

To be different..

Een studie naar de persoonlijkheidskenmerken van
beginnende beroepsbeoefenaren die bepalend zijn voor
succes in de sportmarketingbranche.

Dhr. Maarten Uwland

Juni 2013

To be different..

Scriptie in het kader van: Executive MBA Sport Management 2012-2013
Wagner Group | Sport Management Institute

Begeleiders: Philip Wagner en Daco Woudenberg

Voorwoord

Met het afronden van deze thesis is voor mij een einde gekomen aan de tweejarige MBA-opleiding aan het Sport Management Institute. Het afgelopen jaar was voor mij erg bijzonder en intensief, naast mijn werkzaamheden op de Hogeschool Rotterdam een thesis schrijven en tussen alle bedrijvigheid door ook nog trouwen. Ik ben dan ook zeer tevreden met het eindresultaat.

Bij deze wil ik ook graag een aantal mensen te bedanken. Als eerste de groep MBA Sport Management 2011-2013. Het was een mooie tijd om samen met jullie een verdiepingsslag te maken in het vakgebied van sportmanagement. De colleges, etentjes en reizen naar China en Amerika staan in mijn geheugen gegrift. Verder de docenten van SMI en in het bijzonder Philip en Antje voor het vormgeven van de opleiding en de verdieping die daardoor voor mij mogelijk werd. Ook wil ik de respondenten; Frits Avis, Hans-Willem Dicke, Hans den Oudendammer, Bob van Oosterhout, Edwin Jansen en Eric Gudde bedanken voor hun openheid tijdens de interviews. En tot slot, mijn vrouw Laura, die heel wat uren heeft moeten concurreren met mijn laptop.

Tot slot een opmerking van taalkundige aard. Ten behoeve van de leesbaarheid van de scriptie is de mannelijke vorm voor persoonsaanduidingen gebruikt. Overal waar hij/zijn staat kan ook zij/haar gelezen worden.

Maarten Uwland

Samenvatting

Deze thesis is geschreven met het oog op het completeren van het curriculum van de opleiding Commerciële Economie - SportMarketing & Management aan de Hogeschool Rotterdam. Centraal staat in deze thesis de onderzoeksvraag welke persoonlijkheidskenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren bepalend zijn voor succes in de sportmarketing beroepspraktijk. Voor deze vraag is gekozen omdat het vandaag de dag, in verband met de krapte op de arbeidsmarkt, erg belangrijk is voor startende beroepsbeoefenaren om onderscheidend te zijn.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er drie factoren zijn die de geschiktheid van een medewerker in een organisatie bepalen; in hoeverre is iemand vakbekwaam, in welke mate beschikt iemand over de juiste sociale vaardigheden en in hoeverre wordt iemand gefaciliteerd om een arbeidsprestatie te kunnen leveren? In de praktijkstudie zijn, aan de hand van de Big Five persoonlijkheidstrekken (Costa & McCrae, 1992), persoonlijkheidskenmerken geëxploreerd die een positieve invloed uitoefenen op deze drie factoren.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de werknemers die als succesvol worden beschouwd als volgt te typeren zijn:

‘Consciëntieuze medewerkers, met een zelfbewuste en leergierige houding, die organisatiesensitief en collegiaal zijn, en duidelijk een passie hebben voor de sport of organisatie waarin zij actief (willen) zijn’.

Het zijn vooral persoonlijkheidskenmerken die tot de persoonlijkheidstrekken consciëntieusheid, altruïsme en extravertie behoren, die door de betrokken werkgevers beoordeeld worden als bepalend voor succes. De belangrijkste overeenkomsten bij hen die als succesvol worden beschouwd, zijn dat zij zich onderscheiden door de hoge mate van ambitie en zelfstandigheid, dat zij inzicht hebben in hun vermogen én onvermogen en daarbij een sympathieke, vriendelijke instelling ten toon spreiden.

Met dit onderzoek wordt beoogd het sportmarketing onderwijs een aantal handvatten aan te reiken, zodat zij enerzijds interventies kan creëren die gericht zijn op het ontwikkelen van vaardigheden die gerelateerd zijn aan de ‘traits’ die maatgevend zijn voor succes. Anderzijds dat zij beter in staat is om studenten te faciliteren bij het maken van een meer bewuste keuze voor een specifieke beroepscontext en of organisatie waar zij, door hun persoonlijkheidskenmerken, een grotere kans maken om succesvol te zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding en probleemstelling	7
1.1 Aanleiding onderzoek	7
1.2 Actualiteit	7
1.3 Doelstelling en praktische relevantie	8
1.4 Conceptualisering.....	9
1.5 Kennisvraag	9
1.5 Definiëren van kernbegrippen.....	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 De sportmarketing beroepspraktijk	11
Inleiding.....	11
2.1.1 De vier beroepscontexten	11
2.1.2 Trends en ontwikkelingen	14
2.2 Functie van het hoger beroepsonderwijs	17
Inleiding.....	17
2.2.1 Drie hoofdfuncties.....	17
2.2.3 Visie CE:SportMarketing & Management.....	19
2.3 Succes op de werkvloer	20
Inleiding.....	20
2.3.1 Definitie arbeidsprestatie	20
2.3.2 Ability	20
2.3.3 Motivation	22
Big Five.....	23
2.3.5 Opportunity	26
2.4 Conceptueel model	28
3 Praktijkstudie	29
Inleiding.....	29
3.1 Methode van onderzoek	29
3.2 Waarnemingseenheden.....	29
3.3 Onderzoeksinstrument.....	30
3.4 Analyseplan.....	31
3.5 Validatie	31
3.6 Kritische kanttekening	32

4 Resultaten	33
Inleiding.....	33
4.1 De onderzoeksresultaten.....	33
4.1.1 Ability	33
4.1.2 Motivation	36
4.1.3 Opportunity	39
4.2 Analyse van de bevindingen.....	43
5 Persoonlijkheidskenmerken bepalend voor succes.....	48
Inleiding.....	48
5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag	48
6 Implicaties.....	52
Aanbevelingen voor verder onderzoek	54
Literatuurlijst	55
Bijlage 1 Overzicht respondenten	59
Bijlage 2 Topiclijst interview	61

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Aanleiding onderzoek

De opleiding Commerciële Economie: SportMarketing & Management (verder genoemd SMM) aan de Hogeschool Rotterdam viert in september 2013 haar tienjarige bestaan. Twee jaar geleden is het curriculum van SMM vernieuwd. De redenen die hieraan te grondslag lagen waren onder andere het competentiegerichter maken van het onderwijs, landelijk gezien tot een duidelijkere profilering van de opleiding te komen en om het verantwoordingsraamwerk voor de accreditatie aan te scherpen. De Sport Advies Raad (een adviesorgaan van de opleiding, bestaande uit werkgevers in de sport en alumni) heeft in deze vernieuwing een belangrijke rol gespeeld. Gezamenlijk is gekeken naar wat een afgestudeerde SMM'er in zijn 'starterspakket' moet hebben zitten.

SMM werkt net als elke opleiding van de Hogeschool Rotterdam volgens het Rotterdams Onderwijs Model. Deze aanpak zorgt voor een goede balans tussen drie elementen: kennis, praktijk en persoonlijke ontwikkeling. Het huidige (vernieuwde) curriculum van SMM bestaat dan ook uit drie leerlijnen die de volledige vierjarige bachelor beslaan: Een kennis gestuurde leerlijn, dit zijn alle conceptuele vakken zowel kennismodulen als vaardigheidsvakken, een praktijk gestuurde leerlijn, dit is de project- en stagelijn waarbij het opleveren van een beroepsproduct centraal staat en een student gestuurde leerlijn, waar de persoonlijke ontwikkeling van de student centraal staat. Binnen deze leerlijn wordt geëvalueerd en gereflecteerd naar aanleiding van wat de student heeft laten zien in de eerder beschreven leerlijnen.

In de curriculumvernieuwing heeft het accent vooral op de eerste twee leerlijnen gelegen. Ofwel op de inhoudelijke kennis en vaardigheden van de student (beroepscompetenties) en minder op het sociaal competent zijn van de student (metacognitieve capaciteiten). Dit onderzoek zal zich daarom richten op de derde leerlijn (het sociaal competent zijn) en niet op de kennis- en praktijk gestuurde leerlijnen aangezien deze in een eerder stadium al verantwoord zijn door de curriculumcommissie.

1.2 Actualiteit

De samenleving heeft de laatste decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Met name de toenemende invloed van de informatie en communicatietechnologie (ICT) geeft de kennissamenleving meer en meer vorm. Dit heeft een grote impact op de manier waarop studenten leven, leren en werken (Boschma & Groen, 2007). Kennis is altijd en overal binnen handbereik en elke dag groeit het internet exponentieel. Voor de kennissamenleving zijn begrippen als kennisontwikkeling, constructie (leren door nieuwe informatie en inzichten te

combineren met wat je al weet) en creatie belangrijke individuele vaardigheden (Allen & van der Velden, 2010). Ook werken in een kennissamenleving is aan verandering onderhevig, het aantal productiegeoriënteerde banen neemt af en banen waarbij een beroep wordt gedaan op competenties als samenwerken, probleemoplossend vermogen en innoverend handelen nemen toe (Allen et al 2010). SMM wil daarom zorgen dat de studenten de kans wordt geboden zich de juiste vaardigheden eigen te maken om goed te kunnen functioneren in deze kennissamenleving en zichzelf een leven lang kunnen ontwikkelen. Oftewel het sociaal competent zijn, wat centraal moet staan in de derde, de nog wat ondergeschoven, leerlijn.

Een recent onderzoek dat uitgevoerd is door Studentenbureau, onderdeel van de Laurens Simonse Groep, toont aan dat starters en werkgevers niet tevreden zijn met de aansluiting van het hoger beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Onlangs stelde Tweede Kamerlid Jadnanasing nog Kamervragen aan de minister van onderwijs over de kwaliteit van deze aansluiting, omdat uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat bij veel hbo-studenten onvoldoende aansluiting tussen de opleiding en de gevraagde vaardigheden in het werk na de studie is. Dit zorgt ervoor dat de eerste stappen op de arbeidsmarkt moeilijker verlopen dan nodig. Uit het onderzoek “de arbeidsmarkt naar opleiding en beroep” dat de universiteit van Maastricht uitvoerde, blijkt dat de toekomstperspectieven voor economisch geschoolden structureel slechter zijn dan geschoolden uit andere opleidingsrichtingen. Mede door het overschot aan beginnende beroepsbeoefenaren is in deze sector een diploma meestal de voorwaarde om te kunnen solliciteren en vaak niet meer dan dat. Een diploma geeft slechts toegang tot bepaalde deelmarkten. Eenmaal op een deelmarkt beland, gaat het om ervaring, voorkomen, intelligentie, communicatieve vaardigheid en persoonlijkheid.

Om als opleiding studenten nog beter voor te kunnen bereiden op de arbeidsmarkt, is het van belang dat inzicht wordt verkregen in hetgeen werkgevers, naast het diploma, nog meer meenemen in hun afweging over wat medewerkers geschikt maakt voor hun organisatie.

1.3 Doelstelling en praktische relevantie

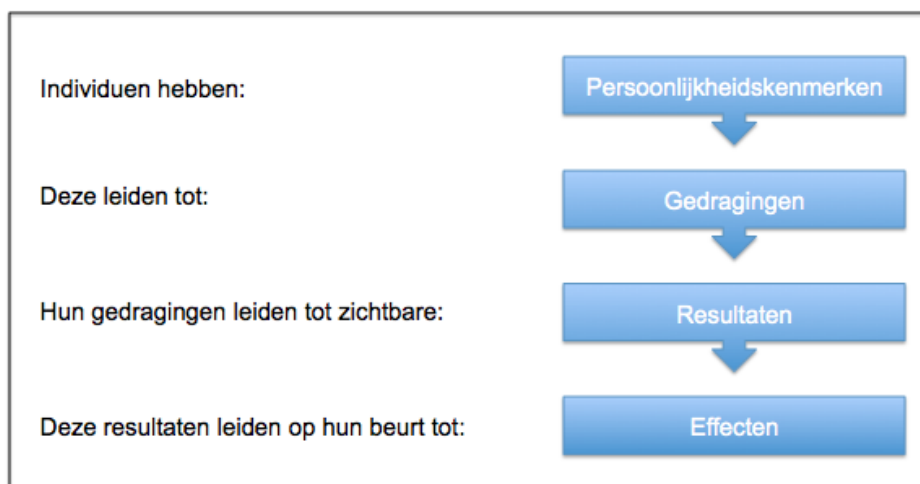
De doelstelling van dit onderzoek is om informatie te vergaren onder werkgevers in de sportmarketingbranche over de gewenste persoonskenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren. Wat maakt voor werkgevers het verschil? Wanneer steek je als afgestudeerde SMM'er boven het spreekwoordelijke maaiveld uit? Mede op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kunnen de onderwijskundigen en curriculumontwikkelaars van SMM de derde leerlijn verfijnen en daarmee het onderwijsprogramma aan te vullen en te verbeteren.

Zo kan SMM de aansluiting van haar onderwijs op de beroepspraktijk verbeteren. Hierdoor zal ook de positie van een afgestudeerde SMM'er verbeterd worden ten opzichte van studenten van andere opleidingsinstituten.

1.4 Conceptualisering

Werkgevers selecteren beginnende beroepsbeoefenaren op basis van een zichtbare en niet zichtbare factoren. Competenties zijn net als persoonlijke kenmerken niet zichtbaar. Echter het gedrag en de houding die leiden tot resultaten zijn wel waarneembaar.

Zoals in figuur 1 is te zien zorgt een succesvolle medewerker voor een output (resultaten en effecten) die voor de werkgever zichtbaar is, terwijl de persoonlijkheidskenmerken en gedragingen die daaraan ten grondslag liggen, niet- of minder zichtbaar zijn (Smit, Verhoeven en Driessen, 2000).



Figuur 1: Conceptuele weergave 'De succesvolle medewerker'

1.5 Kennisvraag

Op basis van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"Welke persoonlijkheidskenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren zijn volgens de sportmarketing beroepspraktijk bepalend voor succes op de werkvloer?"

Deze vraag valt in de volgende deelvragen uiteen:

- Hoe ziet de beroepspraktijk voor een afgestudeerde sportmarketeer er uit?
- Welke functie heeft de Hogeschool Rotterdam, en specifieker de opleiding SportMarketing & Management te vervullen voor haar studenten en de beroepspraktijk?
- Welke factoren zorgen voor het totstand komen van een arbeidsprestatie?
- Welke persoonlijkheidskenmerken hebben een positieve invloed op deze factoren?
- Zijn er overeenkomsten tussen de persoonlijkheidskenmerken bij hen die als succesvolle medewerkers worden beschouwd?

1.5 Definiëren van kernbegrippen

- Succes -

In hoeverre iemand in staat is om te komen tot een gewenste arbeidsprestatie, in termen van productiviteit en employability.

- Competentie -

“Het vermogen om te voldoen aan een vereiste vanuit de functie waarbij de student kennis, houding en vaardigheden zodanig weet toe te passen, dat het leidt tot succesvol gedrag in uitdagende of kritieke situaties waar de student het verschil kan maken.”¹

- Persoonlijkheid -

“Het totaal van psychologische ‘traits’ en mechanismen die op een relatief stabiele wijze binnen het individu zijn georganiseerd, en die de interactie met, en aanpassingen aan de omgeving beïnvloeden” (Larsen en Buss, 2005).

- Vaardigheden -

Het vermogen een fysieke of mentale prestatie te leveren (Spencer & Spencer, 2003)

- Attitude -

Een positieve of negatieve houding tegenover dingen, mensen of gebeurtenissen (Robbins, 2007).

¹ <http://www.easy360.nl/expertise/competenties-competentietaal-competentieprofiel/competenties-en-gedragsindicatoren/>
Geraadpleegd op 12 februari 2013

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een theoretisch kader waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Eerst wordt in paragraaf 2.1 het kader geschept waarbinnen de opleiding SMM zich geïdentificeert heeft, de beroepspraktijk van sportmarketing & management. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de functie die het hoger onderwijs en specifiek de Hogeschool Rotterdam en de opleiding SMM heeft, besproken. In paragraaf 2.3 staat het begrip 'succes op de werkvloer' centraal. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 het theoretisch kader afgesloten met het conceptuele model.

