

## FOKKE & SUKKE

JE HOEFT GEEN  
KENNIS  
TE HEBBEN...

...ALS JE HET  
MAAR KUNT  
OPZOEKEN...



RGT

www.foksuk.nl

***Een online kennisnetwerk voor sportbestuurders***

*Frans van Schaik  
Afstudeerscriptie Sportmanagement  
Sport Management Institute  
Juni 2013  
fvsfvs@gmail.com*

## Samenvatting

Deze scriptie gaat over het delen van kennis tussen bestuurders van breedtesportverenigingen. Een veel gehoorde klacht is dat sportbestuurders steeds weer opnieuw het wiel moeten uitvinden. De benodigde kennis voor het aansturen van hun sportvereniging is lastig te vinden, vaak verouderd en niet accuraat. Hoewel de bestuurder worden ondersteund door sportbonden en de overheid, lukt het deze (professionele) vrijwilliger vaak niet het stadium van zelfredzaamheid te bereiken.

De scriptie valt uiteen in drie onderzoeken. Allereerst vindt een vooronderzoek plaats naar de organisatie en inrichting van verenigingsondersteuning in Nederland. Daarna volgt een literatuuronderzoek naar de ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk voor sportbestuurders. Tenslotte worden de bevindingen uit de literatuurstudie getoetst aan de praktijk door een case study naar één van de meest succesvolle online kennisnetwerken: Wikipedia, de online encyclopedie.

De conclusie van het vooronderzoek is dat er een overlap en nauwelijks afstemming bestaat in het aanbieden van kennis door sportbonden en de overheid (gemeenten en provinciale sportservicebureaus). Ook bestaat er geen interactief platform waar kennis wordt gedeeld. De komst van het Internet maakt nieuwe vormen van samenwerking en communicatie mogelijk. Het bundelen van krachten zou een goede oplossing kunnen zijn voor het probleem van de beschikbaarheid van kennis voor sportbestuurders: ze zouden het zelf kunnen oplossen. De onderzoeksvraag van deze scriptie is vanuit dit perspectief geformuleerd: Wat zijn de ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen?

Online (kennis)netwerken zijn wellicht de meest informele verbanden die er bestaan. Mensen kennen elkaar niet, communiceren op afstand via een computernetwerk en zullen elkaar waarschijnlijk nooit persoonlijk ontmoeten. De vraag werpt zich op wat mensen motiveert en het vertrouwen geeft om zonder tastbare beloning bereid te zijn tijd en energie te besteden om hun kostbare kennis te delen. De verklaring hiervan ligt besloten in de theorieën van sociale netwerken. Het gaat om theorieën over persoonlijke en groepsmotivatie. Naast deze endogene factoren, spelen ook exogene factoren een rol zoals de structuur van een netwerk (bv is het netwerk groot of klein, open of gesloten).

Het documentenonderzoek en de case study hebben tien kenmerken opgeleverd voor het ontwerpen van een online kennisnetwerk. Naast de theorie komen de bevindingen voort uit de praktijk, waarbij blijkt dat ieder netwerk vaak net weer een ander 'aandrijfmechanisme' kent. Zo is Wikipedia een voorbeeld van een 'peer' samenwerkingsproject wat door de open, transparante en technologische opzet van het ontwerp steeds weer mensen uitnodigt en aanzet tot participatie.

De tien ontwerpkenmerken van een online kennissamenleving voor bestuurders van breedtesportverenigingen zijn: kennisdomein, doelstelling, interactie, invloed, identiteit, open opzet, immateriële beloning, regels, moderator en technologie.

Gegeven de nieuwe manier van samenwerking zou het initiatief voor het opzetten van een online kennisnetwerk niet zozeer van bestaande dienstverleners kunnen komen, maar juist van een kennisinstelling zoals bijvoorbeeld een HBO sportopleiding.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Samenvatting</b>	2
<b>Inhoudsopgave</b>	3
<b>Voorwoord</b>	4
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b>	
1.1 Aanleiding	5
1.2 Vooronderzoek	
1.2.1 Inleiding	6
1.2.2 Organisatie van verenigingsondersteuning in Nederland	6
1.2.3 Initiatieven op het gebied van verenigingsondersteuning	9
1.2.4 Conclusies	10
1.2.5 Bronvermelding	10
1.3 Probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvraag en conceptueel model	10
1.4 Afbakening en verantwoording	13
1.5 Profiel van de sportbestuurder	13
1.6 Opzet	14
<b>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</b>	
2.1 Inleiding	15
2.2 Theoretische modellen	15
2.3 Literatuuranalyse	
2.3.1 Kennis	17
2.3.2 Kennismanagement	19
2.3.3 Kennisgemeenschap en kennisnetwerk	21
2.4 Conclusie	23
<b>Hoofdstuk 3 Onderzoek naar ontwerpfactoren van een online kennisnetwerk</b>	
3.1 Inleiding	24
3.2 Ontwerpaanbevelingen voor een online kennisnetwerk	24
3.3 Conceptualisering van ontwerpkenmerken	26
3.4 Conclusie	27
<b>Hoofdstuk 4 Case study</b>	
4.1 Inleiding	28
4.2 Methodologie	28
4.3 Case study: Wikipedia	
4.3.1 Introductie	29
4.3.2 Wikipedia en de macro structuur van een online kennisnetwerk	29
4.3.3 Wikipedia en de ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk	30
4.3.4 Motivatie om te participeren in Wikipedia	32
4.3.5 Kritiek op Wikipedia	33
4.4 Conclusie	33
<b>Hoofdstuk 5 Conclusies, reflectie en aanbevelingen</b>	
5.1 Inleiding	35
5.2 Conclusies	35
5.3 Het online kennisnetwerk en de sportbestuurder	36
5.4 Reflectie	37
5.5 Aanbevelingen	38
<b>Literatuuroverzicht</b>	40

## Voorwoord

Na 25 jaar in de effectenwereld te hebben gewerkt besloot ik dat de tijd gekomen was om te stoppen in deze bedrijfstak. Deze beslissing nam ik zonder op dat moment een beeld te hebben wat ik verder wilde gaan doen. Ik heb ondervonden dat je heel kunt lang nadenken over wat je wilt gaan ondernemen, maar uiteindelijk gebeurt het vanzelf. Binnen twee weken na het stoppen met mijn werk had ik me aangemeld voor de MBA opleiding sportmanagement van de Wagner Group. De studie was al een paar weken aan de gang, maar gelukkig kon ik Antje in het intakegesprek overtuigen van mijn achtergrond en passie voor de sport.

En daar sta je dan. Je begint weer helemaal op nul. Beter kan eigenlijk niet. Je gaat studeren om kennis op te doen en een netwerk te bouwen in de sport. Wat hielp was de bijzondere groep waarmee ik de twee jaar van mijn studie ben opgetrokken. Een hele diverse groep van innemende en deskundige vrienden waar ik veel van geleerd heb en veel lol mee heb gehad. Ik ook heb genoten van de colleges, vooral de colleges die mijn kennis van de sport verdiepten. Daarnaast volgde ik met veel belangstelling de 'reflecterende' onderdelen van de opleiding.

Als financieel 'manneling' heb ik me er over verbaasd dat de sport weinig gebruik maakt van gezamenlijke (inkoop)kracht. Zo heeft de belangstelling voor het concept krachtenbundeling voor mij centraal gestaan in het businessplan over gezamenlijk sportkleding inkopen dat ik het eerste jaar van de opleiding heb geschreven. Het concept krachtenbundeling komt ook weer terug in de vorm van gebundelde kennis in de scriptie die voor u ligt.

Ik zie de scriptie als een uitdaging in die zin dat ik graag over een onderwerp wil schrijven wat er toe doet en waar ook iets mee kan gebeuren. Je leest soms verhalen dat zo'n 80% van de (sport)onderzoeken in de bureaula verdwijnen en dat vind ik een nogal verontrustend vooruitzicht.

Ik richt me op één van de minder 'sexy' onderwerpen in de sport namelijk het besturen van breedtesportverenigingen. Bestuurders van breedtesportverenigingen hebben behoefte aan kennis voor het besturen van de vereniging, kennis die nauwelijks wordt opgeslagen en doorgegeven binnen de vereniging. Deze scriptie gaat over het opzetten van een online kennissamenleving als manier om krachten van bestuurders op het gebied van kennis te bundelen als middel richting de zelfredzaamheid van de sportbestuurder. Mede op basis van mijn persoonlijke ervaring als sportbestuurder ben ik er van overtuigd dat een dergelijk netwerk het leven van de sportbestuurder een stukje aangenamer zal maken en de kwaliteit en continuïteit van de sportvereniging zal bevorderen.

Ik wens iedereen veel leesplezier en hoop (en verwacht) dat er iets met de uitkomsten van de scriptie gebeurt!

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Tijdens mijn studie sportmanagement ben ik aangetreden als bestuurslid van sportvereniging NVC, de Naarden Vesting Combinatie. Ik ben op zoek gegaan naar kennis om de vereniging zo goed mogelijk te leiden. Het ging hierbij vooral om niet sportspecifieke zaken, ofwel algemene bestuursaangelegenheden zoals hoe organiseer je de financiën van de vereniging, waar moet je aan denken bij een sponsorplan, hoe kun je de omzet in de kantine optimaliseren, hoe ga je om met normen en waarden en ga zo maar door.

Het bleek dat de gezochte kennis niet direct beschikbaar was, niet via de sportbonden en gemeenten, niet via collega-bestuurders en (zelfs) niet via het Internet. Ik kwam er achter dat de kennis benodigd om een breedtesportvereniging te besturen zeer verspreid was over verschillende aanbieders, vaak verouderd en niet accuraat. Bij contact met de vele sportbestuurders die ik de in afgelopen jaren heb ontmoet kreeg ik bijna altijd weer dezelfde reactie: we moeten het wiel steeds zelf opnieuw weer uitvinden.

Kennis voor sportbestuurders is van belang. Het helpt sportbestuurders beter te functioneren. Nederland kent zo'n 27.000 verenigingen en uitgaande van een bestuur van 6 personen, komt de doelgroep uit op 162.000 personen. Per jaar zijn er tienduizenden bestuurders die een nieuwe functie aanvaarden.

Het besturen van een vereniging is een complexe aangelegenheid in een dynamische omgeving. Het gaat om het aansturen van een informele organisatie die door het ontbreken van een gezagsverhouding andere manieren moet vinden om vrijwilligers te motiveren. Verenigingen vervullen steeds meer een maatschappelijke rol al dan niet als tegenprestatie voor subsidies van gemeenten. Toenemende wet- en regelgeving legt druk op de organisatie, ledenaantallen nemen niet meer toe en de economische situatie zet sponsorinkomsten onder druk. De meeste verenigingen kennen geen professionele bestuurlijke krachten en vinden het lastig om bestuurlijke vrijwilligers te vinden die vaak meer dan 15 uur per week kwijt zijn aan het vervullen van hun functie. Het is wellicht geen verrassing dat bestuursleden de lastigste categorie 'vrijwilligers' zijn om te werven voor een vereniging (SportAdviesMonitor 2012).

