laten”*, aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw Venlo. Zowel Helmondse trainers als Venlose trainers delen deze mening. *“Het is aan de trainer zelf maar het afstemmen van trainingsprogramma’s op elkaar is wel een verbeterpunt”*, aldus een Venlose trainer. Een Helmondse trainer onderschrijft dit daar waar hij stelt dat er over inhoudelijkheid van trainingen weinig gesproken wordt. *“Wat train je, hoe heb je dat aangepakt, daar hebben we het heel weinig over.”* De trainers van de a-jeugd geven te kennen van mening te zijn dat zij voor 90% op dezelfde lijn zitten en dat de afstemming dus prima is. Een trainer van de c-jeugd geeft vervolgens aan dat zijn manier van trainen anders is dan die van zijn collega. Dit heeft voornamelijk te maken met het tactisch trainen. *“Wij trainen op donderdag altijd tactisch en dan worden er bepaalde onderwerpen aangehaald die we dan gaan behandelen. Mijn collega doet dit ook wel maar op een andere manier. Hij legt ook tactische dingen uit maar behandelt deze niet de hele training door zoals wij dat doen.”* Hij voegt hieraan toe dat hij niet van mening is dat het een beter is dan het ander maar dat er een betere afstemming moet zijn om zodoende als team beter te worden.

In gesprekken met Helmondse trainers komt naar voren dat zij aan spelers merken dat spelers de trainingen in Helmond anders ervaren dan de trainingen in Venlo. *“Spelers geven dat ook aan.. in Helmond trainen we altijd harder dan in Venlo”*, aldus een Helmondse trainer over spelers. Wel geven de Helmondse trainers aan dat spelers het volgens hem juist wel fijn vinden dat de inhoud van trainingen niet overal hetzelfde is. *“Ik denk dat het misschien juist wel verfrissend werkt.”* Uit een gesprek met een speler uit de c-jeugd blijkt dat de trainingen in Venlo en Helmond af en toe van elkaar verschillen. *“Sommige dingen zijn wel zwaarder.. soms in Helmond en soms in Venlo.”* Ook een andere c-speler ervaart dit verschil. Een speler uit de a-jeugd stelt vervolgens dat de trainingen in Venlo zwaarder zijn en langer dan in Helmond. *“Maar verder qua inhoud zijn de trainingen wel bijna hetzelfde”*, aldus een a-speler. Dit wordt door een andere speler van de A onderschreven. Tenslotte geeft een aantal spelers te kennen nog wel meer tactisch te willen trainen.

### **5.5.3 “Regels moeten gelijk getrokken worden”**

Maatregelen met betrekking tot zaken als te laat komen en het niet nakomen van regels op trainingen moeten gelijk getrokken worden volgens het merendeel van de respondenten. *“Ik denk dat het bij veel dingen wel bijna automatisch gebeurt maar daar moet meer afstemming over komen inderdaad”*, aldus een Helmondse trainer. Het merendeel van de trainers weet echter niet of voor de groep die in Helmond traint dezelfde regels gelden als voor de groep die in Venlo traint. *“We hebben wel een aantal afspraken op papier gezet maar echt uniformiteit erin is er nog niet.”* Een van de respondenten geeft hierbij een simpel voorbeeld: *“Ik zie bijvoorbeeld Venlose jongens die trapvormen doen zonder scheenbeschermers, ja dat kan hier niet. Je komt het veld op met scheenbeschermers aan. Niet alle trainers hier hanteren deze regel met mij maar ik vind dat daar*

*meer afstemming over moet komen*”, aldus een trainer. Volgens enkele respondenten zijn dit zaken die geen prioriteit hebben en daarom weinig aandacht genieten. Zowel de Venlose trainers van de a-jeugd als de Helmondse trainers geven aan dat de afstemming in het benaderen van spelers en het toepassen van regels goed is. *“Die afspraken hebben we aan het begin van het seizoen gemaakt en daar zitten onderling geen grote verschillen in. Daarin merk ik ook geen verschil in visie tussen VVV en Helmond Sport”*, aldus een trainer van de a-jeugd. Een trainer van de c-jeugd geeft aan geen overleg te voeren met zijn collega over regels. Wel is hij van mening dat de straffen over het algemeen wel gelijk zijn.

Uit gesprekken met c-spelers blijkt dat de manier waarop trainers in Venlo en Helmond met spelers omgaan gelijk is en dat de afspraken die er gelden overeenkomen. Ook de spelers van de A geven aan dat de wijze waarop Venlose en Helmondse trainers spelers benaderen gelijk is. Wel stelt één van de spelers dat er in Venlo gewerkt wordt met boetes terwijl dit in Helmond niet het geval is. Uit een gesprek met een andere a-speler blijkt echter dat de afspraken en regels die bij beide clubs gelden gelijk zijn. *“We hebben gewoon als groep afspraken gemaakt en die moeten nagekomen worden.”*

### **5.5.4 “Zaken moeten duidelijk afgekaderd zijn”**

Met betrekking tot de afstemming van werkmethoden en procedures wordt door het merendeel van de respondenten gesteld dat je krachten moet gaan bundelen. Bij VVV maken ze bijvoorbeeld gebruik van bepaalde beoordelingsformulieren die ze bij Helmond niet hebben. *“Als ik nu zo’n formulier voor mijn neus voorbij zie komen dan denk ik ja dat is geweldig, dat moeten wij ook gaan gebruiken. En zo heeft Helmond ook goede dingen die Venlo zou moeten gebruiken”*, aldus een Helmondse trainer en tevens hoofd jeugdopleiding onderbouw. Volgens het merendeel van de respondenten moet er meer en beter gebruik worden gemaakt van elkaars kwaliteiten. Ook met betrekking tot het scoutingtraject moet er volgens betrokkenen, die ook zitting hebben in de werkgroepbijeenkomsten, een betere afstemming plaatsvinden. Helmond heeft drie scouts voor de jeugd terwijl Venlo er twintig heeft. Om elkaar hierin te steunen hebben ze de scouts samengevoegd. Nu het scoutingproces geruime tijd in volle gang is komen er bepaalde zaken aan het licht waaruit blijkt dat de afstemming (nog) niet optimaal is. Onder naam van welke club (Helmond Sport/VVV-Venlo) wordt een speler benaderd nadat hij gescout is, hoe vindt de terugkoppeling naar de scout plaats als de speler is opgenomen bij een van de clubs of het uiteindelijk toch niet gehaald heeft, hoe vindt de terugkoppeling naar de speler plaats. Allerlei zaken die uit de gesprekken met respondenten naar voren komen en ik tevens meegekregen heb tijdens mijn observaties. De respondenten die aanwezig waren bij de werkgroepbijeenkomst waren allen van mening dat dit soort procedures beter op elkaar afgestemd moeten worden. *“We werken nu onder twee emblemen maar we moeten eigenlijk naar één embleem toe met betrekking tot scouting”*, aldus een van de betrokkenen. Een Venlose trainer geeft in het gesprek aan dat ook de rapporten die gebruikt worden en tevens de basis vormen voor de rapportgesprekken in Venlo anders zijn dan in Helmond. *“Bij de eerste rapportgesprekken heb ik gebruik gemaakt van rapporten die ik vorig jaar bij Helmond Sport ook gebruikte maar hier gebruiken ze blijkbaar een heel ander rapport dus nu moet ik dat allemaal weer aanpassen.”* Ook geeft hij aan dat er bij VVV voor het voorbereiden van trainingen gebruik wordt gemaakt van een formulier en dat hij niet weet of ze bij Helmond ook gebruik maken van dit formulier. Om werkmethoden en procedures beter op elkaar af te stemmen is het volgens het merendeel van de respondenten van belang dat er duidelijk omschrijvingen op papier komen te staan. Een trainer van de a-jeugd voegt hieraan toe dat de reeds genoemde gezamenlijke database een bijdrage kan leveren aan een betere afstemming van werkmethoden en procedures tussen Venlo en Helmond.

Op medisch gebied blijkt dat de werkmethoden en procedures grotendeels overeenkomen tussen Venlo en Helmond. *“Of ze in Venlo nou jongens wel of niet laten spelen of hier, daar zit nauwelijks*

*verschil in*”, aldus de medische staf van Helmond. Wel is hij van mening dat het efficiënter kan. *“Er zitten nu teveel poppetjes tussen en ieder poppetje vertelt een verhaal weer 10% anders en uiteindelijk na drie poppetjes kan ik het verhaal weer rechtbreien.”* Uit het gesprek met de medische staf van Helmond blijkt tenslotte dat zij een behandelprotocol hebben voor de Helmondse jongens en de Venlose jongens hebben dat in Venlo. Volgens de medische staf van Venlo komen deze behandelprotocollen echter wel grotendeels overeen. Verder geeft hij te kennen dat de fysiotherapeut van Venlo alle blessures bijhoudt en een lijst hiervan elke donderdag doorstuurt naar Helmond. Helmond Sport is dus wel op de hoogte van VVV. Hij voegt hier echter aan toe dat Venlo sinds het begin van de samenwerking nog geen lijst van Helmond heeft ontvangen. Dit terwijl deze afspraak aan het begin van het seizoen wel gemaakt is met beide clubs.

Tenslotte blijkt uit bijna alle gesprekken dat betrokkenen wel op de hoogte zijn van zaken als het huishoudelijk reglement en het gezamenlijke beleidsplan maar dat de inhoud hiervan niet voor iedereen duidelijk is.

### **Resumé**

Voor de samenwerking zou het goed zijn om zaken nog meer op elkaar af te stemmen. Het merendeel van de respondenten is van mening dat Helmond Sport naar betaalde trainers moet in zowel de onderbouw als bovenbouw. Ook moet het aantal trainingen gelijk getrokken worden. Opvallend is dat niet alle respondenten weten hoe vaak er in Venlo wordt getraind en hoe vaak in Helmond. Over het feit of Helmond meer moet gaan trainen of VVV minder bestaat enige verdeeldheid. Wel moet er volgens alle respondenten vaker gezamenlijk getraind worden. Door vaker samen te trainen benader je het beste scenario van één locatie. Of het haalbaar is om tot één locatie te komen blijkt een punt van discussie.