2.1 De sportmarketing beroepspraktijk

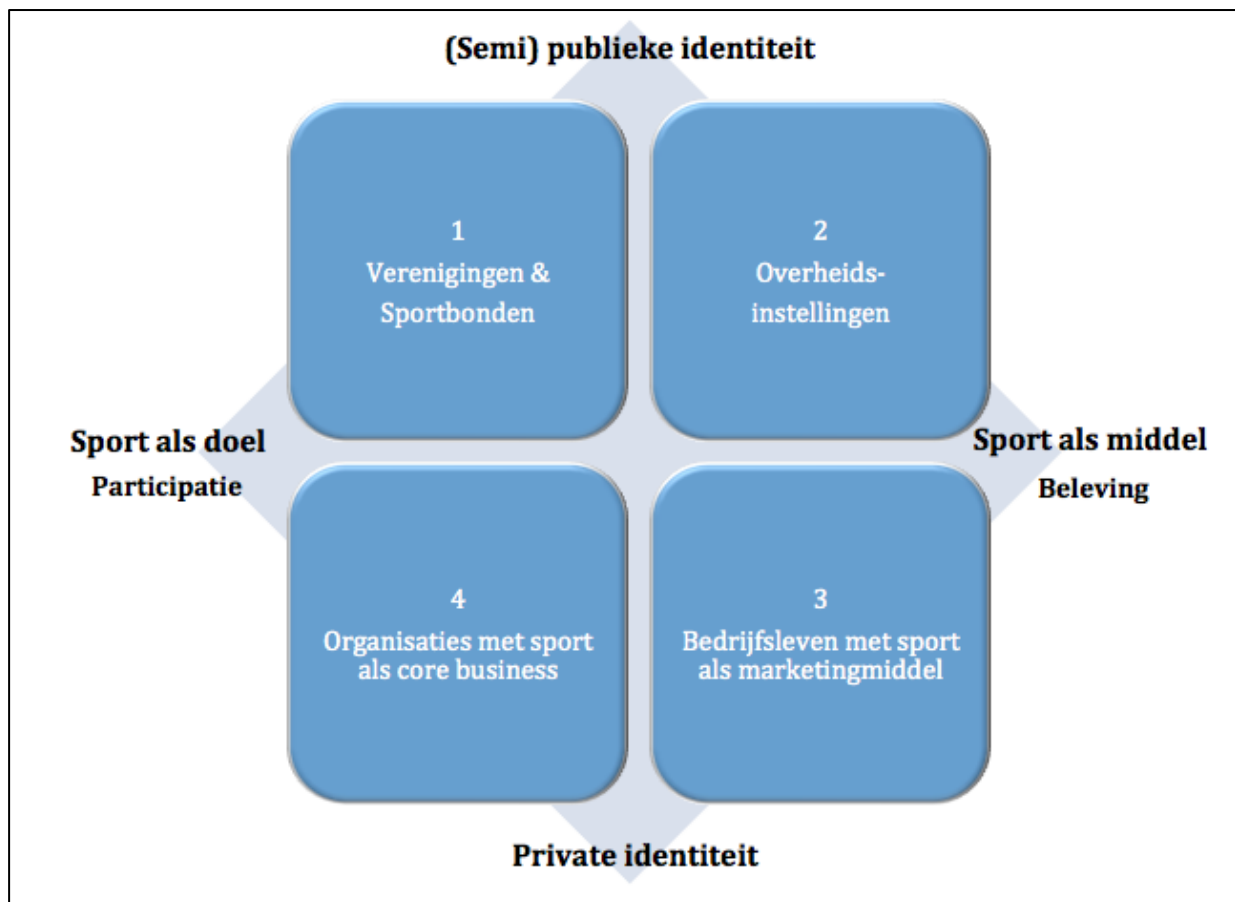
Inleiding

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de deelvraag: "Hoe ziet de beroepspraktijk voor een afgestudeerde sportmarketeer er uit?". Om in het vervolg van deze thesis concrete aanbevelingen te kunnen doen over de gewenste persoonlijkheidskenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren die in deze beroepspraktijk werkzaam willen zijn, wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe het domein is opgebouwd en welke actuele trends en ontwikkelingen zich hebben voorgedaan.

2.1.1 De vier beroepscontexten

Het domein sport(marketing) is in de laatste decennia uitgegroeid tot een volwassen beroepspraktijk in Nederland. Sport is een belangrijke sector voor de Nederlandse Economie en ontwikkelt zich de laatste jaren steeds meer als een industrie. Volgens het in 2008 verschenen rapport van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met de titel 'Economische betekenis van sport in Nederland', genereert sport een bijdrage aan het Bruto Binnenlands Product van 0,85% (€4.529 miljoen) en een directe werkgelegenheid van 82.000 fte.

Schrijvers van sportmarketing en -management literatuur Hans Westerbeek, Robbert Kok en Adri Broeke geven op basis van onderzoek een beschrijving van de sector waarbinnen de sportmarketeer zich begeeft. Aan de hand van gesprekken met zowel verschillende partijen uit de sportbranche als met twee andere sportmarketingopleidingen uit Amsterdam en Tilburg is het domein ingedeeld in vier beroepscontexten (zie figuur 2).



Figuur 2: Sportmarketing beroepscontexten

In figuur 2 kan enerzijds een onderscheid worden waargenomen tussen de publieke identiteit en de private identiteit en anderzijds tussen de functie die sport vervuld; sport als doel en sport als middel. Dit leidt tot 4 beroepscontexten:

- Verenigingen en Bonden
- Overheidsinstellingen (Provincies, Gemeenten)
- Bedrijfsleven (sport als middel)
- Professionele topsportbedrijven

De vier deelmarkten behoren allen tot het mogelijke werkveld van een afgestudeerde SMM-er. Wel hebben alle deelmarkten kenmerken die vragen om specifieke accenten in kennis, vaardigheden en beroepshouding van commercieel economisch geschoolde studenten.

Vanuit het (marketing)perspectief van de opleiding SMM kunnen de vier beroepscontexten als volgt worden toegelicht:

In de eerste beroepscontext (verenigingen & sportbonden) staat het vermarkten van sport centraal. Het doel van organisaties die in deze context actief zijn is het stimuleren en faciliteren van sportparticipatie. Vanuit NOC*NSF zijn in de afgelopen jaren talloze initiatieven ontplooid die allen het professionaliseren van sportbond en sportvereniging tot doel hadden. Vragen waar een beginnend beroepsbeoefenaar mee in aanraking kan komen zijn: Hoe ontwikkel je strategie en beleid voor een organisatie? Hoe manage en motiveer je het apparaat van vrijwilligers? Hoe ontwikkel je het sport- en bewegingsaanbod van een sportbond of vereniging? Mogelijke beroepen in deze context zijn: marketeer bij een sportbond, verenigingsmanager of relatiemanager van een sportbond.

In de tweede beroepscontext wordt sport als middel gebruikt om bepaalde waarde te creëren. Hoe organiseer je sport in de stad? Hoe kan sport als middel ingezet worden om sociale en economische waarde te creëren? En hoe vertaal je als (deel)gemeente de beleidsplannen naar de praktijk? Deze vragen staan centraal voor een beginnend beroepsbeoefenaar die in deze context aan de slag gaat. De overheid opereert steeds actiever op het gebied van sport. Zij ziet dat sport en bewegen belangrijk is voor de maatschappij (burgers) en neemt in samenwerking met bedrijven verantwoordelijkheid voor sport. In het Olympisch Plan 2028 hebben de overheden, het bedrijfsleven en het NOC*NSF de gezamenlijke ambitie uitgesproken om van Nederland in 2016 een waar sportland te maken. Rotterdam heeft via de Sportnota 2016 aangegeven de komende jaren een sleutelrol te willen spelen als het gaat om het realiseren van die droom. Als toekomstig beroepsbeoefenaar moet men dan ook in staat zijn om sportbeleid voor een stad te ontwikkelen en/of uit te voeren. Mogelijke beroepsfuncties in deze context zijn: citymarketeer, sportverenigingsadviseur en beleidsmedewerker sport bij een gemeente.

In de derde beroepscontext wordt sport voornamelijk als middel ingezet ten behoeve van winstmaximalisatie of marketingcommunicatie. Sport raakt namelijk honderdduizenden mensen. Belangrijke sportwedstrijden staan stevast in de top van de kijkcijferlijsten en heel Nederland ontploft als het Nederlands Elftal wedstrijden op een eindronde speelt. Sport kan zorgen voor saamhorigheid, identificatie en emotie. Sport is sinds de jaren 70 een steeds krachtiger communicatie-instrument geworden. Waar bedrijven aan het begin van het sponsortijdperk slechts inzetten op naamsbekendheid, wordt momenteel de kracht gezien van de imago transfer, hospitality en de maatschappelijke rol van sport. Een sponsorschap is een partnerschap geworden waar beide partijen nadrukkelijk de samenwerking zoeken om de doelen van beide organisaties te bewerkstelligen. Mogelijke beroepsfuncties in deze context zijn: brandmanager, salesmanager en sponsormanager.

In de vierde beroepscontext vervult sport een entertainmentfunctie. Voor topsportorganisaties gaat marketing een steeds belangrijkere rol spelen. Een medewerker is (mede) verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van de marketingplannen. Hij ontwikkelt nieuwe diensten, communiceert on- en offline met als doel zoveel mogelijk fans aan de club te binden. Mogelijke beroepsfuncties in deze context zijn: eventmanager, sponsorwerver en marketeer bij een topsportorganisatie.

De vier contexten vormen samen een dynamisch werkveld dat wezenlijk verschilt van andere sectoren. Broeke (2010) verwoordt in zijn boek 'professioneel sportmanagement vernieuwen' het specifieke karakter van de sportmarkt op de volgende wijze:

"In recente Nederlandstalige vakliteratuur (Balduck 2007, Westerbeek 2006, Posthumus 2008) wordt beschreven dat er bij de vertaalslag van meer algemene bedrijfskundige en bedrijfseconomische kennis en principes rekening gehouden moet worden met de specifieke kenmerken van de sportmarkt. De vaak grote emotionele betrokkenheid van sportliefhebbers, de uitgebreide aandacht voor sportgerelateerde gebeurtenissen in de media, de inherente onvoorspelbaarheid van het verloop van sportwedstrijden, de essentiële rol van vrijwilligers bij het organiseren en managen van de "corporate efforts" bij sportclubs en grootschalige sportevenementen maken de functie van een marketeer of manager in de sport een 'vak apart'" (Broeke, 2010).

2.1.2 Trends en ontwikkelingen

Op basis van interviews die hebben plaatsgevonden tussen de sectie marketing van de opleiding SMM en partners uit het beroepenveld², is er onlangs een aantal belangrijke trends geformuleerd die relevant zijn voor het werkveld en specifieke competenties verlangen van beginnende beroepsbeoefenaren:

- **Organisatie van sport³**

officiële georganiseerde sport centraliseert. Er ontstaan grotere accommodaties waar professioneel management en kader leiding aan geven. De niet georganiseerde en meer individuele sporten decentraliseren juist. Voor deze doelgroep zijn social media en evenementen de plaats waar zij (ongeorganiseerde sporters) elkaar, organisatoren maar ook sponsors treffen. Beginnende beroepsbeoefenaren zullen vernieuwingsgericht moeten denken en handelen om de kansen te benutten die deze ontwikkelingen bieden.

² Zie bijlage 1 voor een overzicht van de partners uit het beeroepenveld

³ Hoekman, R. (2009), Sport: speelbal voor ruimtelijke ordening. *Rooilijn*, 7(42)

- De maatschappelijke rol van sport⁴

De maatschappelijke component van ondernemen wordt steeds belangrijker. Bedrijven en overheden zullen zich in toenemende mate gaan bezighouden met de maatschappelijke impact van hun handelen. Hier zal de vraag “waarom” centraal staan. Voor de sportwereld houdt dit in dat clubs naast een sportaccommodatie ook instituten worden die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen in de wijk, stad of regio. Niet alleen sport staat centraal, maar ook andere maatschappelijke functies krijgen een rol binnen de sportvereniging. De sportvereniging zal dus steeds meer een bijdrage leveren aan maatschappelijke kwesties. Overheden en het bedrijfsleven kunnen hierin participeren en gebruiken de sport(vereniging) om eigen (maatschappelijke maar ook commerciële) doelstellingen te bereiken. De sportvereniging wordt zodoende een samenwerkingsverband van meerdere partijen en krijgt een sleutelrol in de samenleving. Maatschappelijk ondernemen wordt in de private sector onderdeel van de bedrijfsstrategie en is voor zowel interne als externe stakeholders van belang. Dit vraagt van de toekomstige beroepsbeoefenaren om een integrale visie. Deze dynamische omgeving verlangt van beginnende beroepsbeoefenaren een goed ontwikkeld empathisch vermogen. Men zal zich moeten kunnen inleven in de verschillende stakeholders en hun situatie. Niet blijven kijken binnen je eigen koker en doen wat je altijd al deed, maar breder kijken naar de mogelijkheden die een sportvereniging, overheidsinstelling of bedrijf aan elkaar en de omgeving kunnen bieden (smart partnering).

- Van sport naar bewegen⁵

De focus van sport verbreedt zich naar beweegaanbod. Het domein bewegen wordt daarbij verbonden aan de sociale- en gezondheidssector. Dit betekent dat ook een beginnend beroepsbeoefenaar in de sport verbinding met de partijen en mensen binnen deze sectoren moet kunnen aangaan. Zij zullen hier discipline overstijgend in staat moeten zijn om voor alle partijen waarde te creëren.

- Accountability⁶

In een tijd van bezuinigingen moet worden aangetoond dat de euro die geïnvesteerd wordt ook daadwerkelijk (maatschappelijk) rendeert. Dit geldt zowel voor de publieke als de private organisaties. Zo krijgt de sport druk opgelegd vanuit de politiek en sportbestuurders, druk om maatschappelijke baten te concretiseren en vervolgens te laten groeien, aan te tonen dat

⁴ Breedveld, K., et al. (2008) Rapportage Sport 2008, NOC*NSF

⁵ Heijkoop, C. (2011). Kleine stapjes vooruit met een gerichte aanpak. *Sport Bestuur & Management* 5(14), 12-15

⁶ Breedveld, K., et al. (2010). Tussen veerkracht en vrees: De impact van de recessie op de georganiseerde sport.

sportevenementen economisch rendement voor de stad opleveren. Ook bedrijven baseren hun keuze voor sponsorschappen niet meer op de interesse van de baas, maar kijken naar Return On Investment (ROI) en Return On Objectives (ROO) van een sponsordeal.

- Proactieve marktgerichte houding⁷

De sportsector, en dan met name sportverenigingen en -bonden worden door trends als concurrentiedruk, individualisering en aandacht voor Return On Objectives en Return On Investment, uitgedaagd zich proactief en marktgericht te gaan gedragen. Kortom het moet meer op maat en relevanter. Beginnende beroepsbeoefenaren in de (georganiseerde) sport zullen in staat moeten zijn om steeds meer vanuit de klant en de sponsor te kunnen denken en om te kunnen onderscheiden ook steeds creatiever moeten zijn.

- Ontwikkelingen van Sport en Media⁸

De opkomst van nieuwe en met name social media is voor de sport van belang. Het individu kan wat vroeger alleen de (media) organisaties konden. De amateur kan wat vroeger alleen de professional kon. Er is ruimte ontstaan om je te uiten, te creëren en echt mee te doen, en die ruimte geeft één van de belangrijkste verkoopargumenten van sport (het toekijken) minder waarde. Anders gezegd: de mediawaarde van sport neemt af. Dat klinkt tegenstrijdig, gezien de enorme bedragen die nog steeds in de sport omgaan. De waarde van content daalt over de hele linie. Content wordt steeds goedkoper om te maken, er is steeds meer content, dus daalt de prijs en dus ook de waarde. Sport is één van de laatste bastions waar traditionele, lineaire content op dit moment nog waarde heeft. Maar ook deze vorm van content consumeren verandert langzaam maar zeker in actief produceren, denk aan de activiteiten op Twitter of You Tube en op het “tweede scherm”. Duidelijk is dat de tijd van alleen passief sport consumeren achter ons ligt. De waarde van sport verschuift naar actief bijdragen, naar zelf doen.

⁷ Rubingh, B. (2012) De sportvereniging 2.0. *Sport Bestuur & Management* 1(14), 42-45

⁸ Brouwer, G (2012) Crowdsponsoring geeft échte waarde. *SportNext* 1(1) 38-41

2.2 Functie van het hoger beroepsonderwijs

Inleiding

Het is voor dit onderzoek van belang om te komen tot inzicht in de functie die de Hogeschool Rotterdam dient te vervullen voor haar studenten en de beroepspraktijk. Diverse onderzoeken zijn reeds gevoerd om een antwoord te geven op de vraag welke rol het hoger beroepsonderwijs heeft. De laatste decennia is het onderwijs ingrijpend veranderd door de invoering van het competentiegericht onderwijs, meer de focus op kwaliteit en de borging van het hbo-niveau. In deze paragraaf zal de deelvraag worden beantwoord: “Welke functie heeft de Hogeschool Rotterdam, en specifiek de opleiding SportMarketing en Management te vervullen voor haar studenten en de beroepspraktijk?”.

2.2.1 Drie hoofdfuncties

Biesta (2012) onderscheidt drie verschillende hoofdfuncties van onderwijs; kwalificatie (voor een beroep), socialisatie (deel worden van een cultuur) en subjectwording (persoonsvorming).

De eerste functie, kwalificatie, gaat over het aanleren van kennis, vaardigheden en attitudes, maar ook vaardigheden om bijvoorbeeld te kunnen oordelen en onderscheiden. Deze functie is sterk verbonden met economische argumenten, ofwel de plek die het onderwijs inneemt in de voorbereiding op het werkveld en oefent daarmee direct invloed uit op economische groei en ontwikkeling. VNO-NCW, de grootste werkgeversorganisatie van Nederland, beschrijft in de agenda “Structureel samenwerken” het belang van zowel een kwantitatieve als kwalitatieve aansluiting tussen het hbo-onderwijs en de arbeidsmarkt. Het gaat niet in de eerste plaats om alleen al genoeg hoger opgeleiden af te leveren die de oudere generatie dienen te vervangen, maar ook om in de huidige crisis een bijdrage te leveren aan innovatie in sectoren. Verder leiden ontwikkelingen zoals de sterk toegenomen concurrentie, de consument die zich steeds lastiger laat voorspellen en de sterk ontwikkelde informatietechnologie tot de noodzaak van een hoger kennisniveau.