Bestuurders zijn welbeschouwd de meeste professionele vrijwilligers binnen de sportvereniging. Het zijn kenniswerkers die zich bezig houden met het acquireren, bewerken, opslaan en verspreiden van kennis. Hoewel geen professioneel bestuurder, veronderstellen en verwachten stakeholders van de vereniging dat hij of zij alles in het werk zal stellen om zijn of haar functie als bestuurder op een juiste wijze te vervullen.

De aanleiding voor mijn scriptie ligt in het vermoeden dat bestuurders van breedtesportvereniging onvoldoende worden voorzien van de juiste kennis om hun vereniging te leiden.

## 1.2 Vooronderzoek

### 1.2.1 Inleiding

Vrijwillige organisaties als sportverenigingen ontvangen verenigingsondersteuning via nationale sportbonden en de overheid (provincies en gemeenten). Daarnaast zijn ook (commerciële) aanbieders actief die vaak in opdracht van bonden en de overheid werkzaamheden verrichten. Verenigingsondersteuning is welkom aangezien het de vrijwilliger veelal aan tijd en kennis ontbreekt om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in en om de sport.

Alvorens de probleemstelling en onderzoeksvraag van deze scriptie te formuleren volgt eerste een vooronderzoek (probleemanalyse) naar de huidige organisatie en inrichting van verenigingsondersteuning in Nederland. Dit is van belang om een beeld te krijgen van de rol van de verschillende verenigingsondersteuners en mogelijke lacunes in het aanbod van kennis voor sportbestuurders. De aandacht gaat hierbij -en het vervolg van deze scriptie- uitsluitend uit naar niet sportspecifieke ofwel algemene kennis voor het besturen van de vereniging. De specifieke kennis, alle kennis die nodig is rondom het organiseren van de (wedstrijd)sport, worden door de verschillende sportbonden aangeboden en valt buiten het perspectief van deze scriptie.

Na de inventarisatie en analyse van de huidige situatie volgt de conclusie van het vooronderzoek en daarmee de probleemanalyse van deze scriptie.

*De onderzoeksvraag van het vooronderzoek luidt:*

Worden bestuurders van breedtesportverenigingen op adequate wijze voorzien van kennis voor het besturen van hun sportvereniging?

### 1.2.2 Organisatie van verenigingsondersteuning in Nederland

#### *Sportbonden*

Verenigingen zijn lid van nationale sportbonden en ontvangen uit dien hoofde ondersteuning van hun moederorganisatie. Naast sportspecifieke kennis leveren sportbonden ook niet-sportspecifieke of algemene kennis aan sportverenigingen. Bij de ontwikkeling van verenigingsondersteuning richtten sportbonden zich in het verleden vooral op de sportspecifieke kennis. In een latere fase besloten ze ook meer algemene kennis aan hun leden te bieden.

De websites van sportbonden staan bol van algemene informatie ten behoeve van het besturen van een sportvereniging. In sommige gevallen is sprake van een (formele) kennisbank. Iedere bond heeft een aantal professionele verenigingsondersteuners in dienst die verenigingen bijstaan met hun kennis en kunde. Meestal werken deze vanaf districtskantoren. Er worden workshops en in sommige gevallen komen ook regionale, lokale bijeenkomsten of specialistische bijeenkomsten georganiseerd al dan niet samen met sponsors. Jaarlijkse bestuurderscongressen zijn een fenomeen van recentere datum. De afgelopen jaren zijn sportbonden bestuurderscongressen gaan organiseren, waarbij de belangstelling soms zo enorm was dat niet alle bestuursleden aanwezig konden zijn.

Het verlenen van ondersteuning aan verenigingen verschilt per bond. Iedere bond doet het op zijn eigen manier. Het is op zich goed te verklaren dat de KNVB, de grootste sportbond van Nederland met circa 1.2 miljoen leden, het anders organiseert dan Nederlandse Racquetball Associatie met minder dan 30 leden.

In het verleden zijn verschillende pogingen gedaan om krachten te bundelen tussen sportbonden. Zo startte in 2006 Clubkoers, een initiatief van een viertal sportbonden om krachten te bundelen op het gebied van verenigingsondersteuning. De betrokken bonden, te weten, de KNLTB (tennis), de KNZB (zwemmen), Badminton Nederland en de Nevobo (volleybal) schakelden een extern bureau in die opdracht kreeg een verenigingsondersteuningsmodule te ontwikkelen. Later haakt de NHV (handbal) aan. Dit project werd ondersteund door het NOC\*NSF en ontving een forse financiële injectie van het VSB fonds.

Clubkoers levert sportverenigingen kennis en advies op het gebied van marketing, fundraising en vrijwilligersbeleid. Het aanbod bestaat uit drie onderdelen: een abonnement op een digitale leeromgeving, workshops en advies. Afhankelijk van de ambities van de vereniging kan het opteren voor een brons (eenvoudig), zilver (ambitieuw) en goud (zeer ambitieus) pakket. Het lidmaatschap wordt voor een groot deel betaald door de sportbond of eventueel andere partijen (gemeenten). De vereniging zelf levert ook een financiële bijdrage, afhankelijk van de intensiteit van de gewenste dienstverlening.

Clubkoers vormde een driejarig initiatief. Met uitzondering van Badminton Nederland hebben de betrokken sportbonden het contract nadien verlengd. Clubkoers was ook uitdrukkelijk ontworpen als algemeen platform voor verenigingsondersteuning. Echter afgezien van een aantal gemeenten die zich hebben aangesloten achtten andere sportbonden het aanbod blijkbaar onvoldoende aantrekkelijk om te participeren.

De koepelorganisatie NOC\*NSF heeft in het verleden meerdere pogingen gedaan om (gebundelde) verenigingsondersteuning van de grond te krijgen. Na weerstand van de sportbonden houdt het NOC\*NSF zich inmiddels afzijdig en beperkt zich tot algemene aansturing via de Sportagenda en andere initiatieven.

Nederland kent ook andere (levensbeschouwelijke) sportkoepelorganisaties te weten de NKS, de Nederlandse Katholieke Sportfederatie, de NSCU, de Nederlandse Christelijke Sportunie en het NCS, de Nederlandse Culturele Sportbond. Deze bieden via de in 2005 opgerichte Nederlandse Sport Alliantie (NSA), in tegenstelling tot het NOC\*NSF, wel directe verenigingsondersteuning aan aangesloten verenigingen.

#### *De overheid*

De overheid ziet sinds de zeventiger en tachtiger jaren de sport steeds nadrukkelijker als middel om haar beleidsdoelstellingen te realiseren. Naast de georganiseerde sport, hecht de overheid ook veel belang aan het ondersteunen van de ongeorganiseerde sport. Van oorsprong organiseerde de overheid verenigingsondersteuning voor gemeente met minder dan 50.000 inwoners via de provincies. Zo ontstonden provinciale sportservicebureaus die verenigingen van algemene kennis voorzagen om hun club te besturen. Om een regio zo goed mogelijk te kunnen bedienen zetten de sportservicebureaus ook regionale vestigingen op. De grotere gemeenten gaven zelf uitvoering aan hun eigen sportbeleid.

Sportservicebureaus helpen gemeenten met het opzetten en uitvoeren van lokaal sportbeleid, het ontwikkelen van projecten op het gebied van sport en bewegen zoals stimuleringsprojecten voor organisaties zoals scholen en zorginstellingen en speciale

doelgroepen (bijvoorbeeld jeugd, ouderen of gehandicapten). Voor sportverenigingen bieden de bureaus verenigingsondersteuning aan in de vorm direct advies, workshops en cursussen (bijvoorbeeld het werven van meer vrijwilligers in korte tijd, sportiviteit en respect), specialistische dienstverlening (salarisadministratie) en het fungeren als kenniscentrum. Ook organiseren ze netwerkbijeenkomsten, zoals bijvoorbeeld het sportcafé. Tenslotte faciliteren sportservicebureaus de verenigingen als belangengroep richting de gemeente of provincie.

De provinciale sportservicebureaus werkten tot voor kort slechts in beperkte mate met elkaar samen. Mede door teruglopende subsidies van de overheid veranderde dit. De krappere budgetten zorgden er bovendien voor dat de provinciale sportservicebureaus een commerciëlere beleid gingen voeren. Op dit moment genereren zij een groot deel van de inkomsten zelf, vooral door het uitvoeren van sportprojecten voor gemeenten. Inmiddels zijn op landelijk gebied de krachten gebundeld in Sportkracht 12, het landelijke loket van 12 provinciale sportorganisaties dat projecten uitvoert inzake sportbeleid, sportstimulering en gezondheid.

Op het gebied van verenigingsondersteuning bestaat inmiddels de kennisbank [www.sportservicedesk.nl](http://www.sportservicedesk.nl), een gezamenlijk initiatief voortkomend uit sportservice Midden-Nederland. De opgeslagen kennis gebruiken de bureaus om sportbestuurders te informeren, maar ook als 'teaser' om verenigingen te verleiden één van de (vaak door de gemeente gefinancierde) cursussen te gaan volgen.

Grotere steden ontwikkelen hun eigen sportbeleid. Zij hechten groot belang aan het sportbeleid dat een belangrijk middel vormt om de vaak diverse bevolkingsgroepen in de stad te verbinden, een aantrekkelijk woonklimaat te creëren en de stad te profileren via allerlei (topsport)evenementen (citymarketing). Grotere gemeente kennen vaak een gemeentelijke sportdienst die het sportbeleid uitvoert. Deze richten zich op zaken zoals accommodaties, sportstimulering (buurt en school) maar ook het ondersteunen en versterken van sportverenigingen. In de kern verschilt de verenigingsondersteuning van grotere steden niet van die van een provinciaal sportservicebureau.

#### *Commerciële aanbieders*

Gemeenten en sportbonden maken regelmatig gebruik van zelfstandig adviseurs of kleinere organisaties die specialistische kennis bieden. Deze bureaus en personen zijn ook actief in de uitvoering van projecten die voortkomen uit overheidsbeleid, zoals recentelijk 'Naar een Veiliger Sportklimaat' en de 'Sportimpuls'.