De afstemming tussen de trainer van VVV en Helmond Sport met betrekking tot de inhoud van trainingen moet beter. Ook het hanteren van regels en het benaderen van spelers moet op beide locaties gelijkgetrokken worden. Veel respondenten zijn niet op de hoogte van de regels die op de andere locatie gelden. Wel bestaan er enkele basisregels volgens de respondenten. Tenslotte moet er meer afstemming komen in werkmethoden en procedures. Beoordelingsformulieren en rapporten dienen hetzelfde te zijn op beide locaties en het scoutingtraject moet beter ingevuld worden. Op medisch gebied blijkt de afstemming voldoende. Wel blijkt dat VVV alle blessures bijhoudt en deze volgens afspraak elke week naar Helmond stuurt terwijl Helmond geen lijst naar Venlo stuurt.

### **5.6 “Logistiek is een probleem apart”**

*“Als twee clubs op die manier willen gaan samenwerken moet je er juist voor zorgen dat zaken als vervoer prima voor elkaar zijn want anders is het sowieso kansloos”*, zo stelt het hoofd jeugdopleiding van FC Twente. Alle spelers worden dan ook in het vervoer gefaciliteerd binnen de voetbalacademie FC Twente met uitzondering van de jongste groep. In de praktijk blijkt dit echter door zowel ouders als spelers als prettig ervaren te worden. *“Je komt als speler en ouder in een hele nieuwe omgeving terecht, dan is het juist wel fijn als je ouders je brengen. En daarbij krijgen ouders toch gelijk heel veel contacten onderling”*, aldus het hoofd jeugdopleiding FC Twente. Wel geeft hij aan dat vervoer nog steeds de grootste kostenpost blijkt binnen de opleiding.

Uit diverse gesprekken met betrokkenen blijkt dat het vervoer van spelers als een probleem wordt ervaren. Voorheen had Helmond Sport zes busjes ter beschikking voor het vervoer van spelers. Op dit moment zijn dit er echter nog maar drie hetgeen betekent dat lang niet alle spelers vervoerd kunnen worden. De rest moet op eigen kosten vervoer regelen. Dit terwijl spelers van VVV een openbaar vervoer kaart tot hun beschikking hebben die door VVV wordt betaald. Daarnaast beschikt VVV ook over busjes. Bij wedstrijden moet echter iedereen op eigen kosten naar het stadion komen op beide locaties. Zo blijkt uit informatie vanuit VVV. De medische staf van Venlo



---

## Samen staan we sterk, toch?

geeft aan dat hij vaak reacties krijgt van spelers over het vervoer. *“Ik hoor dan van jongens uit Venlo dat ze op zaterdag maar moeten kijken hoe ze in Helmond komen.”* Ook een Helmondse vrijwilliger ervaart de vervoersproblematiek bij spelers. *“Sommige jongens zien het als probleem om van Helmond naar Venlo te gaan. Vooral de tijd die ze erin moeten stoppen. Maar daar kunnen we verder niks aan veranderen want wij hebben geen lootschool zoals Venlo.”* Ook één van Helmondse initiatiefnemers van het samenwerkingsverband stelt dat het feit dat Helmond geen lootschool heeft een nadeel is. Vanuit Venlose kant ervaart men ook dat er jongens zijn die moeite hebben met het reizen en de tijd die daarmee gemoeid is. *“Maar ik heb niet het idee dat ze er negatief tegenover staan”*, aldus een Venlose trainer.

In een gesprek geeft de trainer van de b-jeugd aan dat zijn spelers geen problemen hebben met het feit dat ze regelmatig naar Venlo moeten reizen voor trainingen en wedstrijden. Ook een trainer van de a-jeugd stelt dat de spelers hier geen problemen mee hebben. *“Het is voor de jongens totaal geen belemmering.”* De spelers die ik gesproken heb zijn hier verdeeld over. De c-jeugd geeft te kennen geen probleem te hebben met het feit dat ze moeten reizen. *“Ik ben eigenlijk gewoon op dezelfde tijd terug en we doen carpoolen met meerdere mensen.”* Wel geeft een c-speler aan dat hij denkt dat zijn teamgenoten uit Helmond liever hadden gehad dat de Venlose jongens naar Helmond zouden komen. Uit gesprekken met de a-jeugd blijkt vervolgens dat ze graag de reiskosten vergoed zouden willen zien. *“We hebben dat al een paar keer aangekaart maar er wordt niks aan gedaan”*, aldus een a-speler.

Uit het gesprek met een lid van de ouderraad van VVV blijkt dat spelers die nog op de lagere school zitten twee keer per week met een busje opgehaald en thuisgebracht worden. Eén keer per week moeten de ouders daar zelf voor zorgen. Tevens blijkt dat de jongens van Venlo een openbaarvervoerskaart hebben maar dat ze op zaterdag zelf moeten kijken hoe ze van Venlo in Helmond komen. Tenslotte geven veel respondenten aan dat ze het vervoer graag beter geregeld zien.

### **Resumé**

Het vervoer naar beide locaties blijkt door velen als probleem te worden ervaren. Helmond Sport beschikt slechts over drie busjes dus het merendeel van de spelers moet op eigen kosten vervoer regelen. Dit terwijl de spelers van VVV hierin gefaciliteerd worden. Ook voor spelers blijkt dit een minpunt. Uit de resultaten blijkt vervolgens dat enkele respondenten van mening zijn dat spelers geen moeite hebben met het reizen. Dit terwijl enkele spelers aangeven hier wel moeite mee te hebben. Bij FC Twente zijn ze van mening dat zaken als vervoer juist goed geregeld moeten zijn als je gaat samenwerken. Alle spelers, met uitzondering van de jongste groep, worden dan ook gefaciliteerd in het vervoer.

### **5.7 “Over die emotie heenstappen”**

In het begin van de samenwerking is er bewust voor gekozen om zaken als clubkleuren en een naam voor de voetbalacademie zo makkelijk mogelijk op te lossen. *“Een samenwerking is voor vele toch een grote stap, vandaar dat we bewust hebben gezegd laat dat emotionele eerst maar eens wegvloeien”*, aldus een respondent. Zodoende is besloten de teams die in Venlo spelen in de kleuren van VVV te laten spelen en de teams die in Helmond spelen in de kleuren van Helmond Sport. Het merendeel van de respondenten vindt dit prima. Enkele respondenten zijn zelfs van mening dat wanneer er gekozen was voor een andere kleur of voor één van de clubtenues en ze daarmee terug hadden gemoeten naar de besturen van de clubs er wellicht helemaal geen sprake was geweest van een samenwerking. *“Voor jou en mij zijn dat hele kleine dingen maar voor de mensen bij de clubs ligt dat heel gevoelig”*, aldus een van de initiatiefnemers. Het hoofd jeugdopleiding FC Twente onderschrijft dit. De samenwerking tussen FC Twente en Heracles, die negen jaar geleden tot stand is gekomen, is dan ook in stappen ontstaan. *“De eerste stap was dat het*

*eerste team in Twente speelde in het tenue van Twente en het tweede team in Almelo in het tenue van Heracles onder de naam Voetbalacademie FC Twente – Heracles. Daarna zijn we gegaan naar één locatie in Hengelo. Dit ligt precies tussen Twente en Almelo en dat nam natuurlijk ook al wat ruis weg.”* Vervolgens hebben ze het tenue aangepast waarbij in eerste instantie rekening is gehouden met beide clubs hetgeen betekent een rode broek (van FC Twente) en een zwart met rood gestreept shirt waarbij zwart de kleur van Heracles betreft. *“Zo is heel langzaam toegewerkt naar de huidige situatie waarin de Voetbalacademie de naam van FC Twente draagt en er in het tenue van FC Twente gespeeld wordt”,* aldus het hoofdjeugdopleiding FC Twente. Het is volgens hem echter heel belangrijk om over die emotie met betrekking tot clubkleuren en naam heen te stappen. *“Je hebt een paar mensen nodig die zeggen van joh nu stoppen we eens met dat gezeik en we gaan het gewoon doen!”* Hierbij is het volgens het hoofd jeugdopleiding van FC Twente van belang om gezamenlijk naar buiten te treden. *“VVV is nog steeds VVV en Helmond Sport is nog steeds Helmond Sport en de rivaliteit onderling bestaat nog steeds maar we hebben nu één gezamenlijke jeugdopleiding.”*

Uit gesprekken met betrokkenen van de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport blijkt vervolgens dat de trainingskleden wel zo veel mogelijk op elkaar afgestemd zijn. *“We hebben gezegd al het trainingsmateriaal is zwart of grijs maar we hebben nog steeds twee kledingsponsors en het zwart/grijs van Masita is heel anders dan het zwart/grijs van Errea. En als je dan met elkaar traint dan krijg je toch verschillende kleuren”,* aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw VVV. Volgens het merendeel van de respondenten zou het bevorderlijk zijn voor de samenwerking als de voetbalacademie slechts één kledingsponsor zou hebben. Wanneer ik met betrokkenen spreek over clubkleuren zegt het merendeel hier weinig tot geen belang aan te hechten. *“Al spelen ze in het bruin met zwart, dat vind ik niet zo spannend.”* Trainers en hoofd jeugdopleidingen zijn van mening dat dit bij spelers veel minder gevoelig ligt dan bij andere betrokkenen. Wat betreft de c-jeugd klopt dit. *“Het maakt mij niet uit om in de kleuren van VVV te spelen. Dat is juist fijner want Venlo heeft een betere naam en speelt in de eredivisie”,* aldus een c-speler. Een a-speler zegt echter liever in geel-zwart te spelen. *“Ik heb altijd voor VVV gespeeld en dan moet je opeens in het rood spelen.. en we hebben ook nog twee kledingsponsors.. ik vind dat onprofessioneel.”*

### **5.7.1 “De Venlose cultuur en de Helmondse cultuur zijn gewoon verschillend”**

Volgens het merendeel van de betrokkenen verschilt de Helmondse cultuur van de Venlose cultuur. *“In Helmond zijn ze veel mondiger en hier in Venlo is het toch rustiger, bedeesder”,* aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw VVV. Dit wordt beaamd door de Venlose medische staf. Hij voegt hier tevens aan toe dat dit volgens hem ligt aan de manier van opleiden. *“Misschien worden ze in Helmond wel wat vrijer gelaten en zijn ze bij VVV wat strenger.”* Uit een gesprek met een Helmondse trainer blijkt dat de nadruk in Helmond ligt op mentaliteit en persoonlijkheid. *“Dan heb je toch jongens die 110% inzet geven en bij VVV zie je wat meer kwalitatieve spelers.”* Dit wordt door enkele spelers bevestigd. *“De Helmondse spelers zijn toch wat fysieker.”* Ook het hoofd jeugdopleiding bovenbouw van VVV erkent dit verschil in cultuur. *“Ik denk dat er in Venlo meer kwaliteit zit dan in Helmond maar dat er in Helmond veel meer winnaars zijn.”* Het gaat er nu om dat die krachten gebundeld worden.