De tweede functie, socialisatie, heeft volgens Biesta (2012) betrekking op de diverse manieren waarop men, via onderwijs, in contact komt met (en onderdeel wordt van) sociale, culturele en politieke communities. Wielemans (1993) beschrijft dit onder de noemer van “het verborgen leerplan”, in dit leerplan representeert de samenleving zich in het onderwijs. Zo leert men middels dit onofficiële leerplan wie men is in relatie tot anderen en welke plek men inneemt in de maatschappij van beroepen, sociale klassen en tradities. Op deze manier speelt het onderwijs

een belangrijke rol in het in stand houden van normen en waarden die gangbaar zijn in de samenleving.

Met de derde functie, subjectwording, wordt bijna het tegenovergestelde van socialisatie bedoeld. Studenten niet laten 'inwikkelen' naar wat maatschappelijk dominant is maar juist laten ontwikkelen als individu die onafhankelijk kan functioneren in denken en doen. Ofwel, studenten opleiden tot zelfbewuste, verantwoording nemende en authentieke individuen.

De eerste functie, kwalificatie, is voor dit onderzoek in die zin inhoudelijk niet relevant aangezien de kennis en kunde in de vorm van beroepscompetenties in een eerder stadium, door de onderwijskundigen van de opleiding SMM, al verantwoord zijn richting het beroepenveld en het landelijk domeinoverleg Commerciële Economie, waar SMM bij aangesloten is. Het is echter wel relevant om in de praktijkstudie aandacht te besteden aan het belang dat werkgevers aan deze kwalificatie toedichten in termen van persoonlijkheidskenmerken die deze functie van onderwijs ondersteunen of zelfs versterken. De tweede functie, socialisatie, zal ook niet worden meegenomen in de praktijkstudie omdat het in deze functie gaat om studenten uniforme eigenschappen bij te brengen die gaan over het in stand houden van culturen en tradities. Met name de laatste functie die Biesta (2010) beschrijft is voor dit onderzoek van belang, hoe een individu zich ontwikkelt tot een zelfsturende professional die succesvol is in zijn werk? Deze functie zal dan ook centraal staan in de praktijkstudie.

2.2.2 Visie Hogeschool Rotterdam

De onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam luidt als volgt: "De Hogeschool Rotterdam voelt zich sterk verbonden met de stad Rotterdam en haar regio. De hogeschool wil bijdragen aan de transformatie van de stad Rotterdam van werkstad naar kennisstad". De hogeschool kiest ook voor een Rotterdamse aanpak: een manier van werken en studeren die omschreven kan worden als innovatief, pragmatisch, gericht op interdisciplinair samenwerken, met een sociale en nuchtere inslag. Deze keuzen staan centraal in het Positionpaper, dat in 2002 verscheen en is geactualiseerd in 2003 en 2007/2008. De visie op onderwijs van de Hogeschool Rotterdam is sterk bepaald door de missie die de hogeschool in de regio wil verwezenlijken. De Hogeschool Rotterdam positioneert zichzelf als dé Rotterdamse hogeschool, waar mensen hun grenzen verleggen door leren en werken, denken en doen. Zij heeft zich op allerlei manieren verbonden met de stad Rotterdam en haar omgeving en ziet het dan ook als haar taak om de regio van dienst te zijn met haar vele bronnen van kennis, en bij te dragen aan de ontwikkeling van mensen in de regio. Tegelijkertijd leveren de economische activiteiten in de regio ook input voor het onderwijs, en vormen zo een bron voor een krachtige leeromgeving. Het leren in nauwe samenwerking en

uitwisseling met de beroepspraktijk vormt dan ook de kern van de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam. De Hogeschool Rotterdam wil studenten zodanig opleiden dat zij die competenties verwerven die nodig zijn om (complexe) problemen die voorkomen in de beroepspraktijk van het betreffende werkveld op de juiste manier aan te kunnen pakken. Kennis en vaardigheden zijn geen doel op zich: het gebruik ervan in concrete beroepssituaties staat centraal.

2.2.3 Visie CE:SportMarketing & Management

De vormgeving van het onderwijs van de opleiding SMM sluit aan op de strategische kaders van de hogeschool: een keuze voor Rotterdam en een Rotterdamse manier van werken. Deze zijn vertaald in het Rotterdams Onderwijs Model, met daarin een kennis-, praktijk- en student gestuurde leerlijn en (studie)loopbaan coaching in alle jaren van de opleiding. De omgeving waarin de studenten van SMM als beginnend beroepsbeoefenaar zullen starten vraagt om zelfstandige en zelfverantwoordelijke beroepsbeoefenaren, die op adequate wijze in staat zijn om in samenwerking met anderen problemen op te lossen, in steeds wisselende contexten.

Concluderend heeft de Hogeschool Rotterdam niet alleen de taak om beginnende beroepsbeoefenaren technisch en sociaal vaardig te kwalificeren maar heeft het ook de taak om studenten te ondersteunen bij hun wording tot onafhankelijke, zelfbewuste en authentieke individuen.

2.3 Succes op de werkvloer

Inleiding

Een samenspel tussen verschillende factoren zorgt ervoor dat een werkgever een werknemer geschikt acht. De deelvraag die in deze paragraaf beantwoord zal worden is: “Welke factoren bevorderen het succes op de werkvloer?”. Ofwel hoe komt een arbeidsprestatie tot stand? Begrippen als arbeidsprestatie, individuele bekwaamheid en persoonlijkheid zullen in deze paragraaf gedefinieerd worden.

2.3.1 Definitie arbeidsprestatie

Arbeitsprestatie wordt door Roe (1997) op twee manieren beschreven: “1. Het proces waardoor een persoon een gegeven arbeidsdoel tracht te realiseren; 2. De overeenkomst tussen het arbeidsdoel en de uitkomst van het proces waardoor een persoon dat doel tracht te realiseren”. In de context van deze thesis is de tweede beschrijving het meest relevant. Oftewel het resultaat van iemands inzet, bijvoorbeeld doordat meer sponsors aanbracht, hogere naamsbekendheid verwierf, hogere kwaliteit waarborgde et cetera. Vele psychologische onderzoeken hebben aangetoond dat generieke mentale vaardigheden de beste voorspellers zijn voor arbeidsprestaties. Campbell (1990) is van mening dat een individuele prestatie de som is van drie variabelen, de kennis en kunde van het individu, zijn of haar motivatie en de mogelijkheden om te kunnen presteren in een specifieke situatie. Deze drie functies worden door Appelbaum et al (2000) beschreven als High Performance. Personeel presteert goed als ze het kunnen (ability), als ze het willen (motivation) en wanneer de mogelijkheid bestaat om te kunnen participeren (opportunity). Boxall en Purcell (2003) onderschrijven deze visie en komen tot een verdeling van individuele bekwaamheid in enerzijds ‘verklarende’ kennis (wat we weten) en ‘procedurele kennis en vaardigheden’ (hoe we dingen doen).

2.3.2 Ability

Wanneer het gaat om ‘ability’ komt als eerste het begrip competentie logischerwijs ter sprake. Op Google worden er al ruim 30 miljoen hits weergegeven wanneer er op het woord ‘competency’ wordt gezocht. Het woord ‘competentie’ stamt af van het Latijnse woord ‘competentia’ dat deskundigheid en bevoegdheid betekent (Mulder, 2001). Het begrip competentie kent een veelheid aan definities.

Volgens Mulder (2001) kunnen de definities in grofweg vier clusters worden ingedeeld:

- Competentie als kerncompetentie of bekwaamheid van een organisatie;
- Werk- of taakgebonden competentie;
- Competentie als bekwaamheid van de werkende of lerende;
- Competentie als integraal cluster van kennis-, vaardigheids- en attitude-aspecten.

In dit onderzoek wordt gekozen voor de definitie: “Het vermogen om te voldoen aan een vereiste vanuit de functie waarbij de student kennis, houding en vaardigheden zodanig weet toe te passen, dat het leidt tot succesvol gedrag in uitdagende of kritieke situaties waar de student het verschil kan maken”⁹. Competenties van beginnende beroepsbeoefenaren bestaan vanuit deze definitie gezien uit: handelingsbekwaamheden, cognitieve, affectieve, interactieve en psychomotorische vaardigheden en attitudes die noodzakelijk aanwezig moeten zijn voor het optimaal functioneren in een bepaald beroep, organisatie of in een functie (Mulder, 2001). Voor deze definitie is gekozen, omdat deze is gericht op competentie als een individuele eigenschap van een individu in relatie tot het komen tot een bepaalde prestatie in een beroepssituatie. Deze studie zal verder niet ingaan op het vraagstuk rondom de competenties die verlangd worden door het werkveld, aangezien deze in een eerder stadium al door de opleiding verantwoord zijn richting het werkveld en het landelijk domein overleg waar de opleiding SMM onderdeel van is. In de praktijkstudie zullen echter wel de persoonlijkheidskenmerken onderzocht worden die een individu in staat stelt om zijn of haar ‘abilities’ in de context van een organisatie te ontwikkelen.

Of een beginnend beroepsbeoefenaar ook daadwerkelijk in staat is de gewenste prestatie te leveren wordt niet alleen bepaald door het beheersen van competenties. Het verschil tussen prestatie en competentie is dat competentie aangeeft dat iemand iets kan en dat prestatie de resultante is van de wijze waarop men deze competentie aangewend heeft. Bekwaamheid is volgens Van Hoof & Dronkers (1980) op te delen in technisch-instrumentele bekwaamheid en sociaal-normatieve bekwaamheid. Onder technisch instrumentele bekwaamheid verstaat men naast de specifiek voor de functie benodigde kennis en vaardigheden (zoals het organiseren van een evenement, het werven van sponsors of het in kaart brengen van de klanttevredenheid) ook de wat algemenere eigenschappen als contactvaardigheid, nauwkeurigheid, leervermogen et cetera. Deze kennis en vaardigheden zijn vaak taakgebonden en minder goed toepasbaar binnen andere taken en functies. Deze kwalificatie komt vooral aan bod in de kennis gestuurde leerlijn van de opleiding SMM (zie paragraaf 1.1.). Onder de sociaal-normatieve kwalificatie verstaat men kwalificaties die te maken hebben met het functioneren van een individu, zoals bijvoorbeeld het

⁹ Easy360, www.easy360.nl

kunnen delegeren, samenwerken, stimuleren et cetera. Deze kwalificaties zijn minder gebonden aan een taak en kunnen op meer plekken in de organisatie worden toegepast. Dit onderscheid in bekwaamheden laat zien dat niet alleen het opleidingsniveau van belang is bij het verwerven van een plek in de beroepspraktijk.

Volgens Wielemans (2003) is het gekwalificeerd zijn voor een bepaalde positie op de arbeidsmarkt afhankelijk van een vijftal soorten kenmerken:

- Cognitieve, technische en operationele vaardigheden;
- Persoonlijkheidskenmerken;
- Wijze van voorkomen (self presentation);
- Ascriptieve eigenschappen, zoals ras, sekse, leeftijd;
- Het soort diploma: niveau van onderwijs.

Dit onderzoek zal zich met name richten op de tweede en derde variabele die volgens Wielemans zorgen voor kwalificatie. Deze variabelen zorgen er namelijk voor dat de uitkomsten generaliseerbaar zijn voor de gehele populatie die deelneemt aan het onderwijs bij de opleiding SMM.

2.3.3 Motivation

De tweede variabele, die volgens Appelbaum et al (2000) zorgt voor een arbeidsprestatie, is de mate waarin een medewerker in staat is om in een context, in interactie met anderen, zich productief en sympathiek te manifesteren, en wordt vooral bepaald door de persoonlijkheid van het individu (Bloemers & Hagedoorn, 1998). Wanneer gekeken wordt naar het domein waar binnen de psychologie het meeste onderzoek naar verricht is komt persoonlijkheid hoog op de ranglijst te staan. Door De Fruyt en Mervielde (2004) wordt persoonlijkheid omschreven als het geheel aan karakteristieken van een mens dat hem of haar typeren en onderscheiden van de rest. Ieder mens heeft een unieke persoonlijkheid dat hem of haar onderscheidt van anderen. Bloemers en Hagedoorn(1998) beschrijven persoonlijkheid als volgt: "Persoonlijkheid is de verzameling specifieke eigenschappen (traits) die we aan mensen toekennen op grond van gedragingen die mensen vertonen in bepaalde situaties." Larsen en Buss (2005) geven de volgende definitie van persoonlijkheid: "Persoonlijkheid is het totaal van psychologische 'traits' en mechanismen die op een relatief stabiele wijze binnen het individu zijn georganiseerd, en die de interactie met, en aanpassingen aan de omgeving beïnvloeden". In deze formulering speelt de context een voorname rol. De persoonlijkheidstrekken (traits) zijn persoonsgebonden echter de uiting van een persoonlijkheidstrek, het vertoonde gedrag, is in bepaalde mate omgeving gebonden.

Volgens Larsen en Buss (2005) kan een persoonlijkheid op drie niveaus worden geanalyseerd. “Menselijke Natuur”, het eerste niveau, beschrijft de eigenschappen die universeel zijn. Ofwel persoonlijke eigenschappen die typerend zijn voor de mensheid en voor bijna iedereen gelden. “Individuele en Groepsverschillen” is het tweede niveau. Hierin wordt beschreven dat we sommige eigenschappen delen met slechts een bepaalde groep mensen, zoals individuele verschillen als extraversie of introversie en groepsverschillen als culturele- en leeftijdsverschillen. Het laatste niveau “Individuele Uniekheid” refereert aan het feit dat iedereen uniek is en dat er geen twee personen exact dezelfde persoonlijkheid delen. Voor dit onderzoek zijn met name inzichten in het tweede niveau van belang. Op het eerste niveau is namelijk geen onderscheid mogelijk, op de andere niveaus daarentegen wel. Het tweede niveau is vooral van toepassing omdat hier de persoonlijke kenmerken worden waargenomen die in deze studie centraal staan. Inzichten in het derde niveau zijn weer minder van belang, omdat dit onderzoek moet leiden tot kenmerken die redelijkerwijs te generaliseren zijn.

Big Five

Om persoonlijkheid in al haar diversiteit en complexiteit te meten zijn er in de loop der jaren veel persoonlijkheidsvragentesten ontwikkeld. De meest gebruikte en door psychologen algemeen erkende test is genaamd: ‘de Big Five’. Deze test is gebaseerd op een onderzoek naar alle woorden die in het woordenboek te vinden waren, waarmee persoonlijkheidskenmerken van mensen aangeduid kunnen worden. Na een proces van samenvattingen is het aantal kenmerken teruggebracht (Costa & McCrae, 1992) naar de vijf volgende factoren

- Extraversie: De mate waarin een persoon geneigd is naar sociabiliteit. Ze zijn vaker assertiever, spraakzamer en actiever dan introverten. Daarnaast zijn ze ook vaak goedgehumeurd, optimistisch en energiek. Bij een lage score op deze factor spreekt met van introversie, dit wil niet meteen zeggen dat deze mensen ongezellig, lui of onderdanig zijn maar eerder gereserveerd, rustig of onafhankelijk.
- Altruïsme: De mate waarin iemand het groepsbelang boven zijn eigen belang plaatst. Ook zijn termen als meegaand, tolerant en hulpvaardig van toepassing bij deze factor. De mensen die laag scoren op deze factor zijn eerder cynisch en competitief dan sociaal bewogen en coöperatief.

- Consciëntieus: De mate waarin iemand zich georganiseerd en prestatiegericht gedraagt. Ze zijn vaak verantwoordelijk, ambitieus en vastbesloten. Mensen die laag scoren op de factor ontbreekt het niet aan regels, normen en waarden of idealen. Ze zijn alleen minder streng voor zichzelf en doen alles wat op een rustiger tempo. Ze kunnen daarentegen beter tegen chaos en zijn flexibeler.
- Neurotiscisme: De mate waarin iemand emotioneel stabiel is. Mensen die hoog scoren op deze factor maken zich sneller zorgen en zijn eerder onzeker en nerveus. Ze zullen ook sneller boos, teleurgesteld of ongerust zijn. Degenen die laag scoren op neurotiscisme, maken zich niet snel zorgen en zijn moeilijk uit het lood te slaan. Over het algemeen zijn ze ontspannen en tevreden met zichzelf.
- Openheid: De mate waarin men open staat en op zoek gaat naar nieuwe ervaringen (intellectuele nieuwsgierigheid). Mensen die hoog scoren op deze factor zijn nieuwsgierig en fantasievol en conformeren zich niet bij voorbaat aan regels en gewoonten. Degenen die laag scoren, neigen naar conventioneel gedrag. Ze verkiezen het oude vertrouwde boven het nieuwe en zijn down to earth.

Een belangrijk kenmerk van de Big Five test is dat de uitkomsten van de karaktertrekken normaal verdeeld zijn, dat wil zeggen dat men volgens de test niet per se extravert óf introvert is maar dat een score tussen in ook mogelijk is. Elke dimensie kent dus extremen van heel sterk naar heel zwak, waarop de persoonlijkheid van mensen geplaatst kan worden. De Big Five persoonlijkheidstest wordt veel in de organisatiecontext gebruikt voor onder andere sollicitatieprocedures en studiekeuze. Het is aangetoond dat bijna elk geïdentificeerd persoonlijkheidsconstruct gerepresenteerd wordt door dit model en dat bijna elke persoonlijkheidstrekk in het model kan worden ondergebracht (Costa & McRae, 1992). Ook Smith & Williams (1992) stellen dat het nuttig is om het vijf-factor model te gebruiken bij het bestuderen van individuele verschillen.