#### *Onderzoek naar dienstverlening*

Het NOC\*NSF peilt op regelmatige basis de stand van zaken bij sportverenigingen via de zogenaamde SportAanbiedersMonitor (SAM), in het verleden de Verenigingsmonitor genaamd. De SAM 2012, uitgevoerd door het Mulier Instituut, kwam tot stand door medewerking van bijna 500 sportverenigingen. De belangrijkste bevindingen op het gebied van verenigingsondersteuning zijn samengevat in de volgende tabel.



**Tabel:** Respons van verenigingen op ondersteuningsorganisaties

Ondersteuning door	Bekend met ondersteuning	Gebruik van ondersteuning	Tevredenheid met service
Sportbond	85%	39%	7,2
Gemeente	64%	28%	7,0
Sportservicebureau	28%	9%	7,1
Adviesbureau	5%	1%	-

Bron: SAM 2012

Wat opvalt is dat een aanzienlijk deel van de sportverenigingen in het geheel niet op de hoogte is van de mogelijkheden op het gebied van verenigingsondersteuning. Uit het onderzoek komt eveneens naar voren dat 58% van de verenigingen een beroep op ondersteuning en/of advies zou doen als de vereniging over (extra) middelen zou beschikken. Dit percentage is de afgelopen jaren onveranderd gebleven.

### *1.2.3 Initiatieven op het gebied van verenigingsondersteuning*

De afgelopen jaren zijn een aantal initiatieven ontstaan die duiden op ontevredenheid of verbeteringsmogelijkheden op het gebied van verenigingsondersteuning.

In 2011 is Sportpoort ([www.sportpoort.nl](http://www.sportpoort.nl)) opgericht, een sociaal medium waar sportbestuurders kennis kunnen delen al dan niet tegen een vergoeding. Sportbestuurders die hun kennis willen delen kunnen zich registreren en daarbij een kort profiel aanmaken. De hulpvragende bestuurder bepaalt vervolgens welke bestuurder gegeven zijn specialisme of sport het beste de kennisvraag kan beantwoorden. Ook bestaat de mogelijkheid om contact op het nemen met een aantal bekende sportexperts die tegen vergoeding advies verlenen of een bijeenkomst of evenement organiseren voor de sportvereniging. Op dit moment kent Sportpoort bijna 350 geregistreerde sportbestuurders. Het is niet bekend hoeveel gebruik er van Sportpoort wordt gemaakt, maar de (in)activiteit op sociale media suggereert dat het initiatief voorsnog weinig in beweging brengt.

In het kader van de nieuwe Sportagenda initieerde het NOC\*NSF in 2011 de 'werkgroep bestuurlijk kader'. De werkgroep onderzocht in hoeverre het middelbaar en hoger sportonderwijs de breedtesport op bestuurlijk niveau kon ondersteunen. Naast de stap van het NOC\*NSF ontstond tegelijkertijd een initiatief vanuit commerciële adviesorganisaties om verenigingsondersteuners bij te staan. Beide projecten mondden uiteindelijk uit in de opzet van het zogenaamde platform Verenigingsondersteuning.

Het platform Verenigingsondersteuning kent als doel de professionalisering van de (professionele) ondersteuning van de sportvereniging. Het platform vormt een los en informeel verband maar heeft wel (een historische) doorbraak gerealiseerd in die zin dat het de professionele ondersteuners van iedere betrokken organisatie verenigt. Inmiddels hebben een tweetal druk bezochte bijeenkomsten plaatsgevonden. Een aantal werkgroepen zijn ontstaan, waaronder de 'body of knowledge verenigingsondersteuning'. Deze werkgroep probeerde de organisatie van kennis ten behoeve van sportbestuurders in kaart te brengen.

Er bestaat onvrede met de huidige tijdsbesteding onder verenigingsondersteuners. Ze onderkennen dat ze een te groot deel van hun tijd bezig zijn met wat wordt genoemd

'pleisters plakken' in plaats van procesondersteuning en daarmee de sportvereniging helpen op de weg naar zelfredzaamheid.

#### 1.2.4 Conclusie

Er bestaat in Nederland een ruim aanbod van niet sportspecifieke kennis verzorgd door de verschillende organisaties op het gebied van verenigingsondersteuning. Echter de conclusie van het vooronderzoek is dat er een overlap bestaat en nauwelijks of geen afstemming in het aanbieden van deze kennis. Deze overlap en het gebrek aan afstemming bestaat zowel tussen sportbonden en de overheid alsook binnen de betreffende organisaties. Aldus worden bestuurders niet op efficiënte en effectieve wijze voorzien van kennis voor het besturen van hun sportvereniging. Dit leidt tot het vernietigen van maatschappelijke waarde.

Verder bestaat er geen algemeen en interactief platform waarop de benodigde kennis voor sportbestuurder gebundeld wordt en de bestuurder op weg geholpen wordt naar zelfredzaamheid. De kennisbank [www.sportservicedesk.nl](http://www.sportservicedesk.nl) vormt wel een stap in de goede richting.

Sportbestuurders hebben veel behoefte aan kennis. Dit blijkt onder meer uit het succes van de verschillende bestuurderscongressen van sportbonden. Tegelijkertijd bezitten sportbestuurders ook veel kennis. Op dit moment wordt nog geen beroep gedaan op het delen van kennis tussen sportbestuurders. Het initiatief Sportpoort biedt een eerste mogelijkheid om in deze lacune te voorzien.

#### 1.2.5 Bronvermelding

Het vooronderzoek is tot stand gekomen met behulp van de volgende bronnen:

- Documentenonderzoek
- Interviews met circa 20 experts op het gebied van verenigingsondersteuning in Nederland
- Discussies met bestuurders van breedtesportverenigingen
- Een enquête over niet sportspecifieke verenigingsondersteuning onder de 15 grootste sportbonden van Nederland
- Een onderzoek naar het sportbeleid van de 15 grootste steden in Nederland
- Het bijwonen van verschillende jaarlijkse bestuurderscongressen van sportbonden (KNHB, KNVB, Nevobo, Nederlands Tennis Congres)
- Het bijwonen van een kennisdag van de KNVB
- Participatie in de door het NOC\*NSF geïnitieerde werkgroep bestuurlijk kader
- Participatie in de 'body of knowledge' werkgroep van het Platform Verenigingsondersteuning
- Bijwonen van een vergadering van het Platform Verenigingsondersteuning

### 1.3 Probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvraag en conceptueel model

Uit het vooronderzoek volgt de probleemstelling van de scriptie. Sportbestuurders hebben een probleem omdat de organisatie van verenigingsondersteuning in Nederland niet optimaal functioneert waardoor ze steeds weer opnieuw het wiel moeten uitvinden. De noodzakelijke kennis om een vereniging te besturen wordt niet gebundeld waardoor sportbestuurders de stap naar zelfredzaamheid niet of veel moeilijker kunnen maken

### *Probleemstelling*

De mate van beschikbaarheid van kennis voor bestuurders van breedtesportverenigingen.

De vraag werpt zich op hoe dit probleem opgelost kan worden. Het vooronderzoek toont aan dat verenigingsondersteuning in Nederland niet optimaal functioneert. Deze situatie bestaat al heel lang, naar verluidt al meer dan 10 jaar.

Sportbestuurders beschikken over veel kennis voor het besturen van de vereniging. Vaak betreft het ervaren personen die in de maatschappij hun sporen hebben verdiend. Echter de kennis van de sportbestuurder komt niet ten goede aan collega bestuurders van andere verenigingen en gaat vaak verloren op het moment dat de bestuurder de vereniging verlaat.

Het bundelen van deze kennis, ofwel het gebruik maken van de collectieve intelligentie, geschiedt vooral via het Internet. Er bestaan tegenwoordig allerlei initiatieven waarin vrijwilligers of gebruikers krachten bundelen in een online kennisnetwerk. De vraag is of dit ook voor sportbestuurders mogelijk is.

### *Doelstelling*

Het creëren van een online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen

De doelstelling leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

### *Onderzoeksvraag*

Wat zijn de ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen?

### *Conceptueel model*

De onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende concepten te weten: ontwerpkenmerken, een goed functionerende online kennisnetwerk en bestuurders van breedtesportverenigingen. De belangrijkste concepten kunnen als volgt worden gedefinieerd:

#### Ontwerpkenmerken

Naar definitie van Evert Kleijer in het boek 'instrumenten van architectuur' vallen ontwerpkenmerken uiteen in uitgangspunten en randvoorwaarden. Uitgangspunten zijn subjectieve, immateriële en/of algemene doelen of eisen terwijl randvoorwaarden meer harde, objectieve en/of materiële doelen of eisen vormen.

#### Online kennisnetwerk

Een open sociale omgeving waarin mensen hun kennis over een gezamenlijke interesse, probleem of passie via een elektronisch netwerk delen

#### Goed functioneren

Hieronder wordt verstaan dat een zodanige omgeving wordt gecreëerd dat voldoende personen gemotiveerd raken en vertrouwen hebben om te participeren

## Breedtesportvereniging

Een vereniging die voorziet in recreatieve sportbeoefening in georganiseerd verband

## Bestuurder van een breedtesportvereniging

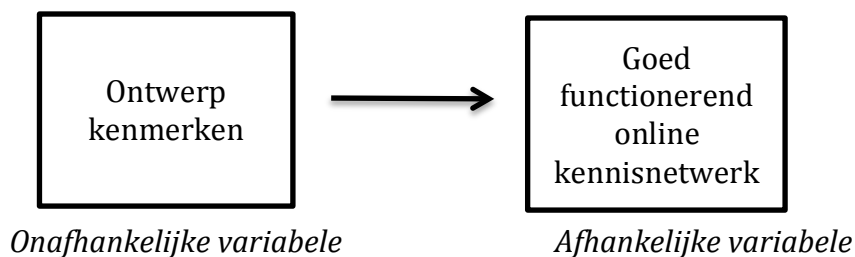
Een persoon die door de Algemene Ledenvergadering gemachtigd is om namens de leden de vereniging te besturen

Het conceptueel model geeft weer hoe elementen van dit onderzoek verband met elkaar houden in de vorm van afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Een online kennisnetwerk kan alleen maar goed functioneren als aan bepaalde voorwaarden (de ontwerpkenmerken) worden voldaan. Derhalve vormt de 'goed functionerend online kennisnetwerk' de afhankelijke variabele en 'de ontwerpkenmerken' de onafhankelijke variabele.

In het theoretische kader (hoofdstuk 2) komen de theorieën aan de orde die het verband tussen de variabelen proberen te verklaren. In de paragrafen 3.2 en 3.3 volgt de verdere operationalisering van het conceptuele raamwerk in de vorm van uitsplitsing van de ontwerpkenmerken en de introductie van waarnemings- en meeteenheden.