Uit gesprekken met Helmondse trainers en een van de Helmondse initiatiefnemers blijkt dat zij het idee hebben dat men in Venlo veel meer moeite heeft met de samenwerking dan in Helmond. *“Het feit dat het bestuur van VVV de eerste teams zo naar zich toegetrokken heeft zegt natuurlijk wel iets over de club. Zij hebben een bepaald gevoel bij de samenwerking.”* Bij Helmond speelt dit gevoel ook wel maar in mindere mate. *“Wij zijn meer gefixeerd op kwaliteit en hebben liever dat de AI daar speelt met de faciliteiten die ze daar hebben want die zijn daar gewoon beter”,* aldus een Helmondse trainer. Vanuit mijn observaties kan ik bevestigen dat de faciliteiten bij VVV inderdaad

beter zijn. Zij beschikken immers over kunstgrasvelden in tegenstelling tot Helmond. Tevens viel mij op dat de accommodatie van VVV veel professioneler en moderner is dan die van Helmond. Dit is onder andere terug te zien in het horeca gedeelte waarover De Koel beschikt en de receptie met secretaresses.

Uit gesprekken blijkt dat een aantal Helmondse betrokkenen het gevoel hebben dat VVV veel meer een trotse club is die gedragen wordt door mensen uit de regio Venlo en dat het daardoor moeilijk is om daar als buitenstaander doorheen te prikken. Dit terwijl de Helmondse betrokkenen aangeven Helmond Sport als een warme, vriendelijke club te ervaren waar iedereen elkaar kent. *“In Venlo merk je dat ook wel alleen wel iets minder.”* Een van de respondenten is zelfs van mening dat wanneer de huidige directeur voetbalzaken van VVV (voorheen algemeen directeur bij Helmond Sport) niet bij VVV had gezeten de samenwerking al lang was stukgelopen. *“Hij heeft met kennis van het Helmondse ervoor gezorgd dat er nog steeds sprake is van een samenwerking.”*

Hoewel de culturen van beide clubs van elkaar verschillen en er in het begin van de samenwerking sprake was van twee eilanden is dit tegenwoordig veel minder. *“Wat we wel nog zien als we de kleedkamer binnen komen is dat links de Helmondse jongens zitten en rechts de Venlose jongens”*, aldus het hoofd jeugdopleiding bovenbouw VVV. Maar door bijvoorbeeld Venlose Jongens met Helmondse jongens over te laten trappen tijdens de warming up wordt getracht de integratie sneller te laten verlopen. Ook door middel van teambuildings activiteiten wordt hier aandacht aan besteed. Deze zijn vooral gepland met de teams apart. Uit gesprekken met spelers komt naar voren dat zij hier ook veel waarde aan hechten. Teambuildings activiteiten met Helmondse en Venlose staf zijn er niet vanwege zowel praktische als financiële redenen.

Een trainer van de a-jeugd stelt vervolgens dat het als trainer zijnde van belang is om iedereen uit de groep te betrekken bij het geheel maar dat er ook echt een eigen verantwoordelijkheid ligt bij het team, om er ook echt één team van te maken.

### **Resumé**

Zaken als clubkleuren en een naam voor de voetbalacademie zijn bewust makkelijk opgelost. Zo spelen de teams die in Venlo spelen in de kleuren van VVV en de teams die in Helmond spelen in de kleuren van Helmond Sport. Het merendeel van de respondenten vindt dit prima omdat dit toch een gevoelig punt is. Dit terwijl de meeste betrokkenen nauwelijks waarde hechten aan de kleur waarin er gespeeld wordt. De trainingskleden zijn wel zoveel mogelijk op elkaar afgestemd ondanks het feit dat er twee kledingsponsors zijn. Hierdoor is er nog steeds verschil zichtbaar.

Het hoofd jeugdopleiding FC Twente stelt dat je voorzichtig en in stappen te werk moet gaan in een samenwerking. Tevens dient er rekening te worden gehouden met beide clubs. Op een gegeven moment moet er wel over die emotie, die zich vaak uit in het vasthouden aan clubkleuren en naam, heengestapt worden om tot een succesvolle samenwerking te komen.

Uit de resultaten blijkt vervolgens dat de Helmondse cultuur verschilt van de Venlose cultuur. Tevens zijn Helmondse respondenten van mening dat men in Venlo meer moeite heeft met de samenwerking dan in Helmond. Dat er sprake is van twee culturen blijkt ook uit het feit dat Helmondse jongens elkaar nog steeds opzoeken en dit zelfde geldt voor Venlose jongens. In vergelijking tot het begin van de samenwerking is dit wel steeds minder. Dit komt mede door teambuildings activiteiten. Tenslotte wordt door een van de respondenten gesteld dat de directeur voetbalzaken van VVV als bruggebouwer fungeert in de samenwerking.

### **5.8 “Negatief niet, sceptisch wel maar dat blijven we allemaal”**

Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat er verdeeldheid heerst over de vraag of alle uitvoerenden zowel bij Helmond als bij Venlo voor 100% achter de samenwerking staan. Het hoofd jeugdopleiding van VVV stelt dat dit niet het geval is en dat zich dit uit in negativiteit en in het feit dat men sceptisch is. *“Hier in Venlo is het omdat men nog niet ziet of niet wil zien dat de samenwerking een kwaliteitsimpuls geeft en in Helmond hebben ze vooral moeite met het feit dat hun elftallen vorig jaar kampioen zijn geworden en Venlo er nu mee aan de haal gaat”*, aldus het hoofd jeugdopleiding. Wel stelt hij dat de hakken niet in het zand zijn gezet bij aanvang van de samenwerking. *“Er zijn wat pijnpunten en een aantal daarvan kunnen we oplossen maar een aantal zaken daar zullen mensen toch overeen moeten stappen. Maar ik heb wel het gevoel dat, dat een beetje door aan het dringen is in de koppen.”* Ook een Helmondse trainer en tevens hoofd jeugdopleiding onderbouw is van mening dat niet alle uitvoerenden achter de samenwerking staan. *“Er zijn gewoon mensen die veel meer problemen zien dan oplossingen.”* Dit terwijl een andere Helmondse trainer stelt dat de mensen waar hij mee werkt in principe allemaal achter de samenwerking staan. Zowel de medische staf van Venlo alsmede de medische staf van Helmond is tenslotte van mening dat niet iedereen achter het plan staat omdat er nog teveel dingen niet lopen zoals ze zouden moeten lopen. De medische staf van Helmond doelt hierbij voornamelijk op de communicatie.

Uit het gesprek met het hoofd jeugdopleiding van Twente blijkt dat men daar ook nog steeds sceptisch is. *“Op het moment dat het even niet gaat of er iets gebeurd dan roepen mensen heel snel zie je wel! We moeten er mee stoppen. En dan moet je mensen weer tot bedaren brengen.”*

#### ***Resumé***

Uit bovenstaand blijkt dat niet alle uitvoerenden voor 100% achter de samenwerking staan. Dit uit zich in negativiteit en in het feit dat men sceptisch is. Wel geven respondenten aan dat ze het gevoel hebben dat dit steeds minder wordt. Uit het interview met de medewerker van Twente blijkt dat een zekere mate van scepsis ook na vele jaren van samenwerking latent aanwezig blijft.

*In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten beschreven. Het volgende hoofdstuk zal in het teken staan van het analyseren van de onderzoeksresultaten aan de hand van mijn onderzoeksperspectief, het analysekader en de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk vier.*

## **Hoofdstuk 6. Analyse**

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden aan de hand van mijn onderzoeksperspectief, het analysekader en de literatuur uit hoofdstuk vier. Gezien de hoeveelheid aan informatie, zoals weergegeven in hoofdstuk vijf, zullen de resumés van de resultatenparagrafen de basis vormen voor de analyse. De analyse richt zich op de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de samenwerking. Ik ben van mening dat de betekenis die betrokkenen hieraan geven afhankelijk is van factoren als context, belangen, cultuur, emotie en macht. De analyse zal dan ook vanuit deze dimensies plaatsvinden. Tevens zal bij elk onderdeel aandacht worden besteed aan de overeenkomsten en verschillen met betrekking tot de betekenissen die betrokkenen geven.

### **6.1 Context**

In het verleden hebben zowel VVV-Venlo als Helmond Sport verschillende vormen van samenwerking nagestreefd. Deze zijn echter allemaal op niets uitgelopen. Wel zijn VVV en Helmond hierdoor met elkaar in contact gekomen hetgeen uiteindelijk geresulteerd heeft in de Voetbalacademie VVV-Venlo / Helmond Sport. Volgens Jellinghaus en Kranendonk (2008) is hier sprake van strategische samenwerking. VVV en Helmond Sport hebben immers gekozen voor een samenwerking op één onderdeel, namelijk de jeugd.

De samenwerking tussen VVV en Helmond is min of meer uit nood geboren. Hierover bestaat consensus bij de respondenten. Om als Limburgse en Brabantse voetbalclub, zonder RJO erkenning, te kunnen concurreren met grote clubs moet je krachten bundelen op het gebied van de jeugd. Zowel VVV als Helmond komt immers niet in aanmerking voor een RJO erkenning. Deze maatschappelijke ontwikkeling op het gebied van jeugdvoetbal is voor VVV en Helmond Sport dan ook de directe aanleiding geweest om met elkaar om de tafel te gaan zitten. VVV en Helmond Sport streven naar kwaliteitsverbetering hetgeen moet leiden tot het afleveren van spelers aan het betaald voetbal. Dit is dan ook één van de redenen voor deze samenwerking. Door middel van samenwerking kunnen VVV en Helmond Sport immers uit de jeugd van twee clubs putten. Dit komt de kwantiteit ten goede en zodoende waarschijnlijk ook de kwaliteit. Boessenkool et al. (1997) omschrijven dit als 'het sportieve gewin'. Daarnaast is er sprake van een wederzijds belang, namelijk het ontwikkelen van een betere jeugdopleiding. Tenslotte is ook reputatieverbetering één van de motieven. VVV en Helmond Sport willen immers concurreren op het hoogste niveau en de hoogste kwaliteit leveren. Camps (2004) stelt dat zowel een wederzijds belang alsmede reputatieverbetering een motief voor samenwerking kan zijn.