Volgens Asendorpf (2011) heeft consciëntieusheid de best voorspellende waarde voor prestaties van alle Big Five 'traits', en dan met name op het gebied van studie en beroepssucces. Robbins (2007) onderschrijft dit ook in zijn boek. Andere belangrijke persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor het verklaren en voorspellen van gedrag in organisaties zijn volgens Robbins (2007): Locus of control, gevoel van eigenwaarde en zelfsturing. Sommige mensen hebben het gevoel dat zij hun eigen lot in handen hebben, dit wordt in de wetenschap een "interne locus of control" genoemd. Mensen die denken dat alles een resultante van toeval is hebben een "externe locus of control". Robbins (2007) geeft daarbij aan dat beginnende beroepsbeoefenaren die een

externe locus of control hebben over het algemeen minder tevreden zijn met hun werk, zich op hun werk minder thuis voelen en ook minder betrokken zijn bij hun werk dan degenen met een interne locus of control. Persoonlijkheid is in de afgelopen jaren vaak in verband gebracht met prestaties op de werkvloer en loopbaansucces. (Barrick, Mount & Judge, 1991; Hertz & Donovan, 2000). Diverse keren is de relatie tussen de Big Five en loopbaansucces onderzocht. Uit deze onderzoeken blijkt dat met name positieve scores op de persoonlijkheidstrekken 'consciëntieusheid' en 'neurotiscisme' in positief opzicht gelinkt worden aan arbeidsprestatie in het algemeen (Barrick, Mount & Judge 1991). De meeste onderzoeken geven aan dat de persoonlijkheidstrekk 'consciëntieusheid' het meest verbonden is met arbeidsprestatie (Smit, Verhoeven & Driessen, 2000). Dit ligt enigszins voor de hand. Het is moeilijk voor te stellen dat iemand die zich niet verantwoordelijk voelt voor zijn werk, impulsieve trekken vertoont en daarnaast laag scoort op ambitieniveau, erg succesvol zal zijn in zijn werk. Maar ook hoe iemand scoort op de persoonlijkheidstrekk 'neurotiscisme' kent volgens Barrick, Mount & Judge (1991) een hoge correlatie met arbeidsprestatie, iemand die vaak zenuwachtig en onzeker is en zich snel persoonlijk voelt aangevallen, zal minder goed presteren op de werkvloer dan iemand die tegenovergesteld scoort op deze persoonlijkheidstrekk.

De score op de persoonlijkheidstrekk 'extraversie' is ook een valide voorspeller van arbeidsprestatie, maar in mindere mate dan de hierboven beschreven 'traits'. Extraversie heeft bijvoorbeeld een goede voorspellende functie als het gaat om functies waarbij het werk voor een groot gedeelte bestaat uit interacties met anderen (Barrick & Mount 1991). In sportmarketingfuncties waarbij verkoop, lobbyen en het aansturen van vrijwilligers de hoofdtoen voert, is het aannemelijk dat mensen die assertief, sociaal en ambitieus zijn, succesvoller zijn dan mensen die daar lager op scoren.

Werkgevers zien verder maar al te graag dat medewerkers bevlogen en affectief betrokken zijn in en bij hun werk. Deze eigenschappen zorgen namelijk voor betere prestaties en dringen het verloop in een organisatie terug (Freeney & Tiernan, 2006). Bevlogen medewerkers voelen zich doorgaans vitaal en energiek, zijn toegewijd en betrokken en gaan volledig op in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli & Bakker (2001) beschrijven bevlogenheid als volgt: 'Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Vitaliteit wordt volgens hen gekenmerkt door medewerkers die bruisen van energie, die zich sterk en fit voelen en beschikken over een grote mate van doorzettingsvermogen. Toewijding heeft in hun zienswijze betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; "het wordt als nuttig en zinvol ervaren, is uitdagend en het roept gevoelens van trots en enthousiasme op". Ten slotte heeft absorptie, volgens Schaufeli & Bakker (2004), betrekking op; "het op plezierige wijze opgaan in werk waardoor de tijd lijkt stil te

staan en het moeilijk is om er zich van los te maken". Uit een recent uitgevoerd onderzoek blijkt dat een hoge mate van bevlogenheid een positieve invloed heeft op de resultaten van een organisatie. Organisaties met bevlogen medewerkers kunnen betere resultaten boeken op de winst, verkoop, kwaliteit en klanttevredenheid (Rhenen, 2008). De persoonlijkheidstrekken vriendelijkheid (agreeableness) en openheid kennen een minder aangetoonde relatie met arbeidsprestatie.

In de praktijkstudie zal de indeling naar de Big Five gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in de gewenste persoonlijkheidskenmerken. Het is voor de onderzoeker met name interessant om te onderzoeken of het werkveld de theorie onderschrijft dat een hoge score op de 'traits' consciëntieusheid, neurotiscisme en extraversie een belangrijke rol speelt bij het succesvol zijn op de werkvloer.

2.3.5 Opportunity

De derde variabele die volgens Appelbaum et al (2000) zorgt voor het totstand komen van arbeidsprestatie, 'opportunity', komt enerzijds tot stand door in de organisatiecontext gelegen factoren zoals de aanwezige organisatiecultuur, managementstijl en structuren en werkprocessen, en anderzijds wordt deze variabele bepaald door in de persoon gelegen kwaliteiten en kenmerken die hem of haar in staat stellen om met de hierboven beschreven externe factoren zo optimaal mogelijk om te kunnen gaan. Een belangrijke eigenschap die dit mogelijk maakt is omgevingsbewustzijn. Een medewerker die omgevingsbewust is, beschikt over kennis van organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en kan die kennis effectief inzetten voor zijn eigen functie en/of voor de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat de mate van omgevingsbewustzijn (Nauta et al., 2009; Van Dam, 2004) een belangrijke voorspeller is van de eigenlijke inzetbaarheid en verwijst naar de openheid van werknemers om zichzelf te ontwikkelen en aan te passen aan de veranderende eisen die het werk aan hen stelt. Daarnaast stelt Van Dam (2004) dat zowel persoonlijkheidskenmerken als aspecten van de werkomgeving, de inzetbaarheid van medewerkers in een organisatie beïnvloed. Een medewerker die omgevingsbewust is beschikt veelal over de volgende kenmerken:

- Heeft een brede algemene ontwikkeling
Een medewerker is breed geïnformeerd en kan zich daardoor een goed inzicht verschaffen over hetgeen zich af speelt in alle lagen van de maatschappij. Hij kan zijn mening goed onderbouwen met argumenten en feiten. Voor veel beroepen in de sportmarketing beroepspraktijk geldt dat een medewerker een fijne gesprekspartner moet zijn, zeker als er veel contact is met klanten of als netwerken een belangrijk onderdeel van de functie is.

- Past kennis toe op vakgebied of functie

Een medewerker die in staat is om de opgenomen informatie te benutten voor zijn eigen vakgebied of functie kan daardoor goed anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in zijn vakgebied en verwante werkgebieden.

- Heeft kennis van zijn eigen organisatie

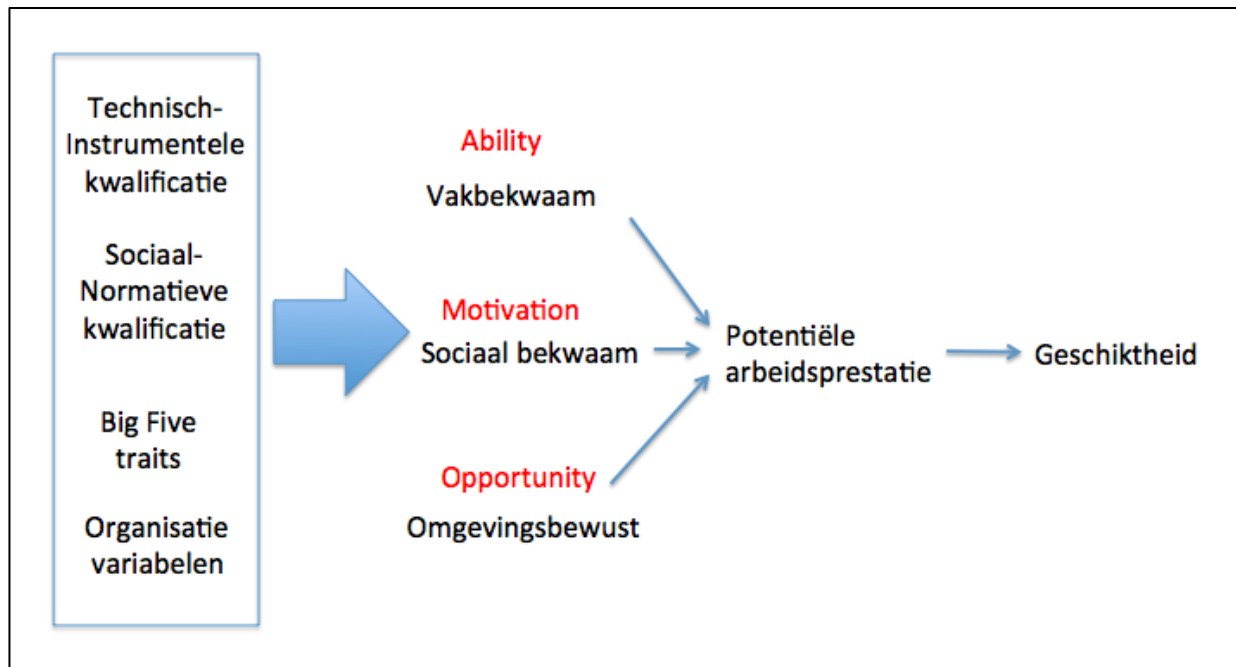
Een medewerker is goed op de hoogte van het reilen en zeilen van de totale organisatie.

Hij is op de hoogte van formele en informele regels die gelden binnen de organisatie en is in staat zich daarop aan te passen. Daarnaast beschikt een medewerker ook over mensenkennis, hij voelt aan welke hiërarchische verhoudingen in een organisatie aanwezig zijn en hoe hij met collega's om moet gaan.

Een competentie die aansluit bij de eerder beschreven kenmerken is organisatiesensitiviteit. Dit houdt in dat men in staat is om diverse competenties in onderlinge samenhang toe te passen, zodat er sprake is van adequaat medewerkerschap binnen een organisatie (Schermer & Quint, 2008), ofwel blijkt geven aan een efficiënte en effectieve werkbenadering, kunnen reflecteren op werkprocessen en een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en onderhouden van een professionele werkhouding. Volgens Willems en Beelen (2000) doorziet iemand die hoog scoort op organisatiesensitiviteit onderlinge afhankelijkheden en de diverse belangen, meningen en standpunten van zijn collega's in de organisatie en past zo nodig zijn gedrag hier op aan. Daarnaast heeft hij zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van de andere delen van de organisatie.

2.4 Conceptueel model

Op basis van het voorgaande kan onderstaand conceptueel model worden opgesteld:



Figuur 3: Conceptueel model

In dit model wordt verondersteld dat een drietal variabelen ten grondslag liggen aan de mate van geschiktheid van een beginnend beroepsbeoefenaar; De 'ability', de 'motivation' en de 'opportunity'. In hoeverre een beginnend beroepsbeoefenaar beschikt over voldoende kennis, kunde en ervaring, komt mede tot stand door de eerste functie die onderwijs volgens Biesta (2010) heeft, namelijk die van (technisch- instrumentele) kwalificatie. De tweede variabele, in hoeverre iemand sociaal bekwaam is om zich positief in een organisatie te manifesteren, komt vooral tot uiting in de mate van sociaal- normatie kwalificatie. Ontwikkeling hiervan ligt verscholen in de tweede en de derde functie van onderwijs; socialisatie en subjectwording. Tot slot wordt opportunity, de mogelijkheid tot presteren, veroorzaakt door organisatievariabelen zoals de cultuur binnen de organisatie, managementstijl en grootte van de organisatie, maar ook de mate waarop een individu met die externe invloeden om kan gaan, het omgevingsbewustzijn van het individu. Verondersteld wordt dat wanneer een individu over specifieke persoonlijkheidskenmerken beschikt, hij in staat wordt geacht hoger te scoren op deze drie variabelen en daardoor meer potentie in zich heeft voor een organisatie. In de praktijkstudie zal de focus dan ook liggen op welke Big Five 'traits', en specifiekere welke persoonlijkheidskenmerken, de drie variabelen positief beïnvloeden.

3 Praktijkstudie

Inleiding

De literatuurstudie heeft geleid tot inzichten in de materie. Het heeft namelijk geleid tot inzicht in de samenstelling van de sportmarketing beroepspraktijk, de functie die het hoger onderwijs heeft en hoe een arbeidsprestatie tot stand komt. Dit hoofdstuk begint met het vaststellen welk type onderzoek het best past bij de onderzoeksvraag. Daarna wordt de opzet van het onderzoek weergegeven met een verantwoording van de waarnemingseenheden, de dataverzamelmethode en data-analyse en tot slot de validatie van de onderzoeksresultaten.

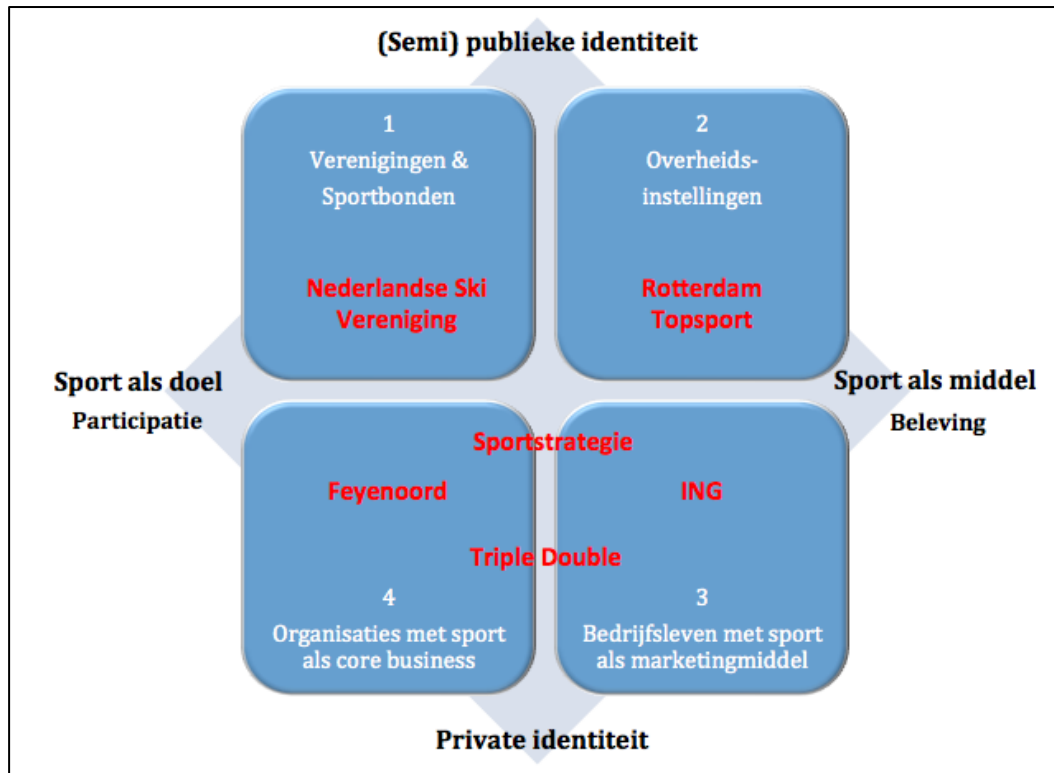
3.1 Methode van onderzoek

Het type onderzoek dat het beste past bij de onderzoeksvraag en aansluit op de literatuurstudie, is een kwalitatief en explorerend onderzoek. Er zijn namelijk geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden en de onderzoekscyclus zal verschillende keren worden doorlopen (4 beroepscontexten). Hier is voor gekozen omdat het doel van deze praktijkstudie is om te komen tot een eenduidig beeld over welke persoonlijkheidskenmerken een beginnend beroepsbeoefenaar moet beschikken om in de ogen van werkgevers in de sportmarketingbranche een high potential te zijn. De meningen en opvattingen van de waarnemingseenheden (werkgevers) worden verzameld en geanalyseerd zodat dit inzicht verkregen kan worden.

3.2 Waarnemingseenheden

Er zijn zes organisaties uit de sportmarketing beroepspraktijk betrokken in het onderzoek, uit elke beroepscontext één: De Nederlandse Ski Vereniging, Rotterdam Topsport, ING, Feyenoord. Daarnaast zijn twee organisaties geselecteerd die niet specifiek in één context zijn in te delen; Sportstrategie en Triple Double. Deze sportmarketingbureaus zien elke context als hun werkveld en zijn dan ook zeer relevant als potentiële werkgever van een beginnend beroepsbeoefenaar. Deze onderzoekseenheden zijn doelgericht geselecteerd, enerzijds op basis van hun identiteit en welke functie sport voor hen vervult en anderzijds op hun grootte. In het uit te voeren kwalitatieve onderzoek gaat het namelijk om een zo groot mogelijke vertegenwoordiging van de verscheidenheid die in de beroepscontext van sportmarketing bestaat. Een zo groot mogelijke verscheidenheid betekent in dit geval de aanwezigheid van de vier beroepscontexten en organisaties van verschillende grootte. Zo kan er meer waarde aan de verkregen inzichten worden ontleend. Om de representativiteit van de onderzoeksresultaten ten goede te komen, zijn alleen organisaties geselecteerd die toonaangevend zijn in hun context.