### **Figuur:** Conceptueel model



Nu de onderzoeksvraag nader is uitgewerkt volgen de deelvragen die de hoofdvraag ondersteunen:

#### *Deelvragen*

##### *Deelvragen vanuit de theorie*

\*Wat wordt verstaan onder de volgende concepten: kennis, kennismanagement en online kennissamenleving

\*Wat motiveert een persoon een bijdrage te leveren aan een online (kennis)netwerk

##### *Deelvragen vanuit de sport*

\*Hoe is verenigingsondersteuning voor sportbestuurders in Nederland georganiseerd

## *1.4 Afbakening en verantwoording*

Deze scriptie is geschreven vanuit het perspectief van de persoon of organisatie die het netwerk ontwerpt. Dat zou een bestaande organisatie kunnen zijn of een nieuwe dienstverlener.

In deze scriptie wordt geen onderzoek verricht naar de precieze kennisbehoefte van de sportbestuurder zelf en/of de verlangens van de verschillende stakeholders bij de vereniging. Zo zou de vraag gesteld kunnen worden wat leden, ouders van leden, trainers, vrijwilligers, sponsors, gemeente, scholen, de buurt, maatschappelijke organisaties, leveranciers, sportbonden, belastingdienst, financiële instellingen, media, college sportverenigingen en de media van de sportbestuurder verlangen en welke kennisbehoefte daar uit voort komt. Deze onderwerpen blijven buiten het perspectief van deze scriptie. Uitgangspunt is dat de behoefte aan kennis daadwerkelijk bestaat en dat het opzetten een online kennisnetwerk een oplossing kan vormen om in deze kennisbehoefte te voorzien.

De precieze invulling van de kennisbehoefte zou onderwerp voor nader onderzoek kunnen zijn.

### *1.5 Profiel van de sportbestuurder*

De sportbestuurder is een persoon die verschillende taken vervult. Het bestuur van een vereniging bestaat volgens de statuten uit een voorzitter, secretaris en penningmeester. Deze vormen het dagelijks bestuur, een 'petit comité' waarin snel beslissingen genomen kunnen worden. Het algemeen bestuur wordt aangevuld met bestuursleden met verantwoordelijkheden voor jeugd of senioren dan wel specifieke aandachtsgebieden zoals sporttechnische- en facilitaire zaken.

Uit onderzoek van het Mulier Instituut (Verenigingsmonitor 2008) blijkt dat het gemiddelde sportbestuur bestaat uit 6 personen. Bijna drie kwart van de bestuursleden van verenigingen is van het mannelijk geslacht. Voorzitters zijn meestal mannen (89%), evenals penningmeesters (77%). Het secretariaat en de ledenadministratie vormt met circa 40% iets vaker een functie voor vrouwen (Mulier Instituut, Verenigingsmonitor 2007).

Ruim twee derde van alle verenigingen heeft een bestuur van middelbare leeftijd (36 tot en met 55 jaar). De gemiddelde verenigingsbestuurder is ruim 50 jaar oud. De verenigingen met 'oudere' besturen zijn vaak kleine verenigingen, verenigingen die (semi-) individuele sporten aanbieden, verenigingen met relatief weinig competitiepelers en verenigingen die werken zonder beleidsplannen. De gemiddelde zittingsduur van een bestuurder is circa 7 jaar.

Begin 2013 is de zogenaamde Analyse penningmeestersmonitor van het Mulier Instituut verschenen. Naast de hiervoor vermelde kenmerken blijkt dat 60% van de penningmeesters een HBO- of WO- opleiding heeft genoten.

Deze scriptie richt zich op alle bestuurders van breedtesportverenigingen. Iedere sportbestuurder zou kunnen bijdragen en profiteren van het bundelen van kennis.

Inmiddels is bijna iedere Nederlander actief op Internet en vormt dit derhalve geen belemmering om te participeren in een online kennisnetwerk. Volgens de Stichting Internet Reclame ligt de internetpenetratie in Nederland inmiddels boven de 90%. In de afgelopen jaren zijn verenigingen ook veel actiever geworden op Internet en vormt de website een belangrijk communicatiemiddel. De website is vaak direct gekoppeld aan applicaties zoals de ledenadministratie.

## *1.6 Opzet*

Deze scriptie valt uiteen in drie onderzoeken. Allereerste vindt er vooronderzoek plaats met een exploratieve doelstelling (hoofdstuk 1.2) naar de organisatie en inrichting van verenigingsondersteuning in Nederland. Na het theoretische kader (hoofdstuk 2) volgt een literatuuronderzoek met een verkennend karakter (hoofdstuk 3) naar de ontwerpkenmerken van een goed functionerende online kennisnetwerk voor sportbestuurders van breedtesportverenigingen. Het derde onderzoek is een casestudy (hoofdstuk 4) waarbij de resultaten van de bevindingen in de literatuur worden vergeleken met de ontwerpkenmerken van een succesvol functionerende online kennisnetwerk in de praktijk, te weten Wikipedia de online encyclopedie. In hoofdstuk 5, volgen de conclusies en daarmee de beantwoording van de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk reflecteer ik op het onderzoek en geeft praktische aanbevelingen hoe een online kennisnetwerk voor sportbestuurders zou kunnen worden opgezet.

## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

Het eerste deel van dit hoofdstuk behandelt het theoretische kader van deze scriptie. De verschillende theorieën helpen de dynamiek in online kennisnetwerken te verklaren en zijn behulpzaam bij het analyseren van de bevindingen van de case study. Ze worden ook gebruikt om één van de kernvragen van deze scriptie te beantwoorden: waarom delen mensen in een online kennisnetwerk vrijwillig hun kostbare kennis met onbekenden zonder dat hier ogenschijnlijk een beloning, materieel dan wel immaterieel, tegenover staat.

In het tweede deel van dit hoofdstuk, de literatuuranalyse, worden de concepten kennis en kennismanagement beschreven. Vervolgens komt het online kennisnetwerk aan de orde als medium waar kennismanagement in toenemende mate plaats vindt. Deze trend tekent zich af door de digitalisering van kennis, waardoor kennis steeds meer publiek in plaats van privaat bezit wordt.

### 2.2 Theoretisch modellen

Een online kennisnetwerk is per definitie een sociaal netwerk. Het gaat immers om mensen. Het computernetwerk fungeert vooral als medium om het contact tussen mensen te faciliteren.

De theorie van sociale netwerken probeert te verklaren hoe netwerken tot stand komen en hoe ze blijven bestaan. Het bestudeert (het patroon van) het gedrag en de houding van de verschillende individuen in het netwerk, hoe zij met elkaar communiceren en hoe relaties tot stand worden gebracht en zich ontwikkelen.

Kennisnetwerken kenmerken zich in tegenstelling tot hechtere verbanden zoals zogenaamde kennissgemeenschappen (zie paragraaf 2.3.3) door indirecte relaties. Als persoon A persoon B helpt en vervolgens zelf om hulp vraagt, dan verzorgt vaak een onbekend persoon C het antwoord op deze vraag en meestal niet de persoon die hij daarvoor heeft geholpen. Anders geformuleerd individuen hebben een relatie met het netwerk en niet zozeer onderling persoonlijk contact.

Het gedrag in sociale netwerken vormt geen exacte wetenschap. Een eensluidende theorie bestaat er niet. De literatuur biedt een verscheidenheid aan benaderingen om het gedrag van personen in een netwerk te beoordelen en te verklaren.

#### *De structuur van het netwerk*

Volgens Granovetter (1985) wordt de dynamiek van een sociaal netwerk bepaald door de zogenaamde macro- en microstructuur van het netwerk. De macrostructuur eigenschappen (exogene factoren) liggen over het algemeen vast gegeven het ontwerp van het netwerk. Zo maakt het uit of een netwerk groot of klein is, of er sprake is van persoonlijk contact dan wel communicatie via een computernetwerk, of het netwerk open en toegankelijk is voor iedereen en of mensen vrijwillig of min of meer gedwongen aan het netwerk deelnemen (bijvoorbeeld via werk). De microstructuur eigenschappen van het netwerk gaan over de individuen en de onderlinge relaties die zich in het netwerk ontwikkelen. De ontwerper van een netwerk heeft in veel minder mate invloed op de structuur van dit deel van het netwerk.

### *De kracht van de banden*

Relaties spelen een dominante rol in netwerken. Volgens Garton (1999) kunnen verbanden tussen mensen verschillen naar inhoud, richting en de sterkte. De inhoud heeft betrekking op de basis van het verband zoals informatie, verwantschap of werk. De richting van het verband gaat over de aard van de relatie tussen personen, zoals bijvoorbeeld, man en vrouw, werkgever en werknemer, direct of indirect. De kracht van een band hangt onder meer af van de mate van contact (wel of niet frequent), de verwantschap (relatie, werk), de mate van innigheid (vorm van vriendschap) en de mate van wederkerigheid (de verwachting dat iemand iets terug doet). De kracht van de band bepaalt hoeveel vertrouwen, commitment, energie en intimiteit er bestaat tussen bepaalde personen.

Over het algemeen wordt verondersteld dat sterke verbanden er voor zorgen dat mensen eerder geneigd zijn om kennis te delen. Bij het ontwerpen van een online kennisnetwerk kan het daarbij van belang zijn om sterke banden tussen leden in het netwerk te kweken.

Granovetter (1973) betwist de theorie van sterke banden overigens in zijn veel geciteerde publicatie 'the strenght of weak ties'. De auteur beweert dat connecties buiten het directe netwerk juist heel waardevol zijn omdat deze als brug fungeren om nieuwe contacten aan te boren. In de tegenwoordige tijd zou het sociaal netwerk LinkedIn als voorbeeld voor deze theorie kunnen gelden.

### *Reciprociteit, social exchange theory en sociaal kapitaal*

Een aantal theorieën beweert dat mensen zich anders gedragen als ze zich realiseren dat ze onderdeel uitmaken van een groep in plaats van dat ze zich solitair bewegen.

Kollock (1999) suggereert dat mensen die participeren in een groep niet zozeer een relatie hebben met een enkele individu waar ze contact mee hebben maar met de groep als geheel ('generalized exchange'). De motivatie om te participeren komt van de verwachting dat ze in de toekomst iets terug krijgen van de groep.

De social exchange theory (Blau, 1964) veronderstelt eveneens dat individuen contact zoeken in de verwachting dat er een (immateriële) beloning in de vorm van erkenning, status of respect tegenover staat.

De genoemde gedachtegangen komen overeen met de theorie van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal wordt omschreven als hulpmiddelen die opgesloten zitten in een netwerk en die aangewend kunnen worden voor doelgericht handelen (Lin, 2001). Het gaat er om dat iemand door het bewust en onbewust investeren in relaties (sociaal) een vermogen (kapitaal) ontwikkelt dat hij in een latere fase kan gebruiken. In deze zin doet een persoon een investering waarvan hij verwacht dat deze zich op een of andere manier in de toekomst terug betaald.