Het met elkaar om de tafel gaan zitten om de mogelijkheden met betrekking tot samenwerking helder te krijgen kan vanuit de literatuur gekarakteriseerd worden als fase één van het samenwerkingsproces. Ook het in beeld brengen van de belangen van de betrokken partijen alsmede de motieven voor de samenwerking behoort tot de eerste fase. De motieven van Helmond en Venlo zijn overeenkomstig. Beide clubs streven immers (uiteindelijk) naar kwaliteitsverbetering. Met betrekking tot de motieven voor samenwerking alsmede de doelstelling van de samenwerking kan gesteld worden dat hierover consensus bestaat onder de respondenten.

De context waarin de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport tot stand is gekomen is reeds in beeld gebracht. Deze context is echter aan verandering onderhevig. De KNVB heeft in eerste instantie toestemming gegeven voor een samenwerking van drie jaar onder de voorwaarde dat VVV en Helmond zich in de nabije toekomst zouden aansluiten bij een door de KNVB erkende RJO. Dit is tot op heden echter nog niet gelukt. Wel hebben VVV, Helmond en Fortuna Sittard recent een business plan ingediend bij de KNVB, maar dat is door de KNVB afgewezen. VVV en Helmond hebben wel toestemming gekregen om nog een jaar door te gaan met de huidige Voetbalacademie. De betekenis die respondenten geven aan de samenwerking wordt mede bepaald door het feit dat

VVV en Helmond slechts samenwerken op het gebied van de jeugd en er geen sprake is van een RJO erkenning. Nu wordt er samengewerkt met behoud van eigen identiteit en dat wordt door respondenten als prettig ervaren. Wanneer de clubs wel een RJO erkenning zouden krijgen geven respondenten aan dit graag anders te zien waarbij de identiteit van Helmond en VVV losgelaten wordt en er één nieuwe entiteit gevormd wordt.

### **6.2 Belangen**

Vanuit de reeds beschreven context hebben betrokkenen bepaalde belangen bij de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport. Een gemeenschappelijk belang voert echter de boventoon binnen het samenwerkingsverband. Het optimaliseren van de jeugdopleiding staat voor beide clubs immers centraal zo blijkt uit de resultaten. Dit is tevens verwoord in de Informatiegids van de jeugdopleiding VVV-Venlo / Helmond Sport.

Buiten het gezamenlijke belang dat VVV en Helmond hebben met betrekking tot de samenwerking is uit de resultaten nauwelijks gebleken dat betrokkenen ook eigen, individuele belangen nastreven. Hierover bestaat zodoende een hoge mate van consensus onder de respondenten. Wel blijkt dat de belangen van de besturen van beide clubs enigszins uiteenlopen. Daar waar Helmond Sport volgens Helmondse betrokkenen slechts gericht is op kwaliteitsverbetering, het afleveren van goede spelers aan de eerste elftallen en wellicht naar een RJO erkenning in de toekomst, streeft VVV ook andere belangen na. Het bestuur van VVV heeft immers, voorafgaand aan de samenwerking, enkele eisen gesteld. Op verzoek van VVV spelen alle eerste teams in Venlo. VVV is evenals Helmond Sport gericht op kwaliteitsverbetering maar wil tevens vanuit een zekere status de eerste teams aan het Venlose koppelen. Ook sponsoring kan hierin een cruciale rol spelen. Venlose en/of Limburgse bedrijven die een eerste elftal sponsoren zullen dit immers slechts doen als deze teams ook in Venlo hun wedstrijden spelen. Brinkhuis (1997) stelt dat veel clubs afhankelijk zijn van sponsorgelden en hier een groot deel van hun inkomsten uit halen. Venlose betrokkenen geven echter aan dat de eisen die VVV gesteld heeft aan de voorkant slechts voortkomen uit het feit dat VVV meer geld investeert in de samenwerking dan Helmond Sport. Over de belangen die de clubs nastreven door middel van de samenwerking bestaat zodoende enige verdeeldheid tussen VVV en Helmond Sport.

Door middel van een samenwerking met Helmond Sport, heeft Venlo deuren geopend naar andere rjo's buiten Limburg. VVV is zich een positie aan het verwerven die het mogelijk maakt om zich niet te hoeven aansluiten bij de drie andere Limburgse clubs: Roda JC, Fortuna Sittard en MVV maar wellicht wel bij PSV. Dit kan een ander belang zijn dat VVV nastreeft door middel van de samenwerking met Helmond Sport. Dit belang kan gekoppeld worden aan reputatieverbetering zoals in de literatuur beschreven door Camps (2004). PSV heeft in de voetbalwereld immers een betere naam dan de drie reeds genoemde Limburgse clubs dus vanuit die optiek zou aansluiting bij PSV voor VVV een positief effect hebben.

### **6.3 Cultuur & Emotie**

Onder de betrokkenen heerst er consensus over het feit dat VVV-Venlo en Helmond Sport een gemeenschappelijke visie hebben. Deze staat tevens helder formuleert in het Kwaliteitszorghandboek van de Voetbalacademie VVV-Venlo / Helmond Sport. Toch blijkt dat beide clubs, op diverse onderdelen, nog op een eiland leven. Dit wordt veroorzaakt door de culturen van beide clubs. VVV is een trotste club die gedragen wordt door mensen uit de regio Venlo. Zodoende zou VVV dan ook meer moeite hebben met de samenwerking en aan het begin van de samenwerking eisen hebben gesteld. Hierover bestaat een hoge mate van consensus onder de Helmondse respondenten. Vanuit de literatuur wordt deze mogelijke invloed van een organisatiecultuur op een samenwerking onderschreven door Verweel en David (1995). Doordat VVV een echte Venlose club is, is het als buitenstaander (Helmonder) moeilijk om hier doorheen te prikken. De cultuurverschillen tussen beide clubs uitend zich volgens de Venlose kant echter in

zaken als mentaliteit, mondigheid en fysiekheid. Met betrekking tot de wijze waarop cultuurverschillen tot uiting komen bestaat er zodoende dissensus tussen betrokkenen van beide clubs. Gezien het gegeven dat er onder alle betrokkenen een hoge mate van consensus bestaat over het feit dat de Helmondse cultuur verschilt van de Venlose cultuur kan gesteld worden dat beide clubs hun cultuur niet loslaten. Uit de literatuur blijkt dat dit een samenwerking niet ten goede zal komen. Het creëren van één gezamenlijke cultuur is immers noodzakelijk voor het slagen van een samenwerking zo stellen Doherty et al. (2009). Om deze gezamenlijke cultuur en dus een groepsgevoel te creëren is het van belang om meer met elkaar te communiceren, zo blijkt uit de literatuur. Ook onder de respondenten bestaat er een hoge mate van consensus op dit gebied. Betrokkenen dienen veel meer op de hoogte te zijn van elkaar. De verschillen in cultuur komen tevens tot uiting in de wijze waarop trainers invulling geven aan trainingen, hoe ze spelers benaderen en welke regels ze hanteren. Zodoende werken de cultuurverschillen tussen Helmond en Venlo door in de gehele samenwerking hetgeen zorgt voor twee eilanden. Keuning (1992) onderschrijft dit daar hij stelt dat een organisatiecultuur bepalend is voor de denk- en handelwijzen van mensen. Hoewel er sprake is van twee culturen bestaat er wel consensus onder de respondenten over het feit dat men bij beide clubs spreekt over 'wij' in de samenwerking en niet meer over Helmond Sport of VVV. Het wij-zij gevoel is zodoende niet sterk aanwezig.

Met de totstandkoming van de Voetbalacademie zijn twee afzonderlijk clubs bij elkaar gebracht hetgeen emotie met zich meebrengt. Met gevoelige onderwerpen zoals clubkleuren en een naam voor de samenwerking is dan ook voorzichtig omgegaan. Uit de literatuur blijkt dat de emotionele band die leden hebben met hun club niet onderschat of genegeerd moet worden in een samenwerking en dat organisaties elkaars cultuur moeten respecteren. VVV en Helmond Sport zijn hier zodoende goed mee omgegaan. Opvallend is dat uit de resultaten blijkt dat betrokkenen nauwelijks waarden hechten aan hun eigen clubkleuren.

### **6.4 Macht**

Het bestuur van VVV heeft grote invloed gehad op de samenwerking. Destijds is toegestemd met een samenwerking mits de eerste teams in Venlo zouden spelen. Deze eis van VVV is door Helmond ingewilligd hetgeen blijk geeft van de macht die VVV heeft. Macht speelt een cruciale rol in samenwerkingen en kan een belemmerende factor vormen, zo blijkt uit de literatuur. Macht bepaalt immers of het überhaupt tot samenwerking komt. Ook in de praktijk blijkt dit het geval te zijn geweest. Naast de eisen die VVV gesteld heeft blijkt er ook sprake te zijn van financiële macht. VVV stopt zeven ton in de samenwerking terwijl Helmond slechts twee ton investeert. Hoewel betrokkenen aangeven dat deze financiële ongelijkheid niet terug te zien is in de samenwerking kan dit toch van invloed zijn. Uit de literatuur blijkt dat zij die de meeste macht hebben in grote mate bepalen wat er gebeurt.

Het bestuur van VVV vervult nog steeds een cruciale rol binnen de samenwerking hetgeen invloed heeft op de werkvloer. Hierover bestaat consensus onder de Helmondse respondenten. Om deze macht in te perken kan het van belang zijn een kwaliteitsbewaker aan te stellen. Een objectief iemand van buitenaf die de samenwerking op bestuurlijk niveau in de gaten houdt. Ook uit literatuur blijkt dat er een nieuw systeem van machtsverhoudingen ontwikkeld moet worden in een samenwerking waarbij wel rekening gehouden moet worden met de bestaande machtsverhoudingen. Het is echter van belang om een gemeenschappelijke macht te creëren volgens Johnson en Johnson (2008) waarin gelijkwaardigheid centraal staat. Van gelijkwaardigheid is echter al sprake in de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport. Onder alle respondenten bestaat er een hoge mate van consensus op dit gebied. Beide clubs bepalen gezamenlijk, in overleg met elkaar, wat er binnen de Voetbalacademie gebeurt.

Ook de KNVB vervult een machtspositie binnen de samenwerking tussen VVV en Helmond. De KNVB heeft immers in eerste instantie toestemming gegeven voor een samenwerking van drie jaar mits VVV en Helmond zich in de nabije toekomst zouden aansluiten bij een door de KNVB erkende RJO. Dit is tot op heden niet gelukt. Wel hebben Helmond, VVV en Fortuna reeds een businessplan ingediend bij de KNVB voor een gezamenlijke RJO maar dit is afgekeurd. Ook heeft de KNVB de toegestane duur van de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport terug gebracht naar twee jaar hetgeen betekent dat VVV en Helmond nog maar één jaar op huidige voet door mogen gaan. De KNVB bepaalt zodoende of er überhaupt sprake is van samenwerking, welke inhoud deze samenwerking heeft en hoe lang de samenwerking duurt. De macht van de KNVB vormt dan ook een belemmerende factor in het geheel.