Verder is er specifiek gekozen voor waarnemingseenheden (leidinggevend) die daadwerkelijk betrokken zijn in het proces van werving en selectie. Op deze wijze kan het beste inzicht worden verkregen in de opinie van diegenen die ook daadwerkelijk beslissingsbevoegd zijn om beginnende beroepsbeoefenaren werk te verschaffen. Alle waarnemingseenheden werkten op het moment van interviewen al langere tijd bij de betreffende organisaties.



Figuur 4: Onderzoekseenheden in beroepspraktijk

3.3 Onderzoeksinstrument

De dataverzameling heeft een flexibel, open en ongestructureerd karakter doordat er gebruik is gemaakt van een groepsgesprek en door middel van face to face interviews (gedeeltelijk gestructureerd). Naast de onderwerpen lagen namelijk de belangrijkste vragen en in principe ook de volgorde al vast voordat het interview plaatsvond.

De praktijkstudie is gestart met een groepsgesprek met vertegenwoordigers van het beroepenveld sportmarketing¹⁰. Dit gesprek had enerzijds een oriëntatie op het onderwerp tot doel en anderzijds het testen van de vraagstelling voor de diepte interviews. Verder heeft de dataverzameling plaatsgevonden door met elke waarnemingseenheid (zie paragraaf 3.2) een diepte interview te houden. Het doel was om tot het inzicht te komen welke kenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren voor elk waarnemingseenheid van doorslaggevend belang zijn.

¹⁰ Zie bijlage voor respondenten groepsgesprek

Het interview is daarom individueel en face-to-face afgenomen om zoveel mogelijk verbale en non-verbale uitingen van de waarnemingseenheid te kunnen opnemen. Daarnaast heeft de waarnemingseenheid op deze manier volop de ruimte zijn opinie ten toon te spreiden zonder beïnvloed te worden door anderen. Dit zorgde er voor dat de interviewer alle ruimte had om op gegeven antwoorden door te vragen om zo te komen tot duidelijk geformuleerde en beargumenteerde persoonlijkheidskenmerken.

Het interview is opgesteld aan de hand van het conceptueel model. De onderzoekseenheden, ability, motivation en opportunity zijn verwerkt in een topiclist en per onderzoekseenheid zijn één of meerdere open vragen opgesteld.

3.4 Analyseplan

Per organisatie zijn jonge medewerkers besproken die volgens de waarnemingseenheid succesvol zijn in hun werk. In een enkel interview is er één medewerker besproken. De persoonlijkheidskenmerken (de te onderzoeken variabelen) die gedurende het interview door de waarnemingseenheid genoemd zijn, zijn genoteerd en geordend naar de Big Five verdeling zoals die beschreven is in paragraaf 2.3.3. Alle overige gegevens zijn gefilterd op relevantie waarbij de onderzoeksvraag leidend was. De niet relevante gegevens zijn vervolgens geschrapt. De overgebleven informatie is gelabeld onder de kernthema's: ability, motivation en opportunity. De labels zijn daarna gecheckt op de aanwezigheid van overeenkomsten en indien aanwezig samengevat tot één label. Op basis van de kernthema's zijn uiteindelijk de conclusies gevormd.

3.5 Validatie

Het onderwerp van het onderzoek is de perceptie van werkgevers uit sportmarketing praktijk over welke persoonlijkheidskenmerken beginnende beroepsbeoefenaren moeten beschikken om goed te kunnen presteren op de werkvloer. Deze kennis is voor de Hogeschool Rotterdam en specifiek voor de opleiding SMM van belang, omdat zij hiermee haar curriculum kan aanscherpen om zo het toekomstperspectief voor haar studenten te verbeteren. De waarnemingseenheden zijn doelgericht geselecteerd, omdat het van belang is dat zij direct zicht hebben op wat jonge medewerkers succesvol maakt en wat niet, en welke persoonlijkheidskenmerken daaraan ten grondslag liggen. Alle interviews zijn opgenomen op een dictafoon en diezelfde dag nog uitgeschreven en verwerkt zodat de betrouwbaarheid van de uitwerking zo hoog mogelijk is. Er is getracht om de interne validiteit te waarborgen door voorafgaand aan het onderzoek een duidelijke topiclijst op te stellen. Niet alleen de onderwerpen (topics) zijn hierop aangegeven maar ook de startvraag per onderwerp is vooraf geformuleerd, zodat elke waarnemingseenheid vanuit dezelfde vraagstelling is begonnen met het geven van inzicht in de materie. Deze vraagstelling is vooraf getest in het groepsgesprek dat voor de diepte

interviews heeft plaatsgevonden (zie paragraaf 3.3). Verder zijn de interviews tussentijds geanalyseerd om te bepalen of de onderzoeksvraag met de inmiddels verzamelde gegevens beantwoord kon worden. Wanneer dit niet het geval zou zijn, kon de topiclijst nog aangepast worden voor de resterende interviews.

3.6 Kritische kanttekening

Er is een tweetal kritische kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats de selectie van de waarnemingseenheden. Het is niet gelukt om vrouwelijke waarnemingseenheden toe te voegen aan het onderzoek, alle waarnemingseenheden waren mannelijk. Leidinggevende functies in de sportmarketingpraktijk worden, op een aantal vrouwen na, veelal bekleed door mannen. De selectie van waarnemingseenheden is in dat opzicht wel representatief te noemen, maar de aanwezige verscheidenheid was nog groter geweest als er ook vrouwen als waarnemingseenheden konden worden toegevoegd aan het onderzoek. In de tweede plaats bestaan de onderzoeksresultaten door het exploratieve en kwalitatieve karakter van het onderzoek, veelal uit persoonlijke zienswijzen, meningen en opvattingen. De onderzoeksresultaten zijn daarom erg subjectief van aard. Een wetenschappelijke onderbouwing voor de persoonlijkheidskenmerken die bepalend zijn voor succes is dan ook niet het uitgangspunt van dit onderzoek. Een empirische onderbouwing daarentegen wel.

4 Resultaten

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Zowel in de literatuurstudie als in het conceptueel model is onderscheid gemaakt naar de mate van 'ability', ofwel de kennis en kunde van een student, naar de mate van 'motivation', de persoonlijkheid van een student die zorgt voor sociale bekwaamheid, en de mate van 'opportunity', de mogelijkheid om succesvol te zijn. Deze drie variabelen verlangen allen specifieke persoonlijkheidskenmerken die ervoor zorgen dat een beginnend beroepsbeoefenaar zich kan onderscheiden op de arbeidsmarkt. De informatie die verkregen is uit de dataverzameling wordt op basis van deze thema's gepresenteerd. Vervolgens worden de resultaten in paragraaf 4.2 geanalyseerd.

4.1 De onderzoeksresultaten

4.1.1 Ability

Persoonlijkheidskenmerken die volgens de heer Frits Avis, directeur van de Nederlandse Ski Vereniging, kunnen bijdragen aan het vergroten van iemands score op 'ability' zijn dat iemand moet openstaan om nieuwe ervaringen op te doen, iemand moet leergierig en iemand moet vooral de ambitie hebben om het te willen maken in sportmarketing. Dit zijn met name kenmerken die onder de 'trait' openheid vallen, hoe intellectueel nieuwsgierig iemand is om zijn kennis en kunde, ook na zijn studie, nog te ontwikkelen. Volgens Avis is zowel de technisch instrumentele- als sociaal normatieve kwalificatie een voorwaarde om in aanmerking te komen voor een functie bij een sportbond. Het behaalde diploma geeft aan dat de potentiële medewerker voldoende competenties beheerst om klaar te zijn voor de arbeidsmarkt, maar dat dat niet per se een garantie voor succes is. Een waardevol curriculum vitae is volgens hem een belangrijke tool waarmee jongeren zich kunnen onderscheiden op het gebied van het gekwalificeerd zijn. Relevante projecten, stages en extra curriculaire activiteiten laten zien dat iemand bewust keuzes heeft gemaakt en ervaring heeft opgedaan die van waarde kunnen zijn voor zijn functioneren in een organisatie.

Net als Avis onderschrijft de heer Hans-Willem Dicke, directeur van sportmarketingbureau Sportstrategie, het belang van een hoge score op de 'trait' openheid, iemand moet intrinsiek gemotiveerd zijn om te willen leren en zijn kennisbasis te vergroten. In de optiek van Dicke doet kwalificatie zoals Biesta die beschrijft, er maar in beperkte mate toe of iemand succesvol kan zijn in organisaties als de zijne. Dicke zegt daarover: "In de basis kunnen mensen veel leren, zeker jonge mensen die aan het begin van hun werkzame leven staan, als iemand over de juiste

persoonlijkheidskenmerken beschikt, kunnen wij onze ervaring delen en hem of haar de fijne kneepjes van het vak bijbrengen”. Hij geeft verder aan dat een alumnus van de Hogere Hotelschool in principe even succesvol kan zijn als iemand met een sportmarketing gerelateerd diploma op zak. De mate van klantgerichtheid, proactiviteit en servicegerichtheid van Hotelschool alumni is dermate hoog dat hij daarin duidelijk een toegevoegde waarde ziet. Iets waar de sportmarketing opleidingen in Nederland volgens hem best jaloers op mogen zijn. Het staat of valt volgens Dicke echter wel bij het lerend vermogen van een potentiële medewerker. “Niet iedereen is in staat om in een korte tijd zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving van de sportmarketing”.

Volgens de heer Hans den Oudendammer, directeur van Rotterdam Topsport, is het hebben van ervaring en een achtergrond in de sportmarketingcontext echt een pré. Rotterdam Topsport werkt in een dynamische context, internationaal georiënteerd, waarin veel tegenstrijdige belangen aanwezig zijn. Commerciële partijen willen zaken geregeld krijgen waarbij economisch gewin een resultante moet zijn, terwijl gemeentelijke instanties het met name gaat om maatschappelijk gewin. De specifieke doelgroepen die Rotterdam Topsport heeft en de functie die sport voor hen kan vervullen verlangt bepaalde inzichten van een potentiële medewerker die vooral in sportmarketing gerelateerde opleidingen aan bod komt, benadrukt Den Oudendammer. Daarnaast zijn de technische vaardigheden als: plannen, organiseren, lobbyen en draaiboeken kunnen maken, onmisbaar voor iemand die bij Rotterdam Topsport werkt. Den Oudendammer plaatst wel een kanttekening. Hij geeft aan dat iemand van twintig, die nog geen carrière heeft opgebouwd, door de werkgever nog volledig te “kneden” is. Persoonlijkheidskenmerken die dit volgens hem versterken, vallen vooral onder de ‘traits’ openheid en consciëntieusheid; beschikken over een leergierige instelling, de wil om breed georiënteerd te zijn en het hebben van ambitie.

Net als de andere respondenten vindt de heer Bob van Oosterhout, directeur van sportmarketingbureau Triple Double, het hebben van ambitie, een drive om te willen presteren, een onmisbaar kenmerk als het gaat om een positief te scoren op de variabele ‘ability’ in een sportmarketingcontext. Hij vindt het zeer relevant dat een potentiële medewerker een sportmarketingachtergrond heeft. Volgens hem wijst die achtergrond namelijk in veel gevallen op de aanwezigheid van een passie voor sport, een onmisbaar kenmerk van een potentiële medewerker van een sportmarketingbureau. Als het gaat om technisch instrumentele kwalificatie geeft van Oosterhout aan dat een potentiële medewerker vooral conceptueel en strategisch goed onderlegd moet zijn. Iemand kan wel over de juiste persoonskenmerken beschikken maar dat wil volgens hem niet zeggen dat hij ook strategisch en conceptueel kan denken, een belangrijke vaardigheid voor een sportmarketeer. Verder ziet hij in vaardigheden als schriftelijk en verbaal communiceren een belangrijke toegevoegde waarde in de consultatiefunctie die volgens hem een

groot deel van de werkzaamheden in zijn vakgebied beslaat. Van Oosterhout ziet de technisch instrumentele kwalificatie meer als een voorwaarde, en de mate van sociale bekwaamheid geeft vervolgens de doorslag over de geschiktheid.

Volgens de heer Edwin Jansen, senior sponsormanagement voetbal bij de ING, is het niet per se noodzakelijk een sportmarketingopleiding te hebben afgerond om op de sponsorafdeling van organisaties als de ING succesvol te kunnen zijn. Een hbo-diploma is het bewijs dat iemand kennis en kunde bezit van een bepaald niveau, oftewel gekwalificeerd is. Jansen is van mening dat vaardigheden en ervaring benodigd zijn om in een specifieke context te kunnen presteren, maar niet per se de doorslag geven of iemand succesvol is. Het heeft volgens Jansen dan vooral te maken met hoe iemand in staat is om zijn werk te organiseren, oftewel iemand moet hoog scoren op de consciëntieuze 'trait'; zorgt men voor de benodigde communicatie naar stakeholders toe, komt men gemaakte afspraken na? En voelt men zich verantwoordelijk voor een goede afwikkeling van het werk? Een medewerker moet in zijn ogen in een bepaalde structuur kunnen werken en vooral ook de discipline hebben.

In de opinie van de heer Eric Gudde, directeur van voetbalclub Feyenoord, is het ondenkbaar dat iemand zonder specifieke kennis van sportsponsoring en marketing succesvol kan zijn bij een topsportorganisatie. Een medewerker van de sponsorafdeling moet zich kunnen inleven in partners, hun behoeftes inzien en daar met een passend aanbod op in kunnen spelen. Een rechtenpakket verkopen en zorgen dat partners hun doelen kunnen bereiken met de sponsoring, is niet voor iedereen weggelegd. Gudde zegt daarover: "Men kan over alle persoonlijkheidskenmerken beschikken die je zou wensen als werkgever maar de waarde die verkregen kan worden met sportsponsoring is dusdanig specifiek dat medewerkers enorm betrokken moeten zijn met het vakgebied van sponsoring en marketing". Iemand met een sportmarketingachtergrond geniet daarom duidelijk de voorkeur bij Feyenoord. Sales- en sponsorresultaten boeken, is bij een topsportorganisatie als Feyenoord niet te vergelijken met andere sectoren. Medewerkers die in staat zijn geweest om de eigen markt, de voetbalmarkt en de sponsormarkt door en door te kennen, bezitten de juiste vaardigheden en skills om succesvol te zijn bij topsportorganisatie als Feyenoord. Persoonlijkheidskenmerken die hieraan bijdragen liggen vooral verscholen in de 'trait' openheid. Iemand moet eager zijn om alles van zijn vakgebied te willen weten en bereid zijn om zich te ontwikkelen.

4.1.2 Motivation

Volgens Avis dienen potentiële medewerkers van een sportbond of -vereniging extra klantgericht ingesteld te zijn door het service karakter dat die organisaties hebben. Kenmerken die daarbij passen zijn volgens Avis te vinden in de 'trait' altruïsme; vriendelijk, respectvol, klantgericht en empatisch. Doordat organisaties in deze context veelal een platte organisatiestructuur hebben, zijn verantwoordelijkheden gedecentraliseerd. Een medewerker die succesvol wil zijn moet daarom om kunnen gaan met verantwoordelijkheden en goed zelfstandig kunnen werken. Betrouwbaarheid is daarom een eigenschap die onmisbaar is volgens Avis; men moet ervan op aan kunnen dat een medewerker eerlijk omgaat met de geboden mate van autonomie. Een beginnend beroepsbeoefenaar moet volgens Avis dan ook eager zijn om te willen presteren, zelfsturend en daadkrachtig zijn, kenmerken die vallen onder de 'trait' consciëntieusheid. Een eigenschap die daarmee in verbinding staat is bevlogenheid. Iemand die niet echt de wil heeft om te presteren zal doorgaans ook moeilijk bevlogen kunnen zijn volgens Avis. Intrinsieke motivatie is daarbij een voorwaarde. Een high potential zal een hands-on mentaliteit moeten hebben, werken bij een sportbond vereist geen negen-tot-vijf-mentaliteit maar verlangt een flexibele instelling van de werknemer. Een medewerker zal daadwerkelijk "met zijn poten in de modder moeten staan" om de leden en of klanten goed te kunnen bedienen.

Organisaties hebben volgens Dicke behoefte aan medewerkers die zich houden aan afspraken, die proactief zijn, die verwachtingen kunnen managen maar ook om hulp durven vragen. Het ligt volgens hem veel meer aan deze persoonskenmerken dan aan de technische vaardigheden. Dicke is verder van mening dat voor kleine organisaties als Sportstrategie, eigenschappen als zelfstandig kunnen werken, verantwoordelijkheid durven en willen nemen en een proactieve houding, kritische succesfactoren zijn. Dit zijn allemaal kenmerken die onder de 'trait' consciëntieusheid vallen. Ambitieuze medewerkers zijn wat deze eigenschappen betreffen enorm in het voordeel. Dat zijn van nature medewerkers die zaken oppakken, die een eigen mening durven te vormen en die geen genoegen nemen met een middelmatig resultaat. Dicke verlangt van een medewerker ook een hoge mate van zelfkennis, een kenmerk dat onder de 'trait' neurotiscisme valt. Hij vindt het belangrijk dat iemand inzicht heeft in zijn vermogen en onvermogen. Valkuilen zijn in zijn ogen dan ook medewerkers die alles zelf denken te kunnen oplossen, die alleen hun taak uitvoeren en verder niets doen en denken in problemen in plaats van in oplossingen. Sportmarketingbureaus bestaan bij de gratie dat zij oplossingsgericht vermogen hebben. En daar hoort volgens Dicke een open houding bij, iemand die hoog scoort op de 'trait' extraversie is dan ook in het voordeel, iemand die graag dingen bespreekt, assertief en ondernemend is.