### *Persoonlijke motivatie*

Naast omgevingsfactoren (structuur van het netwerk) en verklaringen vanuit groepsgedrag kent een persoon ook strikt individuele overwegingen waardoor hij gemotiveerd raakt om deel te nemen aan een netwerk. Zo suggereert de theorie van Maslow (1943) dat nadat de primaire fysieke behoeften (eten, drinken, onderdak, kleding) en bestaanszekerheidsbehoeften (veiligheid, stabiliteit, gezondheid, een inkomen) zijn vervuld, hij op zoek gaat naar sociaal contact en behoefte heeft aan waardering en erkenning.



Een andere vorm van persoonlijke motivatie komt voort uit het idee dat mensen het verkregen bezit van iets (kennis) zien als een (morele) verplichting om iets terug te doen. Kennis wordt dan gezien als een publiek goed (Ardichvill et al 2002) waar iedereen van zou moeten kunnen profiteren.

## 2.3 Literatuuranalyse

### 2.3.1 Kennis

Kennis is belangrijk. Het wordt, naast arbeid, kapitaal en grondstoffen, wel gezien als de vierde productiefactor en één van de belangrijkste pijlers van de hedendaagse economie. Kennis bepaalt in toenemende mate het concurrerend en innoverend vermogen van een bedrijf of bedrijfstak (Stam, 2004). Kennis zorgt voor veranderingen in de maatschappij nationaal en internationaal.

Kennis moet ontwikkeld worden. Eenmaal ontwikkeld, kent het een oneindig bestaan. Kennis is bijzonder in die zin dat iemand kennis kan overdragen zonder dat de persoon het bezit daarvan verliest. In het verleden bleek systematische opslag van kennis nagenoeg onmogelijk. De komst van informatietechnologie heeft dit veranderd en tegenwoordig bestaat er eerder een overdaad dan een gebrek aan kennis. Tegelijkertijd kunnen onderwerpen zo complex raken dat één persoon of één organisatie niet meer bij machte is om een probleem op te lossen. Dit opent de behoefte tot het delen van kennis.

Sinds de Griekse oudheid discussiëren wetenschappers al over de betekenis van het begrip kennis. Kennis komt van het Griekse woord *gnosis*, dat staat voor zelfkennis, inzicht en innerlijk weten. Tegenwoordig wordt kennis minder geassocieerd met zelfkennis maar meer met iets weten, iets kunnen, een vermogen dat is ontstaan op basis van persoonlijke ervaringen.

Kennis kent een proces van 'veredeling' of ontwikkeling in verschillende stadia. Veelal wordt onderscheid gemaakt tussen gegevens, informatie, kennis en wijsheid.

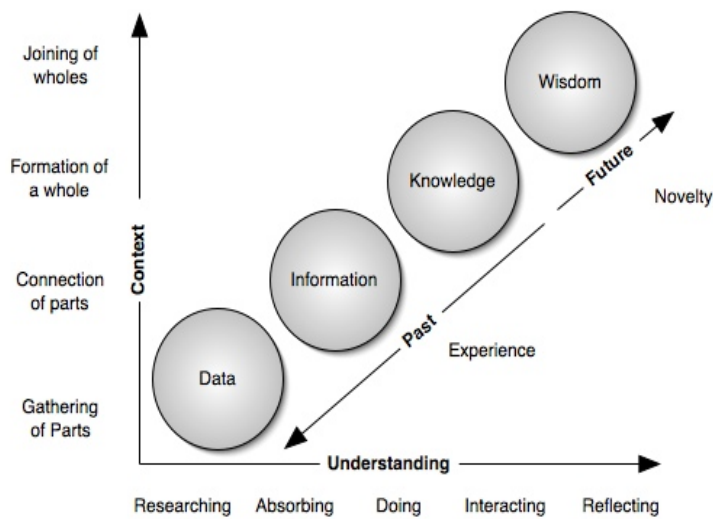
Weggeman (1997) definieert gegevens of data als de symbolische weergave van getallen, hoeveelheden, grootheden of feiten. Gegevens zijn volgens Weggeman onbetwist en onaantastbaar, er kan geen verschil van mening over bestaan. Gegevens zijn objectief en lenen zich voor bewerking zoals vaak vanuit informatietechnologie geschiedt.

Gegevens evolueren naar informatie op het moment dat een persoon betekenis verleent aan deze gegevens, door bijvoorbeeld een opinie te geven. Informatie is gekoppeld aan een speciale situatie en heeft een beperkte geldigheidswaarde.

Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Dit ontstaat door informatie te verrijken met persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitudes. Kennis is in tegenstelling tot gegevens en informatie vooral subjectief. Kennis is iets persoonlijks, het zit opgeslagen in de hoofden van individuen. Zo verliest een sportvereniging met het vertrek van een bestuurder, direct een deel van haar kennis. Kennis is in meerdere situaties toepasbaar en over een langere tijdsperiode.

Wijsheid vormt de toepassing van verkregen kennis. Wijsheid brengt inzicht in de oorzaken en gevolgen van onderliggende patronen, en de context waarin deze zich

manifesteren. Waar het verzamelen van data, informatie en kennis in het verleden ligt, heeft wijsheid juist betrekking op de toekomst (Clark, 1994).



**Grafiek:** De verschillende begrippen van kennis (Clark, 1994)

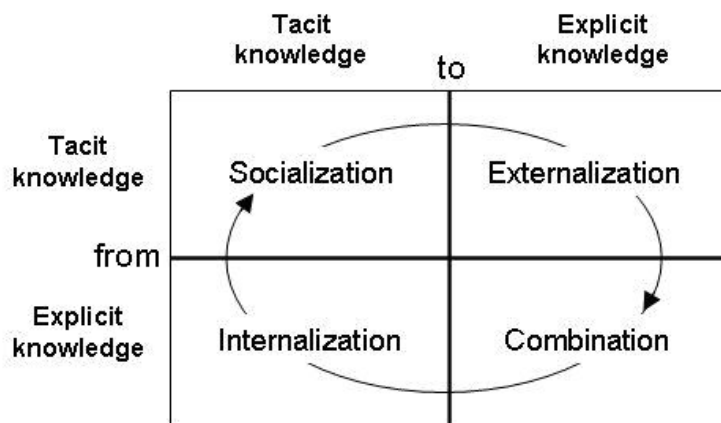
De concepten informatie en kennis zijn met elkaar verbonden als in een wiskundige vergelijking (Weggeman, 1997). Kennis vormt het product van expliciete en impliciete kennis. Expliciete (gecodificeerde) kennis ofwel informatie, is kennis die in allerlei vormen is vastgelegd, wordt overgedragen door onderwijs en verkregen door studie. Impliciete kennis is het geheel aan ervaringen, vaardigheden en attitudes die in de hoofden van individuen is opgeslagen en slechts gedeeld kan worden door demonstratie en verkregen door te kopiëren en imiteren (Weggeman, 1997). Kennis in actie is onlosmakelijk verbonden met mensen, in tegenstelling tot informatie dat vastligt in boeken of computers.

In deze scriptie hanteer ik het concept kennis als het geheel van zowel expliciete impliciete kennis. Het is soms lastig om dit onderscheid te maken. Zo kan kennis binnen een kort tijdbestek muteren in informatie en andersom.

*Definitie van kennis*

Het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc) (Stam 1994)

Nonaka en Takeuchi (1995) hebben een veel gebruikt model ontwikkeld om kennisclassificatie, -overdracht en -ontwikkeling inzichtelijk te maken. Volgens Nonaka en Takeuchi vormt menselijke interactie de voorwaarde voor kenniscreatie. Informatie kun je verspreiden via een netwerk of een systeem, maar kennis blijf hiervoor ongreepbaar.



Grafiek: Het kennisontwikkelingsproces (Nonaka en Takeuchi, 1995)

Socialisatie (van 'tacit' ofwel impliciete naar impliciete kennis) vormt het proces waarin persoonsgebonden kennis wordt gecreëerd door rechtstreeks met anderen ervaringen uit te wisselen en/of af te kijken of na te doen. Wanneer personen zich richten op het expliciteren van impliciete kennis ontstaat een proces van kennisontwikkeling waarin kennis wordt gedeeld en ontwikkeld. Bij externaliseren (van impliciete naar expliciete kennis) wordt persoonsgebonden kennis uitgedrukt in expliciete begrippen. Bij combineren (van expliciete naar expliciete kennis) gaat het om het ordenen van deze begrippen en wordt expliciete kennis gecombineerd, bewerkt of verwerkt tot nieuwe kennis in de vorm van databases en kennisbanken. Tenslotte zal een individu bij internaliseren (van expliciete naar impliciete kennis) weer impliciete kennis kunnen ontwikkelen door zelf ervaring en vaardigheden op te bouwen in de praktijk (learning by doing).

#### *Andere soorten kennis*

Naast het onderscheid tussen impliciete en expliciete kennis bestaan er ook allerlei andere indelingen van kennis zoals bijvoorbeeld die naar inhoud van kennis. Bertrams (1999) maakt onderscheid tussen vakkennis, marktkennis, klantkennis en bedrijfskennis. Vakkennis is de kennis die een organisatie nodig heeft om een product of dienst van hoge kwaliteit te leveren. Dit is kennis die de primaire bedrijfsprocessen ondersteunt. Vakkennis kan weer nader ingedeeld worden naar verschillende kennisgebieden zoals administratie, financiën, marketing etc. Deze vorm van kennis is voor het onderwerp van deze scriptie het meeste van belang. Het gaat hierbij om algemene kennis die nodig is voor het besturen van de organisatie.

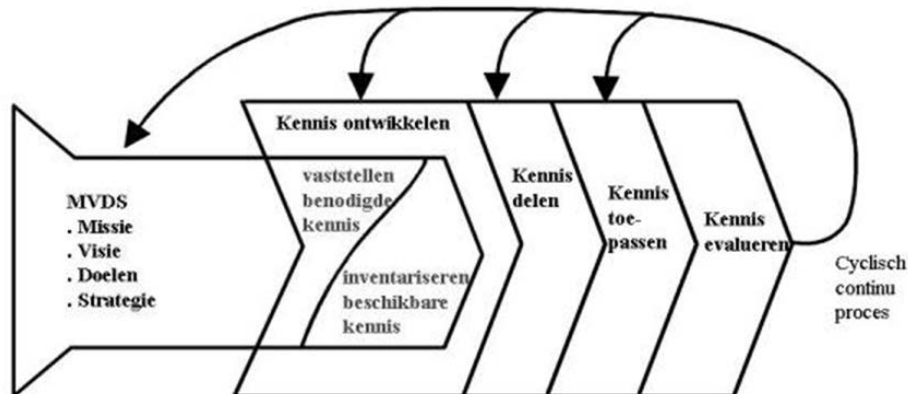
### 2.3.2 kennismanagement

Gegeven het strategische karakter van kennis zijn organisaties steeds meer overgegaan naar een efficiënte en effectieve manier om kennis te beheren. Dit vormt het domein van kennismanagement. Het gaat er voor een organisatie om het intellectueel kapitaal zo goed mogelijk te gebruiken (Stam, 2004).