### **Resumé**

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de analyse. Deze heeft plaatsgevonden vanuit vier dimensies te weten context, belangen, cultuur & emotie en macht. Ten eerste is aandacht besteed aan de context waarin de samenwerking tussen VVV en Helmond Sport tot stand is gekomen en zich op dit moment bevindt. Het bundelen van krachten blijkt noodzakelijk gezien de context waarin VVV en Helmond Sport zich bevinden. Zodoende is de samenwerking min of meer uit nood geboren. Desondanks bestaan er ook enkele andere motieven ten aanzien van de samenwerking zoals een wederzijds belang in de vorm van kwaliteitsverbetering, het sportief gewin en reputatieverbetering.

Vervolgens zijn de belangen binnen de samenwerking besproken. Uit de analyse blijkt dat een gemeenschappelijk belang de boventoon voert binnen de samenwerking. Buiten het gezamenlijke belang dat VVV en Helmond hebben blijken de belangen van de besturen van beide clubs enigszins uit een te lopen. Vooral VVV lijkt meerdere belangen na te streven.

Ook de dimensies cultuur en emotie zijn geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat, ondanks het feit dat er sprake is van een gemeenschappelijke visie, VVV en Helmond Sport op diverse onderdelen nog op een eiland leven. Dit wordt veroorzaakt door de culturen van beide clubs. Om de samenwerking te verbeteren dient een gezamenlijke cultuur gecreëerd te worden. Om deze gezamenlijke cultuur en dus een groepsgevoel te creëren is het van belang om meer met elkaar te communiceren. Tevens blijkt dat VVV en Helmond Sport voorzichtig zijn omgegaan met gevoelige onderwerpen zoals clubkleuren en een naam voor de samenwerking.

Tenslotte is ingegaan op de dimensie macht waarbij de machtsverhoudingen binnen de samenwerking zijn geanalyseerd. Hieruit blijkt dat VVV eisen heeft gesteld aan het begin van de samenwerking en dat Helmond deze heeft ingewilligd. Tevens blijkt VVV financiële macht te hebben. In de praktijk komt de machtspositie van VVV echter niet tot uiting. De samenwerking vindt immers plaats op basis van gelijkwaardigheid. Tenslotte vervult de KNVB een machtspositie binnen de samenwerking daar waar zij bepaald of er überhaupt sprake is van samenwerking, welke inhoud deze samenwerking heeft en hoe lang de samenwerking duurt.



## **Hoofdstuk 7. Conclusie**

In dit hoofdstuk zullen de deelvragen beantwoord worden aan de hand van zowel de empirische resultaten alsmede de analyse. Vervolgens zal vanuit de deelvragen een antwoord worden geformuleerd op de centrale vraagstelling.

*1. Welke betekenis geven betrokkenen aan de samenwerkingsverband tussen VVV-Venlo en Helmond Sport?*

Het merendeel van de betrokkenen van zowel Helmond Sport als VVV-Venlo ervaart de samenwerking over het algemeen positief. De doelstelling van de samenwerking, welke omschreven kan worden als het verbeteren van kwaliteit, is volgens de meeste betrokkenen nu al bereikt. Dit terwijl de samenwerking nog geen jaar bezig is. Wel blijkt dat betrokkenen niet over alles positief zijn. De communicatie tussen beide clubs is een punt ter verbetering. Evenals de afstemming met betrekking tot zaken als regels, trainingsinhoud en vervoer. Voor enkele respondenten zijn bovenstaande verbeterpunten zeer bepalend voor de betekenis die zij geven aan de samenwerking.

*2. Welke betekenis geven betrokkenen aan de inhoud, omvang en efficiency van de werkmethoden en procedures?*

De inhoud en omvang van werkmethoden en procedures wordt door het merendeel van de respondenten als matig ervaren. Hoewel er veel uitgewerkt en beschreven is in het beleidsplan en de informatiegids jeugdopleiding VVV-Venlo / Helmond Sport blijkt er in de praktijk weinig afstemming te zijn tussen Helmond en Venlo. Over de inhoud van trainingen wordt nauwelijks gecommuniceerd. Ook het aantal trainingen bij VVV en Helmond Sport is niet gelijk. Hetgeen er voor zorgt dat beide clubs een andere invulling geven aan trainingen. Betrokkenen zijn van mening dat krachten gebundeld moeten worden. VVV beschikt bijvoorbeeld over goede beoordelingsformulieren waar ze in Helmond geen weet van hebben. En zo heeft Helmond ook kwaliteiten waar VVV gebruik van kan maken. Tenslotte blijkt dat betrokkenen van mening zijn dat de voetbalacademie beter om moet gaan met scouting en de ontwikkeling van spelers. Zo dient duidelijk omschreven te zijn vanuit welke club (Helmond Sport of VVV-Venlo) een speler door een scout benaderd wordt, hoe de terugkoppeling naar de scout plaatsvindt als de speler opgenomen is bij een van de clubs of het uiteindelijk toch niet gehaald heeft en hoe de terugkoppeling naar de speler plaats vindt. Daarnaast zijn betrokkenen van mening dat men op beide locaties dezelfde rapporten en beoordelingsformulieren dient te hanteren om zo uniformiteit te waarborgen.

De efficiency van werkmethoden en procedures kan volgens betrokkenen beter. Doordat er weinig contact is over inhoudelijk zaken en de werkmethoden en procedures tussen VVV en Helmond nog niet voldoende op elkaar zijn afgestemd gaat er vanzelf een stuk efficiency verloren. Wanneer op beide locaties dezelfde rapporten gehanteerd worden hoeven deze op het einde van het jaar niet weer aangepast te worden. Betrokkenen zijn van mening dat de efficiency van werkmethoden en procedures toeneemt naarmate er meer en gericht gecommuniceerd wordt.

*3. Welke oplossingen zijn volgens betrokkenen denkbaar om de werkmethoden en procedures van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport beter op elkaar af te stemmen?*

Om de werkmethoden en procedures van VVV en Helmond beter op elkaar af te stemmen is het volgens betrokkenen noodzakelijk om krachten te bundelen en gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Door middel van communicatie kunnen deze kwaliteiten in beeld worden gebracht. Het vaker voeren van overleg, zowel technisch/mentaal als technisch/medisch met betrokkenen van

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

beide locaties is dan ook gewenst. Tevens geven respondenten aan dat gezamenlijk structureel overleg met de onderbouw en bovenbouw bij kan dragen aan een betere afstemming.

Hoewel de Voetbalacademie een huishoudelijk reglement en gezamenlijk beleidsplan kent blijkt de inhoud hiervan voor velen niet duidelijk. Betrokkenen willen dan ook graag duidelijke omschrijvingen van werkmethode en procedures op papier. Zaken dienen beter afgekaderd te zijn en vanuit de leidinggevende gecontroleerd te worden. Met betrekking tot scouting geven betrokkenen aan dat het werken onder één embleem bevorderend zal werken. Tenslotte geeft het merendeel van de betrokkenen te kennen dat een gezamenlijke database zeer gewenst is. Door een gezamenlijke database worden beide locaties als het ware met elkaar verbonden. Zodoende kan iedereen binnen de samenwerking op de hoogte zijn van alles hetgeen de afstemming tussen beide locaties ten goede komt.

Nu de deelvragen beantwoord zijn kan er een antwoord geformuleerd worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek: *“Welke betekenis geven betrokkenen aan de werkmethode en procedures van respectievelijk VVV-Venlo en Helmond Sport en hoe kunnen deze nog beter op elkaar afgestemd worden?”*

De werkmethode en procedures van VVV en Helmond Sport worden door betrokkenen als matig ervaren. Werkmethode en procedures zijn te weinig en niet duidelijk genoeg beschreven waardoor een goede afstemming tussen beide clubs ontbreekt. De werkmethode en procedures binnen het samenwerkingsverband kunnen volgens betrokkenen beter op elkaar worden afgestemd door middel van meer communicatie, duidelijke omschrijvingen en controle door leidinggevende en een gezamenlijke database.

Met betrekking tot communicatie kan gesteld worden dat er meer structurele overlegmomenten plaats moeten vinden waarbij betrokkenen van beide locaties aanwezig zijn. Deze overlegmomenten bieden gelegenheid om meer met elkaar te bespreken, op elkaar af te stemmen en diepgang te creëren. Tevens dienen werkmethode en procedures, evenals regels, duidelijk omschreven te zijn. Zodoende ontstaat er uniformiteit. Het feit dat Venlo andere spelersrapporten en regels hanteert dan Helmond komt immers niet ten goede aan de eenheid van de samenwerking. Naast het feit dat werkmethode en procedures een heldere omschrijving behoeven is het van belang dat leidinggevende toezien op de naleving ervan. Tenslotte zal een gezamenlijke database bijdragen aan een betere afstemming. De informatievoorziening zal immers aanzienlijk vergroot worden.

## **Hoofdstuk 8. Aanbevelingen**

Uit zowel de empirische resultaten alsmede de conclusie zijn enkele aanbevelingen af te leiden. In dit hoofdstuk zal daarom kort aandacht worden besteed aan aanbevelingen voor de samenwerking tussen VVV-Venlo en Helmond Sport.

### **8.1 Uit de conclusie**

In de conclusie zoals beschreven in hoofdstuk zeven zijn een aantal aanbevelingen naar voren gekomen. Onderstaand zullen deze kort genoemd en toegelicht worden.

