

# Wetenschap&Onderzoek

## Transitie en systeeminnovatie in de sport (deel 1)

De 'transitie in de sport' was een paar jaar geleden een groot project van NOC\*NSF. Gek genoeg horen we tegenwoordig niet veel meer over dit project. Kan het zijn dat we de transitie hebben gehad, en zo ja, is dan het doel van het project bereikt? Of zitten we nog wel degelijk in een transitie, maar wordt daar, om wat voor reden dan ook, niet veel meer over gesproken? In deze bijdrage sta ik stil bij het begrip transitie: Waar komt dat vandaan en wat is daarmee bedoeld? Aan de hand van drie voorbeelden ga ik in op het bestaan van verschillende typen transities, met aandacht voor de vraag of transities ons overkomen, dan wel enigszins te sturen zijn. Is er een project van te maken en zijn het tempo en de richting van een transitie te beïnvloeden? En zo ja, wie doet dat of kan dat doen?

DOOR HUGO VAN DER POEL

In het alledaagse taalgebruik betekent transitie overgang of overgaan. Wetenschappers die zich met grootschalige veranderingen bezighouden, zijn het woord transitie theoretisch gaan laden. De bekendste van die wetenschappers is Jan Rotmans, die in 2005 bij de Erasmus Universiteit Rotterdam aantrad als hoogleraar Duurzame systeeminnovaties en transities. In zijn oratie *Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit* vinden we op pagina 13 de omschrijving van transitie die op Wikipedia is terechtgekomen en door NOC\*NSF wordt gebruikt. Volgens NOC\*NSF is transitie een "veelomvattend begrip" en betreft het "een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties, natuur en milieu".

Rotmans onderstreept de langdurigheid van transities door de omschrijving ervan te laten volgen door: "Transities zijn structurele veranderingen die lange tijd vergen, tenminste één generatie (25-30 jaar)." Transitie vergen zo veel tijd, omdat "bestaande grenzen, barrières, verhoudingen, kortom de bestaande ordening en structuur, moeten worden doorbroken". In die transitietijd wisselen periodes van langzame en snelle verandering elkaar af, waarbij het tempo in belangrijke mate wordt bepaald door het wel of niet elkaar onderling tegenwerken of juist versterken van veranderingen en innovaties op economisch, sociaal-cultureel, technologisch en ecologisch gebied. Tot slot stelt Rotmans dat een voorwaarde voor transitie is dat "innovaties op het niveau van maatschappelijke systemen (stelsels) plaatsvinden. Anders gesteld: transitie vergen systeeminnovaties. Systeeminnovaties zijn organisatie-overstijgende vernieuwingen, die de verbanden tussen bedrijven, organisaties en individuen in het systeem ingrijpend veranderen."

### De transitie in de sport is niet voorbij en evenmin niet doorgedaan. We zitten er middenin

#### Verwarrende formulering

Rotmans definitie wijkt op één veelbetekenend woord af van de definitie die NOC\*NSF hanteert: een transitie is een structurele maatschappelijke verandering. Als voorbeelden van "transities en systeeminnovaties" noemt Rotmans de overgang van steenkool naar aardgas, de transitie van de industriële economie naar de diensten- en kennisintensieve economie, en de demografische transitie. Hij geeft bij deze voorbeelden aan dat min of meer gelijktijdig systeeminnovaties plaatsvonden in meerdere sectoren/systemen. Dat spoort met de definitie, waarin sprake is van op elkaar inwerkende ontwikkelingen "op het gebied van economie, cultuur, technologie, enz." - hier kunnen we ons evenzovele systemen bij voorstellen, waarbinnen de systeeminnovaties plaatsvinden die in gezamenlijkheid, op elkaar inwerkend en elkaar versterkend, zorgen voor de waargenomen transitie.

Tegen deze achtergrond is de eerste conclusie dat de formulering 'transitie in' de sport verwarrend is. Er is sprake van een (of misschien wel meer?) structurele maatschappelijke verandering(en) (= transitie(s)), die gepaard gaat (gaan) met systeeminnovaties in meerdere systemen, waaronder de sport. 'Transitie in' de sport verwijst dus niet naar een systeemverandering of -innovatie in de sport zonder meer, maar naar de doorwerking van een of meer structurele maatschappelijke veranderingen in de sport, en de mate waarin systeeminnovatie(s) in de sport - in samenhang met systeeminnovatie(s) in andere systemen - bijdragen aan de waargenomen structurele maatschappelijke veranderingen.