#### *Definitie van kennismanagement*

Kennismanagement is het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel vergroting van de kennisproductiviteit (Stam, 2004)

Het strategische karakter en het proces van kennisproductie vormen de ingrediënten van de zogenaamde kenniswaardeketen (Wegemann, 1997). Vanuit de strategie van de onderneming volgt de vaststelling van de behoefte aan kennis. Vervolgens wordt beoordeeld of deze kennis al beschikbaar is of dat deze ontwikkelt dan wel gekocht moet worden. Kennis stroomt door de hele organisatie, steeds wordt er een extra element van waarde toegevoegd. Onderhoud van kennis is vitaal, aangezien kennis in veranderende markten snel aan waarde kan verliezen. Onderstaande afbeelding vormt de grafische weergave van de theorie van Wegemann.



**Grafiek:** De kenniswaardeketen (Wegemann, 1997)

In de literatuur bestaan verschillende opvattingen over kennismanagement en het onderhoud van kennis. In deze scriptie dient het online kennisnetwerk als 'hoeder' van kennis. In dit netwerk vinden alle activiteiten plaats die in de kenniswaardeketen staan afgebeeld.

Wasko (2000) maakt bij de verschillende perspectieven over kennismanagement en kennis het onderscheid tussen kennis als object, kennis ingebed in personen en kennis als publiek goed.

Het eerste gezichtspunt ziet kennis als een goed onafhankelijk van de persoon. De kennis is eigendom van de organisatie die de kennis ontwikkelt en onderhoudt. In deze zin kan een organisatie kennis verhandelen net zoals andere goederen. Deze kennis vormt particulier bezit.

Het tweede gezichtspunt veronderstelt dat kennis onlosmakelijk verbonden is met de persoon. Niet de organisatie is eigenaar van de kennis, maar het individu.

In het derde perspectief vormt kennis een publiek goed, een immaterieel actief dat door alle leden van een netwerk ontwikkelt, bewerkt, gedeeld en gebruikt kan worden.

Iedereen kan er van profiteren ongeacht of ze een bijdrage hebben geleverd.

Steeds meer dringt het besef door dat een persoon of organisatie niet alle kennis bezit en dat krachtenbundeling door kennisdeling een middel vormt voor verdere ontwikkeling. De toenemende digitalisering van kennis heeft deze beweging in gang gezet. Zo is het computerbesturingssysteem Linux ontstaan doordat personen en bedrijven krachten bundelden om te komen tot een licentievrij, goedkoper en beter alternatief dan het private besturingssysteem Unix.

### 2.3.3 Kennisgemeenschap en kennisnetwerk

Deze paragraaf behandelt de twee belangrijkste kennisnetwerken die in de theorie aan de orde komen te weten de zogenaamde 'Community of Practice' en het 'Network of Practice'. Zowel de 'Community of Practice' als het 'Network of Practice' zijn sociale omgevingen om kennis te ontwikkelen, te bewerken, te delen, te verspreiden en te bewaren. De 'Community of Practice' laat zich het best vertalen als kennisgemeenschap, terwijl het 'Network of Practice' vertaald kan worden als kennisnetwerk, het belangrijkste concept in deze scriptie. In het vervolg van deze scriptie zullen we deze begrippen als zodanig blijven hanteren.

In eerste instantie ontstonden gemeenschappen op het gebied van kennis in kleinere kring waarbij mensen voor het oplossen van problemen elkaar opzochten en krachten probeerden te bundelen. Lave en Wenger (1991) ontwikkelden het theoretische raamwerk van het concept kennisgemeenschap.

#### *Definitie van kennisgemeenschap*

Een kennisgemeenschap is een nauw verbonden sociale leeromgeving waarin een groep mensen hun kennis, inzichten en ervaringen op een bepaald vakgebied met elkaar delen met als doel samen nieuwe kennis te ontwikkelen. (Lave en Wenger, 1991)

In een kennisgemeenschap hebben mensen zeer regelmatig persoonlijk contact en wisselen ze vrijwel continue ervaringskennis (impliciete kennis) uit. De theorie van de kennisgemeenschap kan worden gezien als het voortborduren op het lang bestaande model van gilden uit de Middeleeuwen die onderwijs op de werkplek beschouwden als de ideale en effectieve manier om kennis over te brengen.

Volgens Wenger (1992) staan drie concepten centraal in de kennisgemeenschap: het kennisgebied, de gemeenschap en de 'praktijk'.

Het kennisgebied vormt de reden van bestaan van de kennisgemeenschap. Het creëert de gemeenschappelijke basis en de identiteit van de kennisgemeenschap. Een goed afgebakend kennisgebied geeft aan of het voor leden waardevol is om zich te committeren en uitdagend genoeg om regelmatig een bijdrage te leveren. Het kennisgebied kan heel divers zijn en uiteenlopen van heel specialistische tot meer algemene kennisonderwerpen.

De gemeenschap zorgt voor de juiste sociale omgeving om kennis uit te wisselen en relaties op te bouwen op basis van wederzijds respect en vertrouwen. De leden van de kennisgemeenschap onderhouden nauwe banden met elkaar en hebben zeer regelmatig contact, waardoor een gevoel van verbondenheid ontstaat.

De praktijk is de uiteindelijke kennis die de gemeenschap ontwikkelt, deelt en onderhoudt. Leden worden geacht de basiskennis van de gemeenschap meester te zijn zodat er in de gemeenschap op een bepaald (kennis)niveau met elkaar gecommuniceerd kan worden.

De 'ideale' omvang van een kennisgemeenschap ligt rond de 50 leden. Boven dit getal valt de kennisgemeenschap vaak uiteen in subgroepen zowel qua onderwerp als geografie. Op deze wijze blijven ook intensievere onderlinge contacten mogelijk.

De komst van Internet heeft het mogelijk gemaakt op elektronische wijze met elkaar te communiceren. Naast de kennissgemeenschap ontstond ineens de mogelijkheid voor mensen die elkaar niet of nauwelijks kennen, zonder beperking van locatie over allerlei soorten kennisgebieden, kennis uit te wisselen. Brown en Duiguid (2000) beschrijven deze organisatievorm als het online kennisnetwerk.

*Definitie van een online kennisnetwerk*

Een kennisnetwerk is een open sociale omgeving waarin mensen hun kennis over een gezamenlijke interesse, probleem of passie voornamelijk via een elektronisch netwerk delen (Brown en Duiguid, 2000)

De kennis in een kennisnetwerk betreft algemeen beschikbare kennis die voor iedereen toegankelijk is ongeacht of ze al dan niet actief participeren. In deze omgeving is kennis een publiek goed.

*Overeenkomsten en verschillen tussen een kennissgemeenschap en een kennisnetwerk*

Theoretisch gezien maakt de (kennis)gemeenschap onderdeel uit van het grotere verband: het (kennis)netwerk. In de strikte zin van de definitie zijn er duidelijke verschillen tussen de twee kennisverbanden. In de praktijk komen vele mengvormen voor.

Het informele en vrijwillige karakter vormen belangrijke overeenkomsten tussen een kennissgemeenschap en een kennisnetwerk. De belangrijkste verschillen betreffende het doel (alleen delen van kennis of vooral ook ontwikkelen), het open dan wel gesloten karakter en de aard van de banden (zwak versus sterk).

In een kennissgemeenschap vormt het kennisdomein alsmede de gemeenschap zelf de belangrijkste verbindende factor terwijl in een kennisnetwerk mensen elkaar nauwelijks kennen en er niet zomaar op kunnen vertrouwen dat er tegenover de bijdrage die zij leveren een tegenprestatie staat. Dit stelt hogere eisen aan de ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk.

Op basis van macrostructuur kenmerken van een netwerk kunnen de kennissgemeenschap en het kennisnetwerk met elkaar worden vergeleken.

**Tabel:** De kennisgemeenschap en het kennisnetwerk vergeleken

Kenmerk	Kennisgemeenschap	Kennisnetwerk
Kennisdomein	Specialistische kennis	Alle kennisgebieden
Doel	Kennis delen en ontwikkelen	Kennis delen en soms ook kennis ontwikkelen
Relatie	Nauwe banden, leden kennen elkaar persoonlijk	Zwakke banden, leden ontmoeten elkaar wellicht nooit
Communicatie	Persoonlijke ontmoeting	Computernetwerk
Frequentie van contact	Regelmatig	Onregelmatig
Participatie	Actief, een bijdrage wordt verondersteld door leden	Naar keuze actief of passief
Lidmaatschap	Persoonlijk	Anoniem
Toegankelijkheid	Besloten, alleen voor leden	Open voor iedereen
Omvang	Klein, vaak binnen organisaties	Groot, vaak tussen personen en organisaties

De kenmerken van een verband voor sportbestuurders komen goed overeen met het concept kennisnetwerk. De onderlinge banden tussen leden van de gemeenschap zijn in principe zwak. De binding ontstaat vooral door het kennisgebied en niet door de aanwezigheid van persoonlijke relaties. Vaak kennen leden elkaar nauwelijks en zullen ze elkaar waarschijnlijk nooit in persoon ontmoeten. Sportbestuurders zijn vrijwilligers en willen graag op het door hun gekozen tijdstip werk verrichten voor de sportvereniging. Communicatie via elektronische netwerken leent zich hier uitstekend voor. Om deze reden wordt in deze scriptie het kennisnetwerk onderzocht en niet of in mindere mate de kennisgemeenschap.

## 2.4 Conclusie

Om een goed functionerend online netwerk te kunnen ontwerpen, biedt de theorie verschillende aanknopingspunten. Het gaat er om de juiste combinatie te vinden van exogene factoren welke buiten het netwerk staan en endogene factoren welke inspelen op relaties en interacties tussen personen binnen het netwerk. Daarnaast speelt de persoonlijke motivatie van een individu ook een belangrijke rol. In hoofdstuk 3 zullen de genoemde factoren aan de orde komen in het onderzoek naar de ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk.

## **Hoofdstuk 3 Onderzoek naar ontwerpfactoren van een online kennisnetwerk**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk komen de bevindingen van het literatuuronderzoek naar de ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk aan de orde. Na het literatuuronderzoek volgt het verder operationaliseren van de ontwerpkenmerken naar waarnemings- en meeteenheden.