1. Om de samenwerking beter te laten verlopen is het mijns inziens van belang om meer structurele overlegmomenten in te plannen. Op dit moment wordt er veelal telefonisch gecommuniceerd over specifieke zaken. Dit terwijl structurele overlegmomenten gelegenheid bieden om meer met elkaar te bespreken en meer diepgang te creëren. Structurele overlegmomenten dienen in mijn optiek zowel op mentaal/technisch gebied plaats te vinden alsmede technisch/medisch waarbij het van belang is dat beide clubs vertegenwoordigd zijn. Dit soort overleg verschaft inzicht in hoe (directe) collega's denken over bepaalde zaken en dat kan weer een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de samenwerking.
2. Gezamenlijk overlegmomenten met de bovenbouw en de onderbouw kunnen een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de samenwerking. Door middel van gezamenlijke overlegmomenten weten de mensen van de bovenbouw wat er in de onderbouw speelt en andersom ook. Op basis van ervaringen bij Twente zouden deze gezamenlijk overlegmomenten een informeel karakter dienen te hebben. Het creëren van eenheid kan worden gezien als een doel van dit overleg.
3. Voor de kwaliteit van de jeugdopleiding is het van belang om voldoende afstemming te creëren tussen beide locaties in de inhoud van trainen. Op dit moment hebben Venlose trainers en Helmondse trainers hier weinig contact over. Hoewel ik van mening ben dat trainers een bepaalde mate van vrijheid dienen te hebben denk ik dat 90% afstemming bevorderlijk is voor de samenwerking. Overleg over de inhoud van trainen biedt immers ook de mogelijkheid om elkaar daar waar nodig van feedback te voorzien.
4. Naast de afstemming met betrekking tot de inhoud van trainingen dienen ook het aantal trainingsmomenten gelijk getrokken te worden. Dit is in mijn optiek noodzakelijk als men de inhoudelijkheid van trainingen meer op elkaar af wil stemmen.
5. Het creëren van een gezamenlijke database zal een positieve invloed hebben op de samenwerking. De informatievoorziening zal immers aanzienlijk vergroot worden.

### **8.2 Uit de resultaten**

Uit de resultaten zoals beschreven in hoofdstuk vijf zijn een aantal aanbevelingen af te leiden. Onderstaand zullen deze kort genoemd en beschreven worden.

1. Een eigen accommodatie voor de voetbalacademie, ergens tussen Venlo en Helmond, zou volgens het merendeel van de betrokkenen de meest ideale situatie zijn. Volgens velen is dit echter niet haalbaar. Ik ben van mening dat dit wel haalbaar is. De voetbalacademie moet opzoek gaan naar een amateurclub met goede faciliteiten en afspraken maken met deze club omtrent de gebruikmaking van hun faciliteiten. Overdag kan de voetbalacademie dan gebruik maken van de faciliteiten en s'avonds de amateurclub. Op deze wijze druk je als voetbalacademie de kosten en tegelijkertijd is het voor de amateurclub een mooi uithangbord.

## Samen staan we sterk, toch?

2. Uit de resultaten blijkt dat op de site van Helmond nauwelijks iets te vinden is over de teams die in Venlo spelen en andersom is er op de site van VVV nauwelijks iets te vinden over de teams die in Helmond spelen. Dit terwijl het toch om één gezamenlijke Voetbalacademie gaat. Mijns inziens is het dan ook van belang om óf een gezamenlijke site op te richten voor de voetbalacademie óf op de sites van VVV en Helmond Sport aandacht te besteden aan alle teams uit de samenwerking en niet slechts aan de teams die bij de betreffende club spelen.

3. Regels die bij VVV en Helmond gehanteerd worden met betrekking tot zaken als te laat komen of het wel of niet dragen van scheenbeschermers bij bepaalde trapvormen, dienen op elkaar afgestemd te worden. Het feit dat teams in Venlo met boetes werken en in Helmond niet komt niet ten goede aan de eenheid van de samenwerking.

4. Om de kwaliteit van spelers te verhogen en zodoende de kwaliteit van de opleiding is het van belang om meer samen te trainen. Op dit moment wordt er twee keer samen getraind en men is bezig om dit naar drie keer te verhogen. In mijn optiek is dit een belangrijk stap die genomen moet worden in het belang van de samenwerking. Meer samen trainen brengt niet slechts kwaliteitsverbetering tot stand maar kweekt ook saamhorigheid en creëert eenheid hetgeen in mijn optiek van groot belang is binnen een samenwerking en binnen een team.

5. Uit de resultaten blijkt dat jeugdtrainers in Venlo voor twintig uur in loondienst zijn. In Helmond is dit echter niet het geval. Dit terwijl het merendeel van de respondenten van mening is dat Helmond Sport ook naar betaalde trainers in zowel de onderbouw als bovenbouw moet. Ook ik denk dat het van belang is om op beide clubs met betaalde trainers te werken. Zodoende is het immers ook mogelijk om één tot twee keer per week bij elkaar te gaan zitten om bepaalde zaken te bespreken en tot iets gezamenlijks te komen waar iedereen achter staat. Trainers die op vrijwillige basis werken kun je immers niet verplichten om zitting te nemen in een overlegvorm.

6. Uit de resultaten blijkt dat het aanstellen van een onafhankelijke “kwaliteitsbewaker” in de functie van een manager/coördinator van toegevoegde waarde kan zijn binnen de samenwerking. Deze kwaliteitsbewaker hoeft geen voetbalachtergrond te hebben. Hij fungeert als een bedrijfsleider die de samenwerking op bestuurlijk niveau managet en toeziet op efficiënte en effectieve processen..

7. Tenslotte is het van belang om de vervoersfaciliteiten voor alle spelers gelijk te trekken. Spelers van VVV beschikken over een openbaar vervoerskaart en spelers van Helmond niet. Dit zorgt voor onderlinge spanning en frustratie hetgeen de samenwerking niet ten goede komt.

## **Hoofdstuk 9. Reflectie onderzoeksproces**

In dit hoofdstuk zal ik reflecteren op het onderzoeksproces en de daarin gemaakte keuzen. In bijlage 11.2 is vervolgens het reflectieverslag van mijn rol als onderzoeker en manager van mijn eigen onderzoeksproject te lezen.

Als ik terugkijk op het vraagstuk, zoals behandeld in mijn scriptie, ben ik (nog steeds) van mening dat het erg interessant en actueel is. Door de maatschappelijke ontwikkeling op het gebied van jeugdvoetbalopleidingen en de daaruit voortkomende Regionale Jeugd Opleidingen is de context waarin de samenwerking tussen VVV en Helmond destijds tot stand is gekomen en zich op dit moment bevindt voortdurend aan verandering onderhevig. Op dit moment is het zo dat VVV en Helmond nog maar één jaar samen mogen werken op de huidige basis. Toen ik dit gedurende mijn onderzoek te horen kreeg heb ik wel een aantal keren gedacht dat mijn onderzoek zodoende niet van toegevoegde waarde zou zijn. Nu zie ik echter in dat hoewel deze samenwerking nog maar één jaar zal duren de conclusies en aanbevelingen die uit mijn onderzoek naar voren zijn gekomen belangrijke leermomenten betreffen en zodoende bruikbaar zijn voor de toekomst.

Over de aanpak van mijn onderzoek ben ik erg tevreden. De planning die ik voorafgaand aan het onderzoek gemaakt heb heeft gedurende mijn hele onderzoek de leidraad gevormd. Ik ben dan ook geen enkele keer in tijdnood gekomen. Wel ben ik achteraf van mening dat het voor het onderzoek goed was geweest als er in periode twee minder aandacht was besteed aan presentaties over het boek van Coackley en Pike en meer aan onderzoeksperspectieven of literatuur passend bij ieders onderwerp. Als studenten hebben wij hier echter zelf een belangrijke rol in gespeeld daar waar wij zelf in grote mate verantwoordelijk waren voor de invulling van de bijeenkomsten. Ik denk dat wij hier als groep een inschattingsfout hebben gemaakt.

Voorafgaand aan het onderzoek voelde ik mij, vanuit mijn persoonlijkheid en persoonlijke voorkeur, het meest aangetrokken tot de interpretatieve benadering waarin aandacht voor de lokale praktijk centraal staat. Oftewel aandacht voor mensen. Wat vinden mensen van bepaalde zaken en waarom vinden ze dat en hoe komt het dat andere mensen hier anders over denken. Allemaal vragen waar ik vóór het onderzoek al veel waarde aan hechtte en nu misschien nog wel meer. Ik heb immers kunnen ervaren hoe belangrijk de meningen en gevoelens van mensen uit de lokale praktijk kunnen zijn voor een samenwerking tussen twee organisaties. Het wel of niet slagen van een samenwerking is per slot van rekening afhankelijk van de leden van een organisatie. Het is dan ook van groot belang om hier voldoende aandacht aan te schenken. Met de dialogische benadering had ik voorafgaand aan mijn onderzoek vrij weinig. Conflicten, interne spanningen en machtsverhoudingen behoorden niet tot mijn interessegebied. Nu ben ik blij dat ik de dialogische benadering heb toegevoegd aan mijn onderzoeksperspectief. Een verrijking! De aandacht voor macht, overeenkomsten, verschillen en spanningen hebben immers een grote bijdrage geleverd aan het onderzoek omdat er in een samenwerking bijna altijd sprake is van macht, op welke wijze dan ook. Daarnaast is de aandacht voor overeenkomsten en verschillen van belang geweest om goed in beeld te krijgen hoe de meningen van betrokkenen over de samenwerking verdeeld zijn en waar de oorzaken hiervoor gelegen zijn.

Er zijn weinig punten in mijn onderzoek die niet goed gingen. De contacten met mijn onderzoeksorganisaties, VVV en Helmond Sport verliepen voorspoedig. Mijn contactpersonen hebben mij goed begeleid gedurende het onderzoek en hebben mij daar waar nodig geholpen. In de oriëntatiefase van het onderzoek heb ik in functies aangegeven welke mensen binnen de samenwerking ik graag zou spreken. VVV heeft deze namen vervolgens ingevuld en mij als het ware respondenten toegewezen. Aan de ene kant was dit fijn omdat het benaderen van respondenten zodoende heel gemakkelijk was en ik de functies zelf aangegeven heb maar aan de andere kant kan

---

## Samen staan we sterk, toch?

---

dit ook een vertekend beeld opleveren. VVV heeft de respondenten immers, binnen de kaders van de door mij opgegeven functies, zelf uitgezocht. In een volgend onderzoek zou ik hier anders mee om gaan en meer bepalend willen zijn in de selectie van respondenten. Wel ben ik van mening dat de rol van VVV in de selectie van respondenten geen invloed heeft gehad op de uitkomst van het onderzoek omdat VVV geen zeggenschap heeft gehad in de invulling van de interviews.

Achteraf gezien heb ik het meeste moeite gehad met het verwoorden van mijn onderzoeksperspectief en analysekader. Dit omdat ik in de beginfase van het onderzoek nog niet goed voor ogen had wat ik wilde en hoe ik dit wilde. Mijn bewuste keuze om het onderzoek alleen uit te voeren is me zeker niet tegengevallen. Deze keuze was gebaseerd op het gegeven dat ik niet afhankelijk wilde zijn van een studiegenoot. Naast het niet afhankelijk zijn houdt het alleen onderzoek doen echter wel in dat ook alles door mijzelf moet worden uitgevoerd. Bij het zien van het aantal interviews en het uitwerken daarvan was het wel even schrikken. Gelukkig hebben alle respondenten fantastisch meegewerkt.