#### Drie transities

Er kunnen zich gelijktijdig meerdere transities voordoen, die onderling kunnen verschillen naar de mate van doelgerichtheid, de mate van coördinatie en de mate van veelomvattendheid (betrokkenheid van

meer of minder sectoren/systemen). De overgang in Nederland van steenkolen naar gas vond relatief snel plaats, was doelgericht en sterk gecoördineerd. De overgang daarvoor van het gebruik van wind (door zeilboten en molens) naar de inzet van stoom verliep een stuk minder gecoördineerd, en de teruggang in biodiversiteit 'gebeurt' en is allerminst te danken aan (op dat) doelgerichte acties.

#### Digitalisering

De digitalisering is een transitie die expliciet en veelvuldig wordt genoemd als het gaat over 'transitie in de sport'. In het artikel 'Toekomstbeeld van de Nederlandse sport in een veranderende wereld' (zie [www.noc-nsf.nl/nieuws/transitie/toekomstbeeld-van-de-nederlandse-sport-in-een-veranderende-wereld](http://www.noc-nsf.nl/nieuws/transitie/toekomstbeeld-van-de-nederlandse-sport-in-een-veranderende-wereld)) wordt gesteld dat we na de agrarische en industriële samenleving nu de transitie meemaken naar de 'datasamenleving'. De datasamenleving is een voorbeeld van een ongerichte, opkomende of 'emergente' transitie, waar weinig coördinatie op zit en die veelomvattend is. Weinig systemen kunnen (en willen) zich hieraan onttrekken, met als gevolg dat in vrijwel alle systemen waar sporters, sportorganisaties en sportbedrijven mee te maken hebben, sprake is van systeeminnovatie door digitalisering. Er wordt dan ook gesignaleerd dat de digitalisering doorwerkt in de sportbeoefening en de wijze waarop de sport wordt beoefend. Veelgenoemde voorbeelden zijn de opkomst van apps als Strava en Runkeeper, en het 'zelf' afspreken van tijden en locaties om te sporten, met gebruikmaking van sociale media en buiten verenigingen en bonden om.

Hoewel je niet zo veel meer hoort over 'de transitie in de sport', blijkt deze transitie - de digitalisering - bij nader inzien nog wel degelijk te leven. Er is een 'Frontrunners-programma' (zie <http://www.nlsport-frontrunners.nl/>) waarin tien (overwegend wat jongere)

medewerkers van sportbonden zich profileren als 'transitieaanjagers'. Ze zijn op zoek naar kansen voor de sportwereld om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Hoewel het niet erg expliciet is, lijkt het daarbij vooral te gaan om digitalisering en zitten de kansen ook in die sfeer, direct (data, sociale media, artificiële intelligentie, et cetera) of indirect (nieuwe werkprocessen, veranderstrategieën en organisatiemodellen, mogelijk gemaakt door of noodzakelijk vanwege digitalisering).

Begin februari 2019 verwees Sportnext.nl naar de start, in 2015, van een "een groot project: de transitie in de sport, mede ingegeven door de kansen die de digitalisering biedt. Nu, bijna vier jaar later, hebben veel bonden zichzelf opnieuw uitgevonden." Sportnext.nl kondigt vervolgens aan in 2019 elke maand bij een bond langs te gaan om daarvan "de balans op te maken". Eind 2018 was zoets al gedaan bij de schaatsbond, en in februari ging Sportnext.nl op bezoek bij Sportvisserij Nederland. In beide gevallen gaat het artikel over digitale marketing, over digitale platforms, apps, kunstmatige intelligentie en wat je allemaal niet met data kunt doen. Hoe deze nieuwe vormen van marketing impliceren dat de betreffende bond "zich opnieuw heeft uitgevonden", wordt niet uitgewerkt, laat staan hoe ze bijdragen aan de transitie in de sport.

#### Verduurzaming

Een tweede voorbeeld van een transitie die ons kan helpen meer inzicht te krijgen in de opgaven waar de sport voor staat en de mogelijkheden om daarmee om te gaan, is verduurzaming. Het denken over transitie als structurele maatschappelijke verandering komt voor een belangrijk deel voort uit de verduurzamingsopgave, meer in het bijzonder uit het streven naar een doelgerichte, gecoördineerde en veelomvattende overgang naar het gebruik van hernieuwbare energie en een circulaire economie. In het 'project transitie in de sport' was verduurzaming tot voor kort geen belangrijke kwestie. Met het deelakkoord Duurzame sportinfrastructuur van het Nationaal Sportakkoord, dat in juni 2018 is gesloten, eist verduurzaming alsnog een plek op in de agenda van het systeem sport. Er ligt nu