### **3.2 Ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk**

Het ontwerpen van een online kennisnetwerk vormt een complexe aangelegenheid omdat het in een netwerk gaat om de juiste combinatie tussen technische en sociale infrastructuur. In het verleden lag de nadruk vooral op de technologie, die enorm in ontwikkeling was. Nu technologie meer volwassen raakt en allerlei standaardoplossingen beschikbaar komen, verplaatst de aandacht zich naar de sociale aspecten.

In een netwerk gaat het om interactie tussen mensen. De kunst is om mensen uit te dagen en te verleiden, zodanig dat ze gemotiveerd raken en het vertrouwen hebben om te participeren. Bij het ontwerpen van een zo los en informeel verband als een netwerk ligt de nadruk vooral op het faciliteren ('pull') in plaats van het van bovenaf opleggen ('push').

Onderstaand heb ik de kenmerken nader onderzocht en geoperationaliseerd die een rol spelen bij het ontwerpen van een online kennisnetwerk. Deze zijn afgeleid uit de literatuur (Wenger (2002), Stuckey (2004), Gurzick (2009), Iriberry et al. (2009), Serrat (2009), en Howard (2010)) en opgesteld vanuit het perspectief van de organisator van het online kennisnetwerk. Enerzijds zijn deze kenmerken gebaseerd op de theorie en verrichte wetenschappelijke onderzoeken. Anderzijds komen de kenmerken voort uit 'best practice' situaties waarbij ieder netwerk net weer een ander 'aandrijfmechanisme' kent. Bij dit alles is het van belang te beseffen dat een kennisnetwerk een complexe omgeving vormt die geleidelijk aan wordt opgebouwd en steeds weer aangepast wordt aan de 'lessons learned'. In die zin heeft het ontwerpen van een kennisnetwerk ook meer het karakter van een 'art than a science'.

### **Ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk**

#### *1. Kennisdomein*

Het kennisdomein vormt de basis van een online kennisnetwerk. Een kennisdomein moet dusdanig scherp afgebakend zijn dat het uniek is en zich onderscheidt van alternatieve mogelijkheden.

Mensen moet zich in het kennisdomein herkennen, er passie voor hebben zodanig ze verantwoordelijkheid en commitment voelen om te participeren. Leden moeten het gevoel hebben dat het kennisnetwerk van hen is, dat ze eigenaar zijn. Een goed afgebakend kennisdomein zorgt voor een gemeenschappelijk basis waardoor mensen het zelfde kennisniveau hebben en daardoor makkelijker met elkaar communiceren.



## *2. Doel*

Een gemeenschappelijk doel zorgt er voor dat het iedereen duidelijk is waar het om gaat, waar naar toe gewerkt wordt. Het creëert een gezamenlijk basis en draagvlak.

## *3. Interactie*

In een kennisnetwerk draait het om (het bevorderen van) interactie, zowel vanuit kennis als vanuit relaties. Het kennisnetwerk is de sociale omgeving waar mensen uitgedaagd, geïnspireerd en gemotiveerd raken om te participeren en hun kennis te delen en nieuwe kennis te ontwikkelen. In een goed functionerend netwerk ontwikkelen relaties zich en zal de onderlinge band tussen leden sterker worden.

Zonder interactie vervalt het kennisnetwerk tot een kennisbank, waar leden niet van elkaars kennis kunnen profiteren. In het ontwerp van een netwerk kan interactie op allerlei manieren gestimuleerd worden bijvoorbeeld door het creëren forums, de mogelijkheid tot het stellen van vragen (die liefst snel worden beantwoord) en wiki's (een tool om gezamenlijk documenten te schrijven).

## *4. Invloed*

Mensen raken gecommitteerd als ze in een vroegtijdig stadium betrokken worden bij het ontwerp en de ontwikkelingen van het netwerk. Er ontstaat draagvlak en draagkracht als mensen de mogelijkheid krijgen om suggesties te doen en/of aanpassingen te maken.

## *5. Identiteit*

Leden van het netwerk moeten het gevoel hebben dat ze tot een bepaalde groep behoren en dat hun bijdrage er toe doet. Het geeft het netwerk identiteit. Door het introduceren van rituelen en vergelijkbare zaken ontstaat de mogelijkheid om prestaties te vieren en leden te eren voor hun bijdragen.

## *6. Regels*

Een (groter) netwerk kan niet zonder regels. Regels zorgen voor duidelijkheid. Het is belangrijk dat leden zich veilig voelen en dat het netwerk niet verstoord raakt door ongewenste bijdragen. Naast formele regels spelen ongeschreven regels een belangrijke rol. De cultuur van een netwerk zorgt er voor dat mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

## *7. Moderator*

De moderator vervult een belangrijke rol in een kennisnetwerk. Hoewel het een informeel verband vormt, heeft een netwerk een centraal persoon nodig die het netwerk faciliteert, ondersteunt en stimuleert. De moderator bewaakt de doelstelling van het netwerk en zorgt voor een veilige omgeving door het toezien op het naleven van de (gedrags)regels. De moderator maakt zelf ook deel uit van het netwerk en draagt inhoudelijk bij.

## *8. Technologie*

De voortgang in de technologie heeft dit aspect van het inrichten van een kennisnetwerk enigszins naar de achtergrond geschoven. Desalniettemin blijft het van groot belang dat de infrastructuur zodanig is ingericht dat een consistente, voorspelbare en controleerbare omgeving ontstaat, waar de gebruikersbeleving optimaal is.

### 3.3 Conceptualisering van ontwerpkenmerken

In deze paragraaf komt de vraag aan de orde welke waarnemings- en meeteenheden (maatstaven) geselecteerd kunnen worden bij de in de vorige vraag uitgewerkte ontwerpkenmerken. De ontwerpkenmerken -de onafhankelijke variabele in het conceptuele model- vormen hierbij de onderzoekseenheid. Tevens wordt ingegaan op de waarnemings- en meeteenheden voor een goed functionerend online kennisnetwerk, de afhankelijke variabele in het conceptuele model.

De literatuur is niet erg scheutig in het kwantificeren van concepten die te maken hebben met een online kennisnetwerk. Het blijkt lastig deze te operationaliseren naar waarnemings- en meeteenheden. Daarbij is een participant in een netwerk zowel producent als consument. Dit maakt het toewijzen van de maatstaven naar afhankelijke en onafhankelijke variabelen soms verwarrend. Onderstaand volgt een drietal benaderingen om tot waarnemings- en meeteenheden te komen.

Preece (2002) onderzoekt maatstaven vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders in het netwerk zoals de organisator, de moderator en de leden. Iedere stakeholder kent zijn eigen invalshoek en zal zodoende ook zijn eigen maatstaven kennen.

Iriberry (2008) zoekt aansluiting bij de levenscyclus van een kennisnetwerk. Iriberry onderscheidt vijf levensfasen van een online netwerk te weten: ontstaan, creatie, groei, volwassenheid en einde. Op basis van de verschillende levensfasen komen de verschillende maatstaven naar voren.

Wenger (2011) benadert de maatstaven vanuit de verschillende vormen van waardecreatie in een netwerk. Wenger onderscheidt vijf vormen van waardecreatie te weten: onmiddellijke waarde, potentiële waarde, toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en heroriëntatie waarde. De onmiddellijke waarde is het meest tastbaar en zorgt voor waarnemings- en meeteenheden zoals het aantal contacten en reacties op bijdragen in het netwerk.

**Tabel:** Maatstaven voor ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk

<i>Onderzoekseenheid</i>	<i>Waarnemingseenheid</i>	<i>Meeteenheid</i>
Kennisdomein	Personen in werkgebied dat participeert Leden van het (deel)netwerk	Aantal Aantal
Doel	Kennisbijdragen van leden	Aantal
Interactie	Activiteit van leden in het netwerk Actieve en zeer actieve leden Reacties op berichten van leden	Uren Aantal Aantal
Invloed	Functies die leden in het netwerk vervullen	Aantal
Identiteit	Referenties naar het netwerk	Aantal
Regels	Berichten van incidenten	Aantal
Moderator	Berichten van de moderator	Aantal
Technologie	Bereikbaarheid van het netwerk	Uren

De tabel vormt de weerslag van bevindingen uit de theorie alsook eigen invulling. Per onderzoekseenheid (ontwerpkenmerk) is een waarnemings- en meeteenheid ontwikkeld. Het lastige hierbij is dat deze gegevens vaak wel toegankelijk zijn voor de organisator van het netwerk maar meestal niet beschikbaar zijn voor externe doeleinden.

De maatstaven voor de afhankelijke variabele in de scriptie, een goed functionerend kennisnetwerk, zijn eenvoudiger te verkrijgen. Onder goed functioneren wordt verstaan dat een zodanige omgeving wordt gecreëerd dat voldoende personen gemotiveerd raken en vertrouwen hebben om te participeren. Deze waarnemings- en meeteenheden komen overeen met de gebruikelijke analyse tools van een website zoals het aantal bezoekers, de gemiddelde tijd dat een bezoeker op de website actief is, het aantal terugkerende bezoekers, en de tijd dat iemand lid is van een netwerk.

### 3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk nader uitgewerkt. Deze sluiten aan bij de theorieën uit hoofdstuk 2 die het gedrag van personen in netwerken helpen te verklaren. Het gaat steeds weer om de vraag wat een persoon motiveert en vertrouwen geeft om zonder ogenschijnlijke beloning zijn kostbare tijd en kennis beschikbaar te stellen aan personen die hij of zij niet kent en waarschijnlijk ook nooit zal ontmoeten. Iedere ontwerpkenmerk probeert personen uit te dagen en te motiveren om een bijdrage te leveren. Daarbij heeft de digitalisering van kennis (zie 2.3.3 kennismanagement) er toe bijgedragen dat kennis vaker het karakter krijgt van een publiek goed, waardoor mensen zich ook moreel verplicht kunnen voelen deze kennis te delen met anderen.

## Hoofdstuk 4 Case study: Wikipedia

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de literatuurstudie getoetst aan de praktijk door middel van een case study van Wikipedia, de online encyclopedie. Hiermede wordt de tweede en laatste stap gezet in de beantwoording van de onderzoeksvraag van deze scriptie.

De vergelijking van Wikipedia geschiedt aan de hand van drie kenmerken: de macrostructuur van een netwerk, de ontwerpkenmerken en de maatstaven van een online kennisnetwerk. Deze laatste twee komen voort uit de resultaten van het onderzoek uit het vorige hoofdstuk.