Tenslotte heb ik mijn rol van onderzoeker als prettig ervaren. Dit komt mede door het feit dat alles goed is verlopen en ik me zodoende ook echt op het onderzoek heb kunnen focussen.

## **Hoofdstuk 10. Literatuur**

### **Artikelen**

Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W. en Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie. *Holland Management Review*, 130, 3-6.

Camps, Th. (2004). The emerging world of chains and networks. *Tijdschrift voor de Sociologie*, 21 (1), 1-22.

Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., Pastore, D. (2009). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*, 13, 368 – 381.

Noordegraaf, M., Veenswijk, M., Vermeulen, J. (2004). Culturen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 13 (3).

Raeymaeckers, P. (2009). Hulpverleners en hun omgeving. Een kwalitatieve studie over de rol van de organisatiecultuur. *Journal of Social Intervention*, 18 (3), 23 – 41.

Reed, B. (2001). *An exploration of rol: As used in the Grubb Institute*. Paper. The Grubb Institute / London.

### **Boeken**

Bos, M. en J. Mastenbroek. (1998). *Communicatie in organisaties: cultuur, stijl en leidinggeven*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Coakley, J. en E. Pike. (2009). *Sports in Society: Issues and Controversies*. London: McGraw-Hill.

Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science, in: Peter J. Frost, A.Y. Lewin, R.L. Daft (eds.), *Talking about Organization Sciences*. Thousand Oaks (USA): Sage, pp. 123 – 152.

Feringa, W.J., Piëst, E. en H.A. Ritsema. (1991). *Fusie en Overname*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Heene, A. en S. Vermeylen. (1999). *De stille kracht van de onderneming. Competentie denken in strategisch management*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Jellinghaus, S. en A. Kranendonk. (2008). *OR en fusies, Basiskennis*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Johnson, D.W. en Johnson, F.P. (2008). *Groepsdynamica: theorie en vaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.

Keuning, D. (1992). *Organiseren en Leidinggeven*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers.

Knoppers, A. en Anthonissen, A. (2006). *Making sense of diversity in organizing sport*. London: Meyer & Meyer.

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.

---

## **Samen staan we sterk, toch?**

---

Reesink, R. en R. de Hoog. (2000). *Vat krijgen op interne communicatie. Een diagnose instrument*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Stoter, A. (2009). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Boom Onderwijs.

Van Dale. (2003). *Pocketwoordenboek Nederlands*. Utrecht – Antwerpen: Van Dale Lexicografie bv.

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vansina, L., Taillieu, T., & Schruijer, S. (1998). 'Managing' multiparty issues: Learning from experience. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, 159 - 183.

Verplaetse, J. (2008). *Het morele instinct. Over de natuurlijke oorsprong van ons moraal*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Verweel, P. en David, K. (1995). *De verborgen dimensies. Cultuur en macht in fusies*. Utrecht: SWP.

Wentink, T. (1999). *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv.

### **Documenten**

Boessenkool, J. van der Spek, M. en Antonissen, A. (1997). *Voetbalverenigingen en fusie. Een handleiding*. Utrecht: Centrum voor Beleid en Management.

Brinkhuis, R. (1997). *Fusie Club en of Football Club? Het ontstaan van FC de Bilt. Reconstructie van het fusieproces tussen vv B.V.C. sv F.A.K. sv Bilthoven*. Utrecht: Centrum voor Beleid en Management.

VVV- Venlo en Helmond Sport. (2010). *Voetbalacademie VVV / Helmond Sport*. Venlo/Helmond: VVV / HS.

VVV-Venlo en Stichting Helmond Sport. (2010). *Informatiegids Jeugdopleiding VVV-Venlo / Helmond Sport, Seizoen 2010-2011*. Venlo/Helmond: HENK Grafimedia Center.

### **Internet**

Ajax. (2011). *Eigen jeugd is levensader van Ajax*. Verkregen via [www.ajax.nl](http://www.ajax.nl) (dinsdag 5 april 2011).

Boessenkool, J., van Eekeren, F., Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij: Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*, Vereniging Sport Utrecht, verkregen via [http://www.sportutrecht.nl/uploadedFiles/Artikel%20Professionalisering 287.pdf](http://www.sportutrecht.nl/uploadedFiles/Artikel%20Professionalisering%20287.pdf) (maandag 24 januari 2011).



## **Samen staan we sterk, toch?**

---

Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB). (2007). *Regionale voetbaltraining, informatie voor verenigingen*. Verkregen via [www.knvb.nl](http://www.knvb.nl) (maandag 14 februari 2011).

De internetsite van de fanclub van VVV: [www.fanclub-vvv.nl](http://www.fanclub-vvv.nl)

De internetsite van Helmond Sport: [www.helmondsport.nl](http://www.helmondsport.nl)

De internetsite van VVV- Venlo: [www.vvv-venlo.nl](http://www.vvv-venlo.nl)

De internetsite van de regionale jeugdopleidingen van de KNVB: [www.knvrjo.nl](http://www.knvrjo.nl)

## **Hoofdstuk 11. Bijlagen**

### **11.1 Topiclist**

In deze paragraaf zal kort worden stilgestaan bij de onderwerpen die in de interviews aan bod komen. Ter verduidelijking van enkele topics is er een voorbeeldvraag geformuleerd. De topiclist is voortgekomen uit zowel mijn perspectief en analysekader alsmede uit de literatuur.

#### *Betrokkenen voetbalacademie VVV-Venlo – Helmond Sport*

In alle interviews is gevraagd hoe betrokkenen de samenwerking ervaren. Tevens is er aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Aanleiding en doelstelling van de samenwerking
- Betrokkenheid bij de samenwerking  
*Hoe en wanneer zijn de respondenten bij de samenwerking betrokken en op welke wijze zijn ze op dit moment bij de samenwerking betrokken?*
- Organisatiestructuur van de samenwerking  
*Hoe is de organisatiestructuur tot stand gekomen?*
- Afstemming tussen VVV en Helmond Sport
- Positieve punten aan de samenwerking
- Knelpunten en mogelijke oplossingen

#### *Hoofd jeugdopleiding FC Twente*

Ik heb een gesprek gehad met het hoofd jeugdopleiding van FC Twente om zodoende een bredere kijk op dit soort samenwerkingsverbanden te krijgen. In het gesprek is aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Aanleiding en doelstelling van de samenwerking met Heracles en Go Ahead Eagles
- Hoe wordt de samenwerking ervaren  
*Hoe ervaart het hoofd jeugdopleiding de samenwerking zelf en hoe wordt er vanuit de clubs op de samenwerking gereageerd?*
- Positieve punten  
*Wat gaat er goed binnen de samenwerking?*
- Knelpunten en oplossingen  
*Waar is de Voetbalacademie FC Twente tegenaan gelopen in het verleden en hoe zijn ze daar mee omgegaan of waar lopen ze nu tegen aan op hoe lossen ze dat op?*
- Locatiebepaling  
*Hoe zijn ze tot een gezamenlijke locatie gekomen?*
- Omgegaan met weerstand  
*Hoe zijn ze omgegaan met zaken als het tenue en de naam voor de samenwerking en eventuele weerstand hiertegen.*
- Organisatiestructuur  
*Hoe ziet de organisatiestructuur eruit en hoe is die destijds tot stand gekomen?*
- Communicatiestructuur  
*Hoe lopen de communicatielijnen binnen de organisaties. Is de communicatie transparant en duidelijk?*

## **11.2 Reflectieverslag SPV**

**SPV leerkring Sport in Beweging - t.a.v. drs. Hans Gerritsen**

**Lotte Verdellen – 3380629**

**29 april 2011**

---

In dit verslag zal ik reflecteren op mijn ervaringen in de rol van onderzoeker en manager van mijn eigen onderzoeksproject. Ik zal drie situaties beschrijven die zich gedurende mijn onderzoek hebben voorgedaan. Deze situaties zullen beschreven worden aan de hand van het model van het Grubb Institute waarin aandacht wordt besteed aan de invloed van de onderzoeksorganisaties, de invloed van mijn persoonlijke stijl en de invloed van de omgeving op mijn rol als onderzoeker. Naast het model zal ook gebruik worden gemaakt van het artikel van Reed (2001). Tenslotte zal dit verslag uitmonden in enkele voornemens en punten ter verbetering.

### **Situatie 1**

Ik heb onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen de jeugdvoetbalopleidingen van de betaald voetbalorganisaties VVV-Venlo en Helmond Sport. Mijn contactpersoon was afkomstig van VVV. Zodoende heb ik over de invulling van het onderzoek voornamelijk contact gehad met VVV. In enkele oriënterende gesprekken met VVV is in beeld gebracht wat voor onderzoek VVV (in samenspraak met Helmond Sport) voor ogen had. VVV heeft zodoende veel invloed gehad op de invulling van het onderzoek. In de beginfase van het onderzoek heb ik aan mogen geven hoe ik het onderzoek vorm wilde geven en welke functies binnen de samenwerking mij interessant leken voor een interview. De personen passende bij deze functies zijn echter door VVV bepaald. Aan de ene kant was dit fijn omdat het benaderen van respondenten zodoende heel gemakkelijk was maar aan de andere kant kan dit ook een vertekend beeld opleveren. VVV heeft de respondenten immers zelf uitgezocht. In een volgend onderzoek zou ik hier anders mee om gaan en meer bepalend willen zijn in de selectie van respondenten. Wel ben ik van mening dat de rol van VVV in de selectie van respondenten geen invloed heeft gehad op de uitkomst van het onderzoek omdat VVV geen zeggenschap heeft gehad in de invulling van de interviews.