een vraag naar systeeminnovatie(s), opdat ook het systeem sport kan en gaat bijdragen aan de verduurzamingsopgaven, zoals die zijn vastgelegd in het klimaat-akkoord van Parijs en de uitwerking daarvan in de verschillende nationale klimaat-akkoorden. De 'transitieaanjager' is in dit geval de Rijksoverheid, in het bijzonder de Directie Sport van VWS, die met instrumenten als Sportinnovator, subsidies en *challenges* een speelveld probeert in te richten, waarin bedrijven en sportorganisaties zich uitgedaagd kunnen voelen om te werken aan innovaties gericht op verduurzaming van de sportsector.

### Vitalisering

Een derde transitie waar de sport mee te maken heeft, is vitalisering. Daarmee bedoel ik de toenemende zorg voor het lichaam, teneinde zo lang mogelijk met een mooi lichaam in goede gezondheid te leven. Na de Tweede Wereldoorlog hebben we enkele decennia gehad waarin we rijker werden en meer vrije tijd kregen. In die tijd genoten we onbekommerd van roken, drinken, Amerikaans(e wijze van) eten (fastfood, grazing, voorbewerkt voedsel, grote porties, et cetera) en (vrije) seks.

Tegelijkertijd verdwenen door motorisering, mechanisering en automatisering dagelijkse fysieke activiteiten uit ons leven. Kortom: al die rijkdom ging gepaard met de inname van 'van alles en nog wat', terwijl we minder gingen bewegen, met als gevolg een sterke stijging van overgewicht en welvaartsziekten.

Zoals bij verduurzaming de gezondheid en toekomstbestendigheid van de (mensvriendelijke) aarde worden geproblematiseerd, zo wordt bij vitalisering de gezondheid of toekomstbestendigheid van het lichaam geproblematiseerd. Deze transitie is in eerste aanleg ongecoördineerd opgekomen, als de-vitalisering. Maar nu de gevolgen zichtbaar zijn, is een klimaat ontstaan voor een tegen- of contratransitie - vitalisering - waarbij zaken als fitness, joggen, bootcamps, multisportaanbod, beweeg- en leefstijlinterventies en walking football als vormen van (systeem)innovatie kunnen worden gezien. Bij deze transitie is het systeem sport proactiever en 'transitie-aanjagender' dan bij beide andere genoemde transities. Waar bij de andere transities de sport(cultuur) nog weleens als 'vertra-

gende' factor wordt aangemerkt, ervaart het systeem sport hier het omgekeerde. Zo wordt de sport bij de introductie van kinderen in de sportcultuur nadrukkelijk geconfronteerd met het overgewicht en de teruggelopen motorische vaardigheden van kinderen. Maar hoe moeilijk blijkt het vervolgens om in andere systemen kinderen weer meer buiten te laten spelen, van de sociale media en tablets te halen, meer bewegingsonderwijs te geven en minder te laten snoepen en minder frisdrank te laten drinken? Die andere systemen werken niet zomaar mee, zoals recent onder andere de gang van zaken bij het Nationaal Preventieakkoord en de reactie van het Ministerie van OCW op het advies *Plezier in bewegen* hebben laten zien.

### Conclusie: midden in de transitie

De transitie in de sport is niet voorbij en evenmin niet doorgedaan. We zitten er middenin. Het is overigens wel wat verwarrend om te spreken over 'de transitie in de sport'. Transities zijn structurele maatschappelijke veranderingen, die gepaard gaan met een groot aantal sys-

teeminnovaties in meerdere maatschappelijke sectoren (systemen), die elkaar onderling kunnen versterken en tegenwerken. We leven in een tijd waarin zich meerdere transities, zoals digitalisering, verduurzaming en vitalisering, tegelijkertijd voltrekken, en het systeem sport heeft in meerdere of mindere mate te maken met de doorwerking van al die transities in de sport.

Zoals de drie besproken transities (digitalisering, verduurzaming en vitalisering) hebben laten zien, kunnen transities onderling variëren naar de mate van veelomvattendheid, coördinatie en doelgerichtheid. Als je van 'de transitie in de sport' een project maakt, impliceert dat doelgerichtheid en vergt dat 'transitiemanagement'. Wat is het globale beeld of doel bij de transitie(s) in de sport, de visie op waar de sport naartoe moet, en hoe wordt die strategische visie uitgewerkt en bewaakt? Deze vragen komen aan bod in het volgende nummer van *Sport & Strategie*. ●