### 4.2 Methodologie

De casestudy is een onderzoeksmethode die zich kenmerkt door een diepgaand, op veelheid van bronnen gebaseerd, onderzoek van verschijnselen in levensechte context (Yin, 2003). Het gaat hierbij niet om de casus zelf, maar om de casus als 'drager' van een bepaald verschijnsel of probleem. (bron: [studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/2b4acasestudy.doc](http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/2b4acasestudy.doc)). Men bestudeert een verschijnsel of probleem aan de hand van één of meerdere cases. Aldus kunnen case studies enkelvoudig of meervoudig van aard zijn.

Volgens van der Zwaan (1995) heeft de case study twee functies te weten:  
-verkenning van een nog onvoldoende doorzien probleem: oriëntatie en kennismaking  
-verdieping van het inzicht: door middel van verklaring, interpretatie en toetsing van processen

In deze scriptie is gekozen voor een enkelvoudige casestudy, te weten Wikipedia. Wikipedia is een omvangrijke en complexe organisatie die –de door van der Zwaan genoemde-diepgaande analyse vereist om tot de kern door te kunnen dringen en inzichten te verkrijgen die van nut zijn bij het ontwerpen van een online kennisnetwerk voor sportbestuurders. Dat wil niet zeggen dat er geen alternatieven bestaan. Er bestaan andere voorbeelden van kennisnetwerken zoals de talrijke 'stel een vraag' netwerken en sites waarbij specialisten en hobbyisten zich verenigen. Te denken valt aan netwerken en forums uiteenlopend voor monteurs van klassieke auto's tot websites waarbij moeders elkaar helpen met het opvoeden van de kinderen. Het zijn allemaal voorbeelden van onderwerpen waar deelnemers passie voor hebben en bereid zijn hun kennis te delen.

Wikipedia is een online encyclopedie mogelijk gemaakt door het 'achterliggende' online kennisnetwerk waaraan iedereen kan bijdragen. De (macro)structuur van Wikipedia komt grotendeels overeen met die van het beoogde online kennisnetwerk van sportbestuurders. Het gaat in beide gevallen om open online kennisnetwerken waarbij kennis een publiek goed is en individuen die elkaar niet of nauwelijks kennen op vrijwillige basis kennis delen. Daarbij zou het ontwerp van Wikipedia ook een alternatief ontwerp voor het online sportkennisnetwerk kunnen vormen.

Het onderzoek vindt plaats in de vorm van desk research door middel van (secundair) onderzoek van bestaande wetenschappelijke artikelen en boeken evenals het

bestuderen van de website van Wikipedia zelf. Er is veel, langdurig en uitgebreid wetenschappelijk onderzoek naar Wikipedia gedaan. Door gebruik te maken van 'peer reviewed' onderzoeksmateriaal wordt de betrouwbaarheid van de uitkomsten bevorderd.

### *4.3 Case study: Wikipedia*

#### *4.3.1 Introductie*

Wikipedia is de online encyclopedie die iedereen kan aanpassen. Wikipedia staat met meer dan 400 miljoen bezoekers per dag genoteerd als de 6<sup>e</sup> meest geraadpleegde website ter wereld. Ongeveer 11% van alle internet bezoekers raadpleegt de website iedere maand. De encyclopedie omvat meer dan 26 miljoen artikelen in 285 talen. Wikipedia kent ruim 1,6 miljoen personen (Wikipedians) die met enige regelmaat een bijdrage leveren. Het aantal actieve Wikipedians (personen die meer dan 5 bijdragen per maand schrijven) bedraagt ruim 70.000. Hiervan zijn ruim 10.000 personen zeer actief (meer dan 100 bijdragen per maand). Circa 10% van de Wikipedians nemen 90% van de artikelen voor hun rekening (Ortega, 2008).

Wikipedians kunnen een profiel aanmaken en zich daarmee bekend maken binnen het netwerk. Dit is niet verplicht, enkele tientallen procenten van de participanten kiezen er voor om anoniem te blijven (Voss, 2005).

Wikipedia drijft op een netwerk van vrijwilligers. Wikipedia is ontstaan nadat het bouwen van een online encyclopedie van professional medewerkers te weinig voortgang maakte en het alternatief met gebundelde kennis van (professionele) vrijwilligers vervolgens een enorme vlucht nam.

Wikipedia kent een open cultuur van samenwerking met als belangrijkste waarden het uitgaan van goede bedoelingen van anderen en het innemen van een neutraal standpunt. Wikipedia levert geen originele research. Dat is voorbehouden aan andere media zoals bijvoorbeeld wetenschappelijke tijdschriften. Verder moeten alle teksten zoveel mogelijk voorzien zijn van bronvermelding, zodat verificatie mogelijk blijft.

Samenwerking binnen Wikipedia betekent letterlijk samen creëren. Wikipedians werken samen in één document, zodat één versie ontstaat die alle kennis van de participanten bundelt. Hiertoe maakt men gebruik van zogenaamde Wiki software, een tool om eenvoudig samen documenten te kunnen schrijven. Alle wijzigingen worden bijgehouden, zodat iedereen op elk willekeurig moment kan zien hoe een document tot stand is gekomen.

#### *4.3.2 Wikipedia en de macro structuur van een online kennisnetwerk*

De onderstaande tabel, die overeenkomt met de tabel uit paragraaf 2.3.3, geeft inzicht in de kenmerken van Wikipedia op basis van de (macro)structuur van het netwerk, één van theorieën die het gedrag in sociale netwerken probeert te verklaren.

**Tabel:** Macrostructuur kenmerken van Wikipedia

Onderzoekseenheid	Waarnemingseenheid
Kennisdomein	Specialistische kennis per deelonderwerp
Doel	Productie van artikelen om kennis te verspreiden
Relatie	Geen persoonlijk contact; nauwere banden kunnen ontstaan door samenwerking aan artikelen
Communicatie	Online en soms ook offline
Frequentie van contact	Wisselend; frequentie afhankelijk van het onderwerp en de bijdrage
Participatie	Naar keuze actief of passief
Lidmaatschap	Naar keuze persoonlijk of anoniem
Toegankelijkheid	Open
Omvang	Groot, maar beperkt per deelonderwerp

Qua opzet vormt Wikipedia meer een netwerk dan een gemeenschap. Echter per kennisdomein kunnen zich kleinere groepen vormen waarin leden elkaar leren kennen en nauwere banden ontstaan waardoor deze groepen meer op gemeenschappen lijken. Het komt ook wel voor dat Wikipedians elkaar offline ontmoeten. Eigenlijk is dit iets wat een ontwerper van een online kennisnetwerk graag wil bereiken: nauwere banden. Deze zorgen er voor dat mensen eerder geneigd zijn om kennis te delen (zie ook de theorie in hoofdstuk 2).

Wikipedia zet door de structuur van het ontwerp aan tot participatie: iedereen krijgt steeds weer een uitnodiging om mee te doen. Immers het staat iedereen vrij om aanpassingen te maken. Als een op deelonderwerp deskundig persoon een verbeteringsmogelijkheid ziet, houdt niets deze persoon tegen om ook daadwerkelijk te participeren. Sterker nog, eigenlijk zou het de eer te na van een deskundige moeten zijn als hij niet bijdraagt. Wellicht voelt hij zich ook moreel aangesproken om zijn verkregen kennis te delen met anderen. De gekozen structuur van Wikipedia leidt tot de productie van een efficiënte en accurate online encyclopedie.

#### 4.3.3 Wikipedia en de ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk

Met behulp van de ontwerpkenmerken van een kennisnetwerk uit de literatuurstudie volgt onderstaand een analyse van Wikipedia.

##### *Wikipedia en ontwerpkenmerken*

###### *Kennisdomein*

Wikipedia kent een oneindig kennisdomein verspreid over vele talen. Tegelijkertijd vinden specialisten elkaar in nauw gedefinieerde deelonderwerpen. Daardoor ontstaat een gezamenlijke kennisbasis.

###### *Doel*

Wikipedia is een kennisnetwerk gericht op een bepaald doel: de regelmatige output van documenten. Het mission statement luidt: 'Imagine a world in which every single human being can freely share the sum of all knowledge. That is our commitment'

###### *Interactie*

Wikipedians werken gezamenlijk aan bijdragen voor de website en geven elkaar feedback op zogenaamde discussiepagina's ('talk pages') van het artikel. Ieder artikel kent een discussiepagina. Ook hebben Wikipedians een eigen gebruikerspagina's waar persoonlijke discussies kunnen plaatsvinden.

#### *Invloed*

Wikipedia kent een open cultuur van samenwerking. Het model is gebaseerd op consensus waarbij iedereen zijn mening kan te geven, alvorens een beslissing wordt genomen. Actieve Wikipedians kunnen in aanmerking komen om 'administrator' te worden. In lijn met de cultuur van Wikipedia, geschiedt dit door het uitbrengen van stemmen door collega Wikipedians.

#### *Identiteit*

Wikipedians leveren een bijdrage aan één van meeste geraadpleegde websites ter wereld. Zo ontstaat identiteit, het idee dat bijdragen aan Wikipedia er toe doet. Verder probeert Wikipedia zelf de verbondenheid te versterken door onder meer nieuwsbrieven, forums en persoonlijke ontmoetingen. Wikipedia kent ook verschillende manieren om respect te tonen voor de bijdragen van een persoon, bijvoorbeeld door middel van een ster ('barnstar').

#### *Regels*

Wikipedia kent drie lagen van 'autoriteit' die de principes van samenwerking binnen Wikipedia beschrijven, te weten: uitgangspunten, richtlijnen en beleidslijnen.

Uitgangspunten bieden Wikipedians inzicht in de werking van bepaalde zaken binnen Wikipedia. Richtlijnen vertellen wat geaccepteerde normen zijn. Beleidslijnen beschrijven nog iets sterker en officiëler de cultuur binnen Wikipedia.

Naast deze principes van samenwerking bestaan er ook nog de zogenaamde vijf 'zuilen', een alternatieve manier om samen te vatten wat de cultuur van Wikipedia inhoudt en hoe het werkt. De laatste van deze vijf zuilen is dat Wikipedia geen vast regels kent, behalve de vier eerder genoemde. In regel 5 moedigt Wikipedia participanten aan om lef te tonen in het schrijven en aanpassen van artikelen.

#### *Moderator*

Wikipedia kent geen moderator. De cultuur is gebaseerd op de drie lagen van autoriteit, de vijf 'zuilen' en het verder ontbreken van autoriteit. Samenwerking en discussie vindt plaats in wiki's. In geval van conflicten treedt een 'administrator' op om te komen tot een oplossing op basis van consensus. In die zin vervult de 'administrator' de (afgezwakte) rol van moderator.

#### *Technologie*

Wiki's vormen de software op basis waarvan gemeenschappelijk aan documenten wordt gewerkt. Alles wat geschreven en aangepast wordt blijft gedocumenteerd.

#### *Wikipedia en maatstaven voor een goed functionerend online