VVV en Helmond Sport hebben natuurlijk een bepaald belang bij het onderzoek. De samenwerking verloopt immers op bepaalde punten niet optimaal en door middel van mijn onderzoek willen ze deze punten boven tafel krijgen zodat er verbetering plaats kan vinden. Vanuit die optiek begrijp ik dat de organisaties een vinger in de pap willen houden. Vanuit mijn eigen persoonlijke stijl heb ik hier echter wel wat moeite mee gehad omdat ik bewust gekozen heb om mijn bacheloronderzoek alleen uit te voeren zodat ik zelf alles kan bepalen en het onderzoek naar persoonlijke voorkeur in kan richten. Doordat VVV heel duidelijk was over hetgeen zij wilde heb ik mij op sommigen momenten toch moeten schikken. VVV en Helmond Sport hadden immers bepaalde verwachtingen van mij als onderzoeker waarbij het in kaart brengen van de werkmethoden en procedures van VVV en Helmond Sport centraal stond. Dit terwijl ik vanuit mijn persoonlijkheid ook geïnteresseerd was in andere zaken binnen de samenwerking die een samenwerking bevorderen dan wel belemmeren. Vandaar dat ik naast hetgeen VVV en Helmond Sport van mij verlangden ook ruimte heb gecreëerd voor de aspecten die ik zelf interessant vond zonder VVV en Helmond Sport daarmee voor het hoofd te stoten.

Doordat ik voor twee organisaties onderzoek heb gedaan en ik zodoende in hun wereld ben getreden heeft dit invloed gehad op mijn rol. De verwachtingen van de organisaties hebben mijn rol immers mede bepaald. Ook Reed (2001) stelt dat iedereen die binnentreedt bij een organisatie in een bepaalde positie terecht komt waarbij verwachtingen vanuit de organisatie een grote rol spelen. Tenslotte heeft ook de omgeving invloed gehad op mijn rol. Vanuit de KNVB wordt er gestreefd naar samenwerking tussen jeugdopleidingen om het niveau van jeugdopleidingen te verbeteren. De

druk vanuit de KNVB en de maatschappij om een succesvolle samenwerking neer te zetten en te kunnen concurreren met grote clubs is zodoende aanwezig. Ook dit weegt mee in de belangen van VVV en Helmond Sport bij het onderzoek en hebben hun uitwerking op mijn rol.

Hetgeen bovenstaand beschreven heeft betrekking op het creëren van een rol. Door het in beeld brengen en begrijpen van de organisaties en de context is mijn rol als onderzoeker immers tot stand gekomen. (Reed, 2001: 5)

### Situatie 2

De interviews met respondenten verliepen bijna allemaal voorspoedig. Ik heb gesproken met betrokkenen van het samenwerkingsverband variërend van initiatiefnemers tot vrijwilligers. Zodoende heb ik ook gesproken met spelers in de leeftijd van twaalf tot negentien jaar. Het afnemen van interviews bij volwassenen blijkt in de praktijk geheel anders dan het interviewen van kinderen. Ik heb gemerkt dat mijn rol als onderzoeker bij interviews met spelers anders was dan bij interviews met volwassenen. Bij de spelers probeerde ik mij veel meer te verplaatsen in de respondent en hem op zijn gemak te stellen omdat ik vaak merkte dat ze verlegen en zenuwachtig waren. Om toch tot een gesprek te komen heb ik eerst vijf minuten over voetbal in het algemeen gesproken en over wat zij leuk vinden aan voetbal om zodoende niet meteen to the point te komen. Ik heb ervaren dat spelers dit prettig vonden en dat het een positieve uitwerking had op het gesprek. In deze gesprekken was ik minder in mijn rol als onderzoeker en meer in mijn rol als geïnteresseerde. Dit terwijl ik bij volwassen respondenten veel sneller ter zake kwam omdat ik merkte dat zij graag over de samenwerking wilden praten en hun mening hierover kenbaar wilden maken. Tevens hadden zij enkele aanbevelingen met betrekking tot de samenwerking. In deze gesprekken was ik dan ook echt in mijn rol als onderzoeker. Dit is immers precies de informatie die voor mijn onderzoek relevant was. Het aannemen van rollen is volgens Reed (2001) afhankelijk van de verwachtingen en bedoelingen van andere mensen in een systeem. Spelers waren vaak zenuwachtig en wisten niet wat ze van het gesprek met mij moesten verwachten terwijl de volwassen respondenten dit wel wisten. Ik heb ervaren dat je, je rol hierop moet afstemmen om als onderzoeker te bereiken wat je wil.

Eén van de interviews mocht ik niet opnemen omdat deze respondent in het verleden enkele vervelende ervaringen heeft gehad met de pers. Bij alle andere respondenten was dit geen enkel probleem. Als onderzoeker en als persoon vond ik het lastig om hier mee om te gaan omdat ik afhankelijk ben van de informatie van respondenten. Als je een interview af moet nemen en geconcentreerd moet luisteren naar hetgeen een respondent zegt en tevens de antwoorden moet noteren gaat er een hoop bruikbare informatie verloren. Je kunt immers niet alles opschrijven. Ik heb in eerste instantie dan ook aan deze respondent voorgesteld om het transcript te mailen zodat hij zijn eigen uitspraken nog eens na kon lezen en daar waar nodig aan kon passen maar desondanks stemde hij hier niet mee in. Zodoende heb ik dan ook in dit ene geval een gespreksverslag gemaakt waarin de hoofdpunten van het gesprek verwerkt zijn.

De beweegredenen van de respondent kan ik ergens wel begrijpen maar de anonimiteit van de respondenten blijft gewaarborgd en alle interviews zijn in het belang van VVV en Helmond Sport. Aangezien hij in loondienst is bij VVV heeft hij er zelf dus ook baat bij. Daarbij ben ik zelf een heel open persoon en hecht ik veel waarde aan de mening van andere. Op dit punt botste mijn persoonlijke stijl dan ook met die van de respondent. Daarnaast heeft ook het beeld dat de respondent (schijnbaar) had bij het onderzoek en bij mij als onderzoeker bijgedragen aan zijn geslotenheid. Hij was immers bang dat ik uitspraken van hem mogelijk anders zou gebruiken dan bedoeld.

### **Situatie 3**

Het door mij gekozen onderzoeksonderwerp is erg actueel. De KNVB wil de kwaliteit van jeugdvoetbalopleidingen in Nederland verbeteren. Om dit te bereiken wil de KNVB op veertien locaties, verspreid over Nederland, zogeheten Regionale Jeugd Opleidingen (RJO) vestigen. VVV-Venlo en Helmond Sport waren beiden niet voorbestemd om een eigen RJO erkenning te krijgen en vonden op dat moment geen passende aansluiting bij een bestaande RJO. Om niet verder achterop te raken hebben VVV en Helmond de KNVB gevraagd om te mogen samenwerken. De KNVB heeft hiermee voor een periode van drie jaar ingestemd onder de voorwaarde dat VVV en Helmond Sport zich in de nabije toekomst aan zouden sluiten bij een door de KNVB erkende Regionale Jeugdopleiding (RJO). Dit is tot op heden niet gelukt. Wel hebben VVV en Helmond Sport in samenwerking met Fortuna Sittard een aantal weken geleden een business plan ingediend bij de KNVB voor een zelfstandige RJO. In Limburg diende ook Roda JC en MVV een aanvraag in. De KNVB heeft recent laten weten één regionale jeugdopleiding te willen in Limburg te weten in Zuid-Limburg. Kortom een samenwerking tussen VVV, Helmond en Fortuna Sittard zal er niet komen. Nederland beschikt op dit moment over dertien RJO's over heel Nederland. Alleen Limburg heeft nog geen RJO. Vandaar dat de KNVB druk uitoefent op een samenwerking tussen de Limburgse betaald voetbal organisaties.

De KNVB heeft met betrekking tot de samenwerking tussen VVV en Helmond de eerdere afgegeven toestemming om voor een periode van drie jaren samen te werken met één jaar ingekort waardoor de samenwerking vanaf nu nog voor slechts één jaar van kracht is. Dit besluit is genomen toen ik met mijn onderzoek zeer ver gevorderd was. Het was zowel voor de bij de samenwerking betrokkenen alsook voor mijzelf een enorme teleurstelling. Je bent met veel motivatie aan het werk om te onderzoeken op welke wijze een goed opgezet samenwerkingsverband nog beter kan functioneren en krijgt dan te horen dat het eigenlijk niet meer hoeft. Dat werd niet met zoveel woorden gezegd maar zo voelde het voor mij. In mijn intensieve contacten met de opdrachtbegeleiders bij VVV kwam duidelijk naar voren dat zij nog steeds met veel belangstelling uitkeken naar de onderzoeksresultaten omdat zij van mening waren dat deze ook een bijdrage kunnen leveren aan een toekomstig samenwerkingsverband in een bestaande RJO. Enerzijds was dit voor mij fijn om te horen maar de teleurstelling bij mij bleef omdat ik de ambitie had om met mijn onderzoek een directe bijdrage te kunnen leveren aan het bestaande samenwerkingsverband. Deze ambitie groeide zelfs tijdens de vele contacten die ik ten tijde van mijn opdracht legde. Hoewel je als onderzoeker een zekere afstand tot de materie moet bewaren merkte ik aan mijzelf dat ik er steeds op meer op gebrand was om mee te helpen de samenwerking op onderdelen te verbeteren.

Reed (2001) stelt in zijn artikel dat een rol altijd dynamisch is. De omstandigheden waarin een rol tot ontwikkeling komt kunnen immers veranderen. Zo ook de context van mijn onderzoek. Omdat de context zo veranderlijk was moest ik mijn rol en mijn onderzoeksmethoden voortdurend aanpassen om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen. Toen ik te horen kreeg dat de samenwerking nog slechts één jaar zou duren heb ik er bijvoorbeeld aan gedacht om de conclusies en aanbevelingen algemener te formuleren omdat ze wellicht niet meer bruikbaar zouden zijn voor deze samenwerking maar wel voor samenwerking in het algemeen.

### **Aandachtspunten**

Op basis van deze situaties zijn er enkele punten ter ontwikkeling met betrekking tot het functioneren in de rol van onderzoeker en/of manager van een onderzoeksproject.

In de toekomst wil ik mijn rol als 'onafhankelijke' onderzoeker beter invullen. Dit wil zeggen dat ik minder moet afgaan op de door de samenwerking naar voren geschoven respondenten. Ik had meer zelf mijn weg mogen zoeken in het benaderen van respondenten. Temeer daar in een kwalitatief onderzoek de uitspraken en meningen van respondenten het beeld van de samenwerking bepalen.

## **Samen staan we sterk, toch?**

---

Gelukkig kon ik mij met betrekking tot de vraagstelling meer onafhankelijk opstellen omdat de afstemming vooraf hierover met de opdrachtgever slechts summier was.

Tenslotte heb ik ervaren dat ik nog wat assertiviteit mis in bepaalde situaties. Zo werd ik geconfronteerd met een respondent die het mij niet toestond het interview op band op te nemen. Hier had ik voor mijn gevoel wat meer tegenwicht mogen bieden.