Den Oudendammer van Rotterdam Topsport onderschrijft, net als de meeste respondenten, dat medewerkers die succesvoller zijn dan hun medecollega's, zich vooral onderscheiden door de mate van ambitie waar zij over beschikken. Medewerkers met ambitie staan open voor nieuwe uitdagingen en zijn vaak goed coachbaar. Die instelling is volgens Den Oudendammer een basis voor succes. Veder vraagt de context van Rotterdam Topsport van medewerkers dat ze een flexibele hands-on mentaliteit hebben. Topsport wordt vooral bedreven tijdens de avonduren en in de weekenden, men zal bereid moeten zijn om onregelmatige diensten te draaien. Daarnaast is het volgens Den Oudendammer van belang dat medewerkers over voldoende expressieve eigenschappen beschikken. Een medewerker moet makkelijk contact kunnen leggen met potentiële (internationale) stakeholders. Persoonlijkheidskenmerken die onder de 'trait' extraversie vallen, zoals outgoing, communicatief en overtuigingskracht zijn daarbij erg van waarde. Deze kenmerken zijn onmisbaar als het gaat om succesvol evenementen te acquireren, te lobbyen en te netwerken, de kernactiviteiten van organisaties in deze context. Medewerkers dienen volgens hem ook een brede oriëntatie te hebben die niet alleen op sport geënt is. Om succesvol te netwerken moet iemand gesprekken op gang weten te houden en mensen op hun gemak weten te stellen, ofwel iemand die hoog scoort op de 'trait' altruïsme. Tot slot vraagt de specifieke context van de organisatie dat medewerkers planmatig werken, geordend- en goede communicators zijn (consciëntieuze 'trait'). Deze medewerkers zijn vaak succesvoller in de evenementenbranche dan medewerkers die deze kenmerken minder hebben.

Van Oosterhout van Triple Double ziet net als Den Oudendammer in persoonlijkheidskenmerken die vallen onder de 'trait' extraversie, grote voordelen verscholen voor een individu. "De uitstraling die iemand heeft, bepaalt voor een groot deel zijn potentiële succes in een organisatie als Triple Double" zegt van Oosterhout. Dat is volgens hem namelijk het eerste wat een klant ziet, datgene dat iemand uitstraalt. Daarnaast benadrukt hij dat de mate waarin iemand zich verbaal kan uitdrukken ook een goede voorspeller is van succes. Het consulteren van klanten beslaat namelijk een groot deel van het takenpakket van een medewerker bij een sportmarketingbureau. Een medewerker moet volgens hem dienstverlend en servicegericht zijn, ofwel de klant moet in alles centraal staan. Daar past een bepaalde bescheidenheid bij. Tot slot is iets waar te snel over heen wordt gekeken, volgens de directeur van Triple Double, "normaal gedrag", ofwel mensen die vriendelijk, behulpzaam en bescheiden zijn. Volgens hem onderscheiden medewerkers zich tegenwoordig al op basis van deze basale kenmerken die onder de 'trait' altruïsme vallen.

Een medewerker die succesvol wil zijn in een grote organisatie als de ING heeft volgens Jansen als eerste af te rekenen met satisfiers en dissatisfiers, sommige kenmerken verhogen de geschiktheid van een medewerker als ze positief of aanwezig zijn en andere kenmerken verminderen de geschiktheid als ze negatief of afwezig zijn. Vooral kenmerken die onder de 'trait' consciëntieusheid vallen, zorgen dat iemand in staat is om hier succesvol mee om te gaan. In een organisatie heeft een medewerker te maken met structuren en processen waarbinnen gewerkt moet worden. "Als je je daaraan conformeert valt dat vaak geeneens op, maar je kunt in de problemen komen wanneer je dat niet hebt" benadrukt Jansen. En dat blijkt volgens hem concreet uit de mate van voorspelbaarheid: "Medewerkers om je heen, in de lijn naar boven maar ook je naaste collega's, moeten weten wat je aan het doen bent, hoe je iets aan gaat pakken en hoe je andere afdelingen daarbij betreft". De component van zelfmanagement is bij een organisatie als ING dan ook enorm van belang, aldus Jansen. Volgens hem zijn de medewerkers die zich weten te ontwikkelen gedurende hun loopbaan en een gezonde ambitie vertonen vaak gelukkiger en bewijzen zichzelf, en de organisatie, echt een dienst. Tot slot is Jansen van mening dat het belangrijk is dat jonge mensen ondernemend zijn in een grote organisatie als de ING:

"Ondernemende mensen steken boven de rest uit, daar heb je als organisatie gelijk wat aan, daar heb je vertrouwen in als manager. Dat zijn mensen die proactief zijn, die gaan rondbellen, schromen niet om met vragen te komen, gaan zelf op onderzoek uit, en zijn eager om te leren. De mensen die in een hoekje kruipen en wachten tot iemand zich over hun ontfermt, die hebben het gewoon lastig in ons vak".

Jansen vindt dat bij een ondernemende houding ook een bepaalde mate van outgoingness, een zelfverzekerde uitstraling, hoort. Een kenmerk dat onder 'trait' extraversie valt, iemand moet op mensen durven af te stappen en zichzelf een proactieve houding weten aan te meten.

Om bij een topsportorganisatie succesvol te zijn als individu moet iemand beschikken over een intrinsieke motivatie om bij die specifieke organisatie te willen werken. Gudde noemt dat in het geval van Feyenoord, begeven zijn met het "Feyenoord DNA". Verder is passie en bevlogenheid van groot belang, ofwel een medewerker die er in slaagt om zijn of haar gesprekspartner enthousiaster (over de organisatie) naar buiten te laten gaan dan dat hij naar binnen kwam. Een hoge score op de 'trait' extraversie vergroot hierbij significant de kans op succes, aldus Gudde. Daarnaast zijn succesvolle medewerkers in zijn ogen diegenen die openminded zijn, niet in beperkingen denken maar juist in oplossingen, daarbij boven de materie durven uit te stijgen en inzien welke waarde er voor alle betrokken partijen gecreëerd kan worden, kenmerken die onder de 'trait' openheid vallen. Dat vereist empathie, je kunnen inleven in de partners en hun context. Een andere kritische succesfactor is respect, niet alleen extern gericht maar zeer zeker ook intern naar andere medewerkers, Gudde noemt daarbij collegialiteit en bescheidenheid als belangrijke

kenmerken, ofwel kenmerken die vallen onder de 'trait' altruïsme. Verder verlangt hij van zijn medewerkers een positief kritische instelling, geen jaknikkers maar medewerkers die zelf in staat zijn om een mening te vormen en die ook te durven ventileren.

In vergelijking met de andere contexten werken medewerkers van topsportorganisaties in een nog grilligere omgeving. Het succes van de organisatie is nauw verweven met sportieve prestaties. Dit vereist een ondernemende instelling van medewerkers, ze worden heel direct afgerekend op de output die ze leveren, op persoonlijk rendement. In andere contexten is dat minder het geval, "Bij een overheidsinstelling (Gudde was voorheen directeur van de dienst Sport en Recreatie) maak je je zelden zorgen om geld" aldus Gudde. Dat heeft volgens hem een negatieve invloed op de ondernemendheid van medewerkers.

4.1.3 Opportunity

Volgens Avis ligt de verantwoordelijkheid tot presteren en de ontwikkeling van een loopbaan bij een medewerker zelf. Persoonlijkheidskenmerken die de mate van succes daarbij vergroten liggen vooral verscholen in de 'trait' consciëntieusheid. Een organisatie moet een medewerker hierbij ondersteunen, maar het is aan de medewerker zelf om ambitie te tonen en zijn ontwikkeling vorm te geven. Een sportbond als de NSkiV kent geen cultuur waar controle en verantwoording de boventoon voert, aldus Avis. Dit geeft medewerkers een bepaalde mate van autonomie in hun werk. Daarnaast vindt Avis het belangrijk dat medewerkers weten wat zij bijdragen aan succes van de organisatie, een organisatie moet dan ook streven naar het terugkoppelen van resultaten en effecten van de geleverde arbeid van haar medewerkers. Zo krijgen zij het gevoel dat hun werk er toe doet, dat het zinvol is waar ze energie in stoppen. Verder geeft Avis aan dat het in het belang van een organisatie is om medewerkers te stimuleren om verantwoordelijkheidsgevoel te ontwikkelen voor het reilen en zeilen van de totale organisatie en niet alleen voor de afdeling of het projectteam waarin men werkt. Medewerkers die dat verantwoordelijkheidsgevoel hebben presteren in zijn ogen structureel beter dan medewerkers die dat besef niet hebben.

Net als Avis benadrukt Dicke dat medewerkers zelf de mate van hun succes bepalen. Een organisatie moet volgens hem iedereen de kans bieden op ontwikkeling, maar medewerkers zullen zelf deze handvatten moeten aangrijpen om hier iets mee te doen. Dit verlangt volgens Dicke van medewerkers dat ze proactief, ambitieus en verantwoordelijk zijn en open willen staan voor nieuwe ervaringen. Net als de andere respondenten hebben aangegeven betreffen dit vooral persoonlijkheidskenmerken die onder de 'trait' consciëntieusheid vallen. Dit wil overigens niet zeggen dat medewerkers die niet met hun ontwikkeling bezig zijn per definitie geen goede medewerkers zijn, misschien zijn ze wel heel goed in een bepaalde taak en is dat helemaal niet nadelig voor de organisatie.

Dicke trekt daarmee een vergelijking met een voetbalteam:

“Wij zijn niet allemaal de Romario’s van deze wereld, die moet je ook helemaal niet hebben, want dan komt er niemand trainen en dan wil iedereen in de spits staan en verdedigt er vervolgens niemand mee. Je hebt ook spelers nodig die gewoon hun taak uit voeren en verder niet”.

Den Oudendammer deelt de opinie van de andere respondenten dat organisaties haar medewerkers alle ruimte moet geven om het beste uit zichzelf te halen, maar dat de medewerker de verantwoordelijkheid draagt om hier daadwerkelijk vorm aan te geven. Rotterdam Topsport faciliteert dat door elke junior medewerker aan een senior medewerker te koppelen, als het ware een leermeester-leerling relatie. Zo wordt er op een laagdrempelige wijze getracht junior medewerkers de kans te bieden om zich snel te ontwikkelen tot waardevolle medewerkers. Wanneer in een kleine organisatie weinig doorgroeimogelijkheden zijn, is het de verantwoordelijkheid van de organisatie om medewerkers in hun werk uit te dagen, aldus Den Oudendammer. En het is vervolgens aan een medewerker om te besluiten of hij daar op in gaat of dat hij misschien buiten de organisatie een betere kans op ontwikkeling heeft. Den Oudendammer ziet hierin een groot verschil tussen zijn medewerkers; sommige medewerkers weten heel goed waar ze over een aantal jaar willen staan. Ze zijn gemotiveerd om zich te ontwikkelen en staan open voor nieuwe uitdagingen, terwijl andere medewerkers aangeven tevreden te zijn met hun huidige functie en nauwelijks na denken over hun toekomst bij een organisatie. Met name een hoge score op de ‘trait’ consciëntieusheid stelt medewerkers in staat om succesvol te zijn in termen van productiviteit en loopbaanontwikkeling.

Volgens Van Oosterhout zorgt met name de cultuur in een organisatie ervoor dat medewerkers succesvol kunnen zijn. Wanneer alle medewerkers als gelijken worden behandeld, er geen uitzonderingen worden gemaakt tussen junior en senior medewerkers en iedereen even serieus genomen wordt, komt dat uiteindelijk de organisatie ten goede. Volgens hem zorgt dat ervoor dat iedereen zijn eigen visie op het werk durft te ontwikkelen en draagt dat bij aan de persoonlijke ontwikkeling die medewerkers doormaken. Wanneer namelijk medewerkers het idee hebben dat hun opinie er niet echt toe doet, zal dit de ondernemende houding die zo gewenst is, de kop in drukken. Hij onderschrijft net als de andere respondenten dat een medewerker zelf over ambitie moet beschikken om sturing te geven aan zijn eigen ontwikkeling. Een hoge score op de ‘traits’ consciëntieusheid en openheid vergroten volgens hem de kans op succes.

Ook Jansen legt, net als de andere respondenten, de verantwoordelijkheid in eerste instantie bij het individu. Een organisatie is het echter verplicht aan haar medewerkers om een structuur te faciliteren die hun helpt bij het succesvol zijn. Hij doelt daarbij op het systeem van planning-,

coaching- en functioneringsgesprekken. Echter het staat of valt bij de mate van zelfmanagement waarover een medewerker beschikt. Iemand die inzicht heeft in zijn vermogen en onvermogen, en daar vervolgens structureel aan werkt, vergroot zijn kansen op de arbeidsmarkt. Jansen zegt daarover:

“Als je zelf zorgt dat je de basis goed op orde hebt, creëer je de ruimte voor jezelf, om hetgeen waar je echt goed in bent, te kunnen doen. Anders ben je alleen maar bezig om de structuur en processen te volgen en kom je zelf niet tot het creëren van echte waarde voor de klant. En wanneer je dat wel lukt, krijg je ook het vertrouwen van de medewerkers om je heen omdat ze zien dat jij je zaken op orde hebt”.

Dan heb je namelijk volgens Jansen echt een toegevoegde waarde voor het bedrijf in termen van employability. Niet alleen in je huidige functie goed uit de voeten kunnen maar in de toekomst ook wellicht in andere functies kunnen presteren. Een positieve score op de ‘traits’ neuroticisme en consciëntieusheid vergroot daarbij de kans op succes, want daar is zelfkennis voor nodig, zelfacceptatie, maar ook de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling (loopbaanplanning).

Gudde is van mening dat medewerkers succesvoller zijn wanneer ze betrokken worden bij alle facetten van een organisatie. Zo voorkomt een organisatie dat medewerkers geïsoleerd raken op hun afdeling en daardoor op den duur hun werkeethos verliezen. Betrek ze bij het schrijven van beleid, laat ze zien welke vraagstukken andere afdelingen bezighouden en daag ze uit om daar een mening over te vormen, aldus Gudde. Een organisatie moet binnen een gegeven kader de verantwoordelijkheden bij de medewerkers zelf neerleggen. Dan haal je volgens Gudde het beste uit je medewerkers, vooral marketeers hebben vrijheid nodig om creatief te kunnen zijn, wat een belangrijke vereiste voor de functie is. Maar net als de overige respondenten is Gudde van mening dat het staat of valt bij de mate van consciëntieusheid van een medewerker om het beste uit zichzelf te halen en zich verantwoordelijk te voelen voor zijn of haar eigen succes.

Samenvattend zijn in onderstaand figuur alle persoonlijkheidskenmerken die in de interviews, vanuit de AMO-variabelen zijn benoemd, weergegeven.

	Dimensie 1 Extraversie/ Introversie	Dimensie 2 Altruïsme	Dimensie 3 Consciëntieus	Dimensie 4 Neurotiscisme	Dimensie 5 Openheid
NSkiV	Hands-on Daadkrachtig Bevlogen	Collegiaal Aardig Empatisch Respectvol Betrouwbaar	Ambitieuus Verantwoordelijk Zelfsturend Proactief	Zelfverzekerd Zelfbewust	Authentiek Oprecht Eager
Sportstrategie	Humoristisch Communicatief	Dienstbaar Behulpzaam Klantgericht	Ambitieuus Planmatig Punctueel Proactief Verantwoordelijk	Flexibel Zelfbewust	Integer Eager
Rotterdam Topsport	Outgoing Communicatief Overtuigingskracht Gepassioneerd	Empatisch Klantgericht	Ambitieuus Verantwoordelijk Ordelijk Proactief	Optimistisch Flexibel	Creatief Breed georiënteerd Leergierig
ING	Ondernemend Communicatief	Sensitief Klantgericht	Ambitieuus Planmatig Verantwoordelijk Gedisciplineerd Zelfsturend Zelfstandig	Zelfbewust	Integer Leergierig
Triple Double	Besluitvaardig Communicatief Outgoing	Vriendelijk Bescheiden Respectvol	Ambitieuus Verantwoordelijk Zelfstandig Proactief	Zelfverzekerd Flexibel	Authentiek
Feyenoord	Gepassioneerd Ondernemend Bevlogen	Collegiaal Empatisch Bescheiden Respectvol	Ambitieuus Ordelijk Verantwoordelijk	Zelfverzekerd Stressbestendig	Eager Creatief

Figuur 5 Persoonlijkheidskenmerken per waarnemingseenheid

4.2 Analyse van de bevindingen

Uit de interviews is op te maken dat de meeste werkgevers kennis, kunde en ervaring van en in de sportmarketing een belangrijke rol toedichten in het geschikt achten van een potentiële medewerker. Het is in hun opinie niet slechts een voorwaarde maar een kritische succesfactor. In de contexten die een private identiteit kennen, is er een lichte afwijkende opinie waar te nemen. In deze contexten is commercieel resultaat dusdanig van belang dat er meer gekeken wordt naar welke medewerker het meest efficiënt de economische doelen van de organisatie kan nastreven. De medewerker die in staat is om nieuwe klanten aan te brengen, een servicegerichte houding heeft en daarnaast een breed netwerk om zich heen weet te creëren is duidelijk in het voordeel. Persoonlijkheidskenmerken die hieraan bijdragen vallen met name onder de 'traits' extraversie en consciëntieusheid. In een aantal interviews is wel opgemerkt dat er een verband bestaat tussen de mate van gewenste kennis, kunde en ervaring en de leeftijd van de potentiële medewerker. De betreffende respondenten zijn namelijk van mening dat jonge medewerkers nog goed zijn te vormen naar een voor de organisatie gewenst profiel.

Werkgevers zien vooral in persoonlijkheidskenmerken die vallen onder de 'traits' consciëntieusheid, openheid en extraversie een grote toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk, wanneer het gaat om de variabele 'ability'. Medewerkers die structureel open staan voor nieuwe ervaringen, intellectueel nieuwsgierig zijn en daarbij een proactieve houding hebben, zijn in de ogen van de respondenten aanwinsten voor hun organisaties. Verder is de kwalificatiefunctie zoals Biesta (2010) die beschrijft, is voor de meeste respondenten heel specifiek gekoppeld aan sportmarketing, terwijl twee respondenten wat algemener het hbo denk- en werkniveau centraal stellen in hun opinie over het gekwalificeerd zijn. In de publieke context, waar sport meer een maatschappelijke functie vervult, wordt verlangd dat medewerkers specifiek gekwalificeerd zijn om met complexe vraagstukken om te gaan die liggen op het snijvlak van maatschappij en commercie. Deze vraagstukken verlangen een hoge mate van kennis, kunde en ervaring in- en van de sportmarketing. Deze zienswijze wordt onderbouwd door de in het theoretisch kader weergegeven passage van Broeke (2010): "Bij de vertaalslag van meer algemene bedrijfskundige en bedrijfseconomische kennis en principes moet er rekening gehouden worden met de specifieke kenmerken van de sportmarkt. De vaak grote emotionele betrokkenheid van sportliefhebbers [...] maken de functie van een marketeer of manager in de sport een 'vak apart' ". .

Met dit inzicht is de subdeelvraag: "Welke persoonlijkheidskenmerken hebben een positieve invloed op de factor 'ability'?" beantwoord.

Over de subdeelvraag: “welke persoonlijkheidskenmerken hebben een positieve invloed op de factor ‘motivation’?”, kan het volgende worden geconcludeerd:

De score van een medewerker op de ‘traits’ extraversie en altruïsme wordt door de respondenten als bepalend ervaren voor hoe succesvol iemand zich in een organisatie kan manifesteren. Interpersoonlijke vaardigheden die betrekking hebben op het kunnen omgaan met, en begrijpen van, gedrag van collega’s en het ontwikkelen en onderhouden van relaties met klanten, zijn in de ogen van de respondenten hierbij belangrijke vaardigheden. De medewerkers die zich op een positieve wijze laten gelden in een organisatie zijn veelal intrinsiek gemotiveerd om productief te zijn en worden daarnaast vaak door medecollega’s als sympathiek ervaren. Uit de interviews blijkt dat passie en bevologenheid kenmerken zijn die hier positief aan bijdragen. Gepassioneerde en bevologen medewerkers blijken vaak beter in staat te zijn om de waarde die sport heeft, optimaal in te zetten voor de organisatie en haar klanten.

Verder vallen persoonlijkheidskenmerken die volgens de respondenten ook een positieve invloed hebben op de variabele ‘motivation’, onder de ‘trait’ consciëntieusheid. Het hebben van ambitie, verantwoordelijkheidsgevoel en zelfsturing worden genoemd als maatgevers voor succes. Medewerkers die namelijk ambitieus zijn en zich proactief in een organisatie opstellen, zijn ook vaak degenen die open staan voor nieuwe ervaringen en bereid zijn om te leren. Zij scoren over het algemeen dan ook hoger op de ‘trait’ openheid.

Over de subdeelvraag: “Welke persoonlijkheidskenmerken hebben een positieve invloed op de factor ‘opportunity’?”, kan het volgende worden geconcludeerd:

Uit het onderzoek blijkt dat alle respondenten aangeven dat hun organisatie tracht de medewerker een hoge mate van autonomie te geven in zijn werkzaamheden. Verantwoordelijkheden worden gedecentraliseerd zodat medewerkers ervaren dat zij taken verrichten die er toe doen. Verder stimuleren de respondenten hun medewerkers zichzelf uit te dagen en invulling te geven aan hun loopbaanontwikkeling en waar mogelijk faciliteren zij dit. Meerdere respondenten geven het belang aan dat medewerkers de relevantie en zin van hun arbeid ervaren. Dit wordt handen en voeten gegeven door resultaten van campagnes en projecten structureel terug te koppelen. Om te kunnen profiteren van de inspanningen die een organisatie tracht te plegen om haar medewerkers succesvol te laten zijn, moet een medewerker op zijn beurt beschikken over kenmerken en vaardigheden die met name onder de ‘traits’ consciëntieusheid en openheid vallen. Een medewerker moet zich verantwoordelijk voelen voor zijn loopbaan en om die vervolgens te ontwikkelen wordt zelfsturend vermogen vereist. Persoonlijke ontwikkeling kan namelijk niet door de werkgever worden afgedwongen. Dit vereist volgens de respondenten

consciëntieuze persoonlijkheidskenmerken als ambitieus, proactief en verantwoordelijk. Verder zijn maatgevers voor succes op deze variabele de bereidheid om te leren dan wel afleren en organisatiesensitiviteit. Een belangrijke factor hierbij is de ontwikkelbehoefte, een balans tussen de eigen motivatie en de haalbaarheid. Een medewerker kan zichzelf alleen ontwikkelen als men hiervoor gemotiveerd is. Daarnaast moet hij in staat zijn om een reëel beeld van de mogelijkheden in de werkomgeving te ontwikkelen, het omgevingsbewustzijn.

Voor wat betreft deelvraag: “zijn er overeenkomsten tussen persoonlijkheidskenmerken bij medewerkers die als succesvol worden beschouwd?” kan het volgende worden gesteld:

Van alle persoonlijkheidskenmerken die door de respondenten spontaan zijn genoemd, zijn de meeste kenmerken in de ‘trait’ consciëntieusheid in te delen. Uit de interviews is op te maken dat een potentiële medewerker vooral moet beschikken over persoonlijkheidskenmerken die te maken hebben met prestatiegerichtheid. Elke respondent verlangt namelijk medewerkers die ambitieus, verantwoordelijk en zelfstandig zijn. De in paragraaf 2.3 beschreven trends en ontwikkelingen die gelden voor de beroepspraktijk, zoals onder andere het dynamische werkveld, de focus op accountability en de vereiste marktgerichte houding, onderschrijven het belang van een georganiseerde, resultaatgerichte houding bij medewerkers. Verder zijn er ook overeenkomsten op te merken met betrekking tot hoe medewerkers in staat zijn hun werk te organiseren. De kenmerken ordelijk, punctueel en planmatig worden door de respondenten als waardevol aangeduid.

De persoonlijkheidstrek die daarna het meest aanbod is gekomen tijdens de interviews is die van ‘altruïsme’. Meerdere respondenten geven aan dat medewerkers zich vandaag de dag al kunnen onderscheiden op kenmerken als vriendelijkheid, bescheidenheid en respectvolheid. Verder is een hoge mate van klantgerichtheid, in alles de klant centraal hebben staan, voor veel respondenten van belang. Een ander kenmerk dat in deze dimensie vaak ter sprake is gekomen, en evenals klantgerichtheid inherent is aan het marketing vak, is empathie. Medewerkers die zich kunnen inleven in hun klanten en hun situatie. De in paragraaf 2.3 weergegeven trend ‘de maatschappelijke rol van sport’, waarin wordt beschreven dat maatschappelijke component van ondernemen steeds belangrijker wordt, vraagt van medewerkers dat zij niet alleen in staat moeten zijn om organisatiedoelen van hun werkgever na te streven, maar dat zij ook inzicht moeten hebben in wat hun samenwerkingspartners of klanten bezighoudt, wat de vraagstukken zijn waar zij mee geconfronteerd worden.

Als vervolgens wordt gekeken naar de ‘trait’ extraversie, is de uitkomst dat van medewerkers verlangd wordt een ondernemende instelling te hebben. Medewerkers die beschikken over

interpersoonlijke vaardigheden die erop gericht zijn om anderen te overtuigen, of om iets gedaan te krijgen en graag samenwerken in het bereiken van een doel zijn hier duidelijk in het voordeel. Volgens de respondenten hebben medewerkers met een daadkrachtige, open uitstraling een grotere kans om succesvol te zijn dan medewerkers waar dit niet voor geldt. Dit is vooral te wijten aan de taakspecifieke functies in de sportmarketingpraktijk als lobbyen, netwerken en sponsor- en ledenwerving.

In de beroepscontexten waar sport het doel opzich is (beroepscontext 1 en 4), blijkt uit de interviews dat de werkgevers duidelijk een toegevoegde waarde zien in medewerkers die heel specifiek gepassioneerd zijn voor de betreffende sport of organisatie. Dat werkt in hun opinie tot een bevlogenheid onder medewerkers die de totale organisatie ten goede komt. Ofwel intrinsiek gemotiveerd zijn om in een bepaalde sport of organisatie te werken is daar een kritische succesfactor. In de beroepscontexten waar sport als middel wordt ingezet, wordt dit niet specifiek als een voorwaarde aangemerkt, hier vervult sport een wat algemenere rol die blijkbaar makkelijker toegepast kan worden en zal de passie of bevlogenheid van medewerkers wat minder specifiek met een bepaalde sport samenhangen maar meer met sport in het algemeen.

De laatste twee persoonlijkheidstrekken; neurotiscisme en openheid zijn gedurende het onderzoek het minst ter sprake gekomen. Echter zijn de persoonlijkheidskenmerken die wel genoemd zijn vaak voor meerdere contexten van toepassing. De respondenten zijn unaniem over het verlangen naar een medewerker die zelfverzekerd is, iemand die vertrouwt op eigen kunnen presteert niet alleen zelf beter maar heeft ook een positieve uitstraling op zijn omgeving, intern maar ook extern naar partners en klanten, benadrukken de respondenten. De in paragraaf 2.3.6 beschreven theorie van Robbins (2007) over 'locus of control' onderschrijft deze zienswijze. Medewerkers die een hoge eigenwaarde hebben en vertrouwen dat zij zelf het verschil kunnen maken (interne locus of control) presteren vaak beter dan mensen met een externe locus of control.

Een tweede persoonlijkheidskenmerk waar meerdere respondenten waarde aan hechten is een flexibele instelling van de medewerker. Dit moet vooral worden opgevat in termen van inzetbaarheid en multi discipline. Inherent aan sport is het gegeven dat het met name plaatsvindt in de avonden en weekenden. De respondenten verlangen dan ook van hun medewerkers een flexibele houding ten opzichte van hun werktijden. Daarnaast verstaan zij onder een flexibiliteit ook multi discipline, medewerkers moeten niet alleen achter hun bureau hun functie uit kunnen voeren maar om in Avis', directeur van de NSkiV, bewoording te blijven, "Ze moeten ook met hun poten in de modder kunnen staan". 'Zelfbewustzijn' is het laatste persoonlijkheidskenmerk dat door meerdere respondenten genoemd is en onder de 'trait' neurotiscisme geschaard kan

worden. Een medewerker moet zich, volgens de respondenten, goed bewust zijn van zijn vermogen én onvermogen. Daarnaast is het van belang dat een medewerker kennis heeft van zijn eigen leer- en ontwikkelstijl, deze kennis is van belang om in een toekomstig leerproces de meest effectieve weg te kiezen.

Tot slot, wanneer het gaat om de 'trait' openheid, geven de meeste respondenten aan dat een medewerker die succesvol is, over een leergierige, constructieve houding beschikt. Men moet eager zijn om zichzelf te ontwikkelen en een bijdrage willen leveren aan het continu vernieuwen en verbeteren van de organisatie. De in paragraaf 2.3.7 beschreven trends en ontwikkelingen die de dynamiek in de sportmarketingbranche weergeven, onderschrijven de noodzaak hiervan.

5 Persoonlijkheidskenmerken bepalend voor succes

Inleiding

Op basis van de uitgevoerde praktijkstudie zal in dit hoofdstuk de centrale onderzoeksvraag: “Welke persoonlijkheidskenmerken van beginnende beroepsbeoefenaren zijn volgens de sportmarketing beroepspraktijk bepalend voor succes op de werkvloer?” beantwoord worden. Tevens zullen enkele implicaties voor het onderwijs worden geformuleerd om zodoende de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek te verklaren. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Uit het theorieonderzoek is gebleken dat er drie elementen ten grondslag liggen aan het potentiële succes van een medewerker op een arbeidsmarkt. Ten eerste de mate van kennis, kunde en ervaring van een medewerker, die over het algemeen gemeten wordt in de aan- of afwezigheid van verlangde competenties en gefaciliteerd wordt door de kwalificatiefunctie die het onderwijs heeft. Ten tweede door de mate van sociale bekwaamheid van een medewerker, die hem in staat stelt om, in een specifieke context, in interactie met anderen, zich succesvol in de organisatie te kunnen manifesteren. En ten derde door de specifieke context, de organisatie die de medewerker de kans biedt om te excelleren door verantwoordelijkheden te delegeren, relevant en zinvol werk te verschaffen en een prettig werkklimaat te scheppen. Hoe een individu in de ogen van werkgevers in de sportmarketing beroepspraktijk scoort op deze drie elementen wordt met name beïnvloed door de aan- of afwezigheid van specifieke persoonlijkheidskenmerken.

De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat beginnende beroepsbeoefenaren die succesvol willen zijn in de sportmarketing beroepspraktijk moeten beschikken over een aantal algemene persoonlijkheidskenmerken die voor elk onderzochte beroepscontext gelden. Daarnaast moet een beginnend beroepsbeoefenaar naar gelang de context beschikken over een aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken die hem in die context een grotere kans op succes bieden. De algemeen geldende persoonlijkheidskenmerken centreren zich het meest in de drie ‘traits’; consciëntieusheid, altruïsme en extraversie.

- Consciëntieusheid -

Werkgevers verlangen van hun medewerkers dat zij resultaatgericht zijn en in staat zijn op een ordelijke, en planmatige wijze hun werk te organiseren. Projecten en campagnes kennen in de sportmarketingcontext een relatief snelle omloopsnelheid. Medewerkers zullen daarom in staat moeten zijn om op een autonome en verantwoorde wijze hun taken uitvoeren om de R.O.I (zie paragraaf 2.2) zo gunstig mogelijk te beïnvloeden. Uit het onderzoek blijkt dat alle werkgevers op zoek zijn naar medewerkers met een duidelijke aanwezige toewijding en ambitie. Dit is niet geheel verwonderlijk, aangezien toewijding en intrinsieke motivatie ingrediënten zijn van bevlogenheid (zie paragraaf 2.3.5). Bevlogen medewerkers leiden op hun beurt tot beter presterende organisaties (Rhenen, 2008). Ook wanneer het gaat om de wijze waarop een medewerker omgaat met de kansen die hem worden geboden om te presteren, zijn het de consciëntieuze kenmerken die bepalend zijn voor succes.

- Altruïsme -

Waar men misschien anders zou verwachten kunnen medewerkers vandaag de dag zich al onderscheiden door persoonlijkheidskenmerken die vallen onder de 'trait' altruïsme. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat werkgevers het bovengemiddeld waarderen als medewerkers zich bescheiden, dienstbaar en vriendelijk opstellen. Het servicegerichte karakter dat veel organisaties in de sport kenmerkt, onderschrijft de vraag naar deze persoonlijkheidskenmerken. En daar sluit de volgende conclusie uit het onderzoek bij aan, dat, om in de bewoording van Van Oosterhout te blijven, "people fun to work with" moeten zijn. Op het eerste oog wellicht geen verrassende uitkomst maar het is wel opmerkelijk dat uit het onderzoek blijkt dat elke werkgever dit spontaan ter sprake liet komen. Meer inherent aan de marketingcontext kan worden geconcludeerd dat kenmerken die te maken hebben met waarde creatie, zoals klantgerichtheid en empathie, door de werkgevers gezien worden als succesfactoren. In hoeverre iemand in staat is zich in te leven in zijn klant en daardoor een structurele relatie kan realiseren waarin er sprake is van nut voor alle betrokkenen.

- Extraversie -

Medewerkers moeten een passie voor sport hebben, in sommige contexten heel specifiek gekoppeld aan één sport en in de overige contexten wordt een passie voor sport in het algemeen vereist (zie paragraaf 4.2). Een medewerker moet zich heel gedetailleerd kunnen voorstellen naar welke beleving of emotie een klant op zoek is. Verder kan geconcludeerd worden dat een medewerker die actiever, spraakzamer en enthousiaster is als succesvoller wordt beschouwd door de werkgevers. Deze medewerkers zullen beter in staat zijn om een netwerk op te bouwen

en te onderhouden, (een kritische succesfactor binnen de sportmarketing), om potentiële klanten of sponsors te acquireren en om succesvol te kunnen lobbyen.

Voor de specifieke, naar context afhankelijke, persoonlijkheidskenmerken kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

Context 1:

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat een medewerker van een sportbond of sportvereniging een hands-on mentaliteit moet hebben, zelfsturend en empatisch moet zijn. Sportbonden zijn over het algemeen kleinere organisaties waar van medewerkers wordt verwacht dat ze multi-inzetbaar zijn. Verder is in een kleine organisatie de output van iedere medewerker duidelijk zichtbaar, zelfsturend vermogen is dan ook een vereiste om productief en resultaatgericht te zijn. Tot slot is vrijwilligerswerk een drijvende kracht in deze context wat vooral gebaseerd is op passie. Aangestuurd worden door betaalde krachten en daardoor eventueel zeggenschap kwijtraken kan ten koste gaan van die passie en leiden tot motivatieverlies onder vrijwilligers. Dit vereist van medewerkers van sportbonden dan ook een groot inlevingsvermogen en integrale visie om hier succesvol mee om te kunnen gaan.

Context 2:

Er kan geconcludeerd worden dat een medewerker bij een gemeentelijke instantie breed georiënteerd dient te zijn. Het werken aan maatschappelijke doelen met vaak commercieel georiënteerde partners vereist een vernieuwingsgerichte blik op het domein. Daarnaast wordt er van medewerkers in deze context verwacht dat ze 'outgoing' zijn. In verband met de specifieke werkzaamheden die de (top)sportsector kent, moeten medewerkers makkelijk contacten kunnen leggen en gesprekken op gang weten te houden.

Context 3:

Door de hiërarchische en formele organisatiestructuur dienen medewerkers van organisaties als ING te beschikken over een hoge mate van organisatiesensitiviteit. Het kunnen volgen van processen en procedures is in deze context over het algemeen een kritische succesfactor. Doordat deze context vooral gekenmerkt wordt door relatief grote, logge organisaties, dient een medewerker, meer dan in de overige contexten, te beschikken over zelfsturend vermogen. Het creëren van kansen en doorgroeimogelijkheden is afhankelijk van de mate van verantwoordelijkheid en ambitie van het individu.

Context 4:

Van een medewerker die in een topsport context actief is, wordt een, in vergelijking met de andere contexten, hoge mate van stressbestendigheid verwacht, dat onder de 'trait' neuroticisme valt. Door het onvoorspelbare karakter van sport is werken bij een topsportorganisatie, meer dan bij organisaties in de andere contexten, een erg dynamische aangelegenheid. Tijdens de planperiodes kunnen de omstandigheden door sportieve prestaties ingrijpend (positief dan wel negatief) beïnvloed worden. Verder dienen medewerkers begeven te zijn met het 'dna' van de organisatie, meer dan in andere contexten speelt de organisatie (als merk) een grote rol in de beleving van de consument. Medewerkers moeten in elke afweging die ze maken rekening houden met de impact die hun handelen heeft op het imago van de organisatie, doordat leden (fans) zich, meer dan in andere contexten, identificeren met de organisatie.

Tot slot, samenvattend kunnen succesvolle medewerkers in de sportmarketing beroepspraktijk als volgt worden omschreven:

'Consciëntieuze medewerkers, met een zelfbewuste en leergierige houding, die organisatiesensitief en collegiaal zijn, en duidelijk een passie hebben voor de sport of organisatie waarin zij actief (willen) zijn'

6 Implicaties

Wat betekenen deze resultaten voor de praktijk? Ondanks dat het een vroeg stadium betreft om praktische aanbevelingen te kunnen doen, biedt de studie interessante inzichten die bruikbaar zijn voor onderwijskundigen van SMM.

Inzicht hebben in persoonlijkheid is niet alleen waardevol voor een organisatie maar ook voor het individu zelf. Organisaties proberen iemands persoonlijkheid te beoordelen voordat zij een arbeidsverhouding met diegene aan gaan, ze zijn dan beter in staat om die persoon op de juiste functie te positioneren en ze kunnen een redelijke inschatting maken van de wijze waarop iemand zijn werk organiseert, onder druk presteert en openstaat voor nieuwe ervaringen. Een individu daarentegen verleent zichzelf een grote dienst door inzicht te hebben in zijn eigen persoonlijkheid om zo zijn zelfbewustzijn te kunnen vergroten, anderen beter te begrijpen en de juiste organisatie te selecteren waar hij de meeste kans op succes maakt. Het is zaak voor het onderwijs om de student te helpen bij het identificeren van persoonlijkheidskenmerken die hem typeren, zodat een student tijdens zijn studie al in staat wordt gesteld om een bewuste keuze te maken voor een beroepscontext en/of organisatie die het beste aansluit bij zijn persoonlijkheidskenmerken. Of tegenovergesteld; zodat een student inziet in welke context hij minder snel succesvol zou kunnen zijn omdat hij niet of in mindere mate beschikt over persoonlijkheidskenmerken die in die context bepalend zijn voor succes.

Verder kan het onderwijs met de resultaten uit dit onderzoek trachten om interventies te creëren die gericht zijn op het ontwikkelen van vaardigheden die gerelateerd zijn aan de 'traits' die bepalend zijn voor succes:

- Consciëntieusheid; Interventies die moeten leiden tot gedisciplineerd, zelfstandig, punctueel, volhardend en ambitieus gedrag. Binnen de vierjarige bachelorfase zijn er voldoende mogelijkheden om deze gedragingen onder studenten te stimuleren. Ook voor de arbeidspraktijk kan hier een rol worden weggelegd; als opdrachtgever tijdens projecten, maar ook in de stageperiode en tijdens het afstudeertraject kan zij de student ondersteunen bij zijn ontwikkeling tot een meer resultaatgerichte medewerker.

- Extraversie; Interventies die moeten leiden tot sociaal, actief, optimistisch, daadkrachtig en ondernemend gedrag. Een student moet gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen tot een individu die zichzelf kan differentiëren en die zichzelf naar buiten toe kan presenteren als zijnde een merk, een unieke waardepropositie. Met name in de aanloop naar de stageperiode en het

afstudeertraject kan een student goed ondersteund worden bij het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden, waarvan hij voor een groot gedeelte afhankelijk is bij het verwerven van een geschikte plek in de arbeidspraktijk.

- Altruïsme; Interventies die moeten leiden tot behulpzaam, collegiaal en omgevingsbewust gedrag. Door middel van opleidingsoverstijgend, projectmatig onderwijs kunnen studenten gedurende hun studie al in aanraking komen met simulaties van een werkomgeving zoals ze die kunnen aantreffen in de beroepspraktijk. Belangrijke aandachtspunten moeten daarbij zijn; het leren onderkennen en omgaan met perspectieven van anderen, ethisch leren denken en het eigen belang ondergeschikt maken aan het groepsbelang.

- Openheid; Interventies die moeten leiden tot leergierig, belangstellend en intellectueel nieuwsgierig gedrag. Om de employabiliteit van studenten te verhogen is het van belang dat zij een brede interesse ontwikkelen voor het vakgebied en aanverwante werkgebieden. Daarnaast moeten de interventies leiden tot studenten die bereid zijn, en zich vrij voelen om zich te ontwikkelen in een organisatie.

- Neurotiscisme; Interventies die moeten leiden tot zelfstandig, evenwichtig, relativerend en zelfbewust gedrag. Daarnaast moeten de interventies leiden tot studenten die inzicht in hun kunnen (vermogen) hebben om zich te ontwikkelen tot emotioneel stabiele medewerkers.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

- Aangezien er in deze studie slechts zes (mannelijke) waarnemingseenheden zijn geraadpleegt, zijn de resultaten erg indicatief. Wanneer het onderzoek uitgebreid kan worden door meer (vrouwelijke) werkgevers in de sport te consulteren, wordt de waarde van de verkregen inzichten verhoogd.
- Om succesvolle interventies te kunnen creëren is het raadzaam om verder onderzoek te verrichten naar de mate van ontwikkelbaarheid van de verschillende persoonlijkheidskenmerken. Het verdient de aanbeveling om te onderzoeken in hoeverre de persoonlijkheidskenmerken ontwikkeld, dan wel getraind kunnen worden in het tijdsbestek van de vierjarige bachelor.
- Verder is het waardevol om te onderzoeken welk instrument geschikt is om inzicht in de persoonlijkheid van instromende studenten te krijgen, zodat al in een vroeg stadium gestart kan worden met gerichte aanpak dan wel voorbereiding op een context of organisatie.
- Tot slot wordt aanbevolen om te onderzoeken in hoeverre de resultaten uit dit onderzoek onderbouwd kunnen worden door eenzelfde onderzoek onder alumni uit te zetten (die werkzaam zijn in de sportmarketing beroepspraktijk). De waarnemingseenheid van deze studie betrof alleen de werkgever, inzichten die verkregen worden bij werknemers kunnen daarom een waardevolle aanvulling betekenen op de reeds verkregen inzichten.

Literatuurlijst

- Allen, J., van der Velden, R. (2011). *Skills for the 21st Century Skills: Implications for Education*. Essay for the Kenniskamer of the Ministry of Education, Culture and Science. Maastricht University
- Allen, J., Coenen, J., Fouarge, D., Meng, C., Ramaekers, G., & Van Breugel, G. (2009). *Afgestudeerden van het HBO tijdens een crisis: geen verloren generatie*. Den Haag : HBO-raad
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Asendorpf, J. (2011). *Psychologie van de persoonlijkheid*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2004). *Bevlogenheid: een begrip gemeten*. *Gedrag & Organisatie* 17,nr.2
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). *Werk en Welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie*. *Gedrag & Organisatie*, nr 5
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). *Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?* *International Journal of Selection & Assessment*, 9, 9-30.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*. *Personnel psychology*, 44, 1-26.
- Biesta, G. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Ethiek, politiek en democratie*. Boom Lemma uitgevers, Den Haag
- Bloemers, W., & Hagedoorn, E. (1998). *Management, Organisatie en Gedrag*, Elsevier De Tijdstroom. Maarsen

- Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (2008), Rapportage Sport 2008. In opdracht van: Sociaal Cultureel Planbureau & W.J.H. Mulierinstituut. Sociaal Cultureel Planbureau: Den Haag.
- Breedveld, K., Hoekman, R., Hover, P., & Van Kalmthout, J., (2010). Tussen veerkracht en vrees: De impact van de recessie op de georganiseerde sport. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Boschma, J., & Groen, I. (2007). Generatie Einstein: slimmer, sneller en socialer. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Boxall, P., & Purcell J. (2003). Strategy and human resource management. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Brouwer, G (2012) Crowdsponsoring geeft échte waarde. *SportNext* 1(1) 38-41
- Buss, D.M., & Larsen, J. (2005). Differential and Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature. New York: McGraw-Hill.
- Broeke, A. (2010). Professioneel sportmanagement vernieuwen: Praktijkgericht onderzoek naar het ontwikkelen van innovatieve managementpraktijken in de sport. Delft: Eburon
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory and the Five- Factor Inventory professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- De Fruyt, F., & Mervielde, I. (2004). Persoonlijkheidspsychologie. Gent: Academia Press.
- Freeney, Y., & Tiernan, J. (2006). Employee Engagement: An overview of the literature on the proposed antithesis to burnout. *Irish Journal Of Psychology*, 27,130-141.
- Heijkoop, C. (2011). Kleine stapjes vooruit met een gerichte aanpak. *Sport Bestuur & Management* 5(14), 12-15

- Hoekman, R. (2009), Sport: speelbal voor ruimtelijke ordening. *Rooilijn*, 7(42)
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, p 869-879.
- Mulder, M. (2001). Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van Der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.
- Rhenen, W. (2008). Form stress to engagement. Wageningen: Ponsen & Looijen.
- Robbins, S.P. (2007). Gedrag in organisaties. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Roe, R. A. (1997). Arbeidsprestaties. In P.J.D. Drenth, Thierry, Hk., & Wolff, Ch. J. de. Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rubingh, B. (2012) De sportvereniging 2.0. *Sport Bestuur & Management* 1(14), 42-45
- Schermer, K., & Quint, P. (2008). De organisatie als hulpmiddel, Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Smit, G., Verhoeven, H., & Driessen, A (2000). Personeelsselectie en assessment, wetenschap in de praktijk. Assen: Van Gorcum.
- Smith, T. W., & Williams, P. G. (1992). Personality and health: advantages and limitations of the five-factor model. *Journal of Personality*, 60(2), 395–423.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). Competence at Work. New York: Wiley & Sons.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European journal of work and organizational psychology*, 13(1), 29-51.

Hoof, J.J. van., & Dronkers, J. (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt: Een verkenning van de relaties tussen onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Wielemans, W. (1993). *Voorbij het individu*. Leuven, Apeldoorn: Garant.

Wilbrink, B. (1994). *Arbeidsmarkt en hoger onderwijs: een blijvend problematische relatie*. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 12, 24-32.

Willems, N.F.C., & Beelen, R.A. (2000) *Organisatie instrumenten: Coaching van managementtalent*. Alphen a.d. Rijn: Samson.

Websites:

<http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/opleidingen/hbo-sluit-niet-goed-aan-op-de-arbeidsmarkt>

Geraadpleegd op 10 januari 2013

<http://www.pvda.nl/berichten/2012/11/Hbo-studie+en+werk+moeten+beter+aansluiten>

Geraadpleegd op 14 januari 2013

<http://www.easy360.nl/expertise/competenties-competentietaal-competentieprofiel/competenties-en-gedragsindicatoren/>

Geraadpleegd op 12 februari 2013

<https://syllabus.byu.edu/uploads/FoAbwzFVg-oc.pdf>

Geraadpleegd op 21 maart 2013

<http://www.90days.co.nz/Boxall%20Purcell%20HR%20Strategy%20in%20Service%20sector.pdf>

Geraadpleegd op 4 april 2013

<http://www.tara.tcd.ie/bitstream/2262/50654/1/PDF%20Engagement%20IJP.pdf>

Geraadpleegd op 21 april 2013

Bijlage 1 Overzicht respondenten

Deelnemers oriëntatiegesprek 14-2-2013:

Dhr. Bart Volkerijk, Directeur Sportservicepunt Zuid-Holland

Dhr. Gijsbrecht Brouwer, Brightguys / SportNext

Dhr. Jamie Scharloo, Nederlandse Tourfiets Unie

Mevr. Liesbeth van der Meer, Projectmanager Rotterdam Sportsupport

Dhr. Martin den Ouden, Marketingmanager Rotterdam Racing

Dhr. Robbert Nesselaaar, Directeur Rotterdam Marketing

Dhr. Twan Theelen, Directeur Sport & Welzijn

Respondenten diepte interviews:

Dhr. Bob van Oosterhout, Directeur-eigenaar Sportmarketingbureau Triple Double

Dhr. Edwin Jansen, Senior Sponsormanagement Voetbal ING

Dhr. Eric Gudde, Algemeen Directeur Feyenoord N.V.

Dhr. Frits Avis, Algemeen Directeur Nederlandse Ski Vereniging

Dhr. Hans den Oudendammer, Directeur Rotterdam Topsport

Dhr. Hans Willem Dicke, Directeur-eigenaar Sportmarketingbureau Sportstrategie

Sport Advies Raad

Patrick	Zuiderwuijk	Achmea Health Center
Gijsbregt	Brouwer	Brightguys
Intze	Blaauw	Codarts
Robbert	Nesselaar	Rotterdam Marketing
Peter	Dankaart	DAKA Sport
Richard	Martens	GOWA Sport
Edwin	Janssen	ING
Jamie	Scharloo	NTFU
Martin	den Ouden	Rotterdam Racing
Gert-Jan	Lammens	Rotterdam Sport Support
Mark	Tissink	Rotterdam Sport Support
Hans	den Oudendammer	Rotterdam Topsport
Liesbeth	van der Meer	Rotterdam Sportsupport
Twan	Theelen	Stichting Ridderkerk Sport
Bart	Volkerijk	Sportservice Zuid- Holland
Thijs	van Gieken	Stichting meer dan voetbal
Jasper	Hunting	Spiereen voor spieren
Hans Willem	Dicke	Sportstrategie
Vincent	van Heijningen	WSM
Eric	Gudde	Feyenoord
Mario	Kadiks	Like2run
Wim	Noordzij	Northside
Edwin	de Koning	Gemeente Rotterdam Sport & Recreatie
John	de Vos	RSP
Erwin	Stolk	Polesoccer
Peter	van der Veer	AHOY
Frits	Avits	Nederlandse ski vereniging
Anouk	Janmaat	Right to Play
Marieke	Faber	Randstad
Linda	Schonewille	Randstad

Bijlage 2 Topiclijst interview

Startvraag:

Kunt u een (jonge) medewerker in gedachte nemen die in uw ogen duidelijk succesvoller is dan een modale medewerker?

- Welke persoonlijkheidskenmerken liggen daaraan ten grondslag?

Ability: vakbekwaam

- Welke persoonlijkheidskenmerken zorgen er in uw ogen voor dat een medewerker specifiek succesvol kan zijn in uw vakgebied?

Motivation: sociaal bekwaam

- Welke medewerkers zijn het best in staat om zich succesvol in uw organisatie te manifesteren (in termen van persoonlijkheidskenmerken)?

Opportunity: omgevingsbewust

- Welke persoonlijkheidskenmerken zorgen er in uw ogen voor dat een medewerker de meeste potentie heeft op het gebied van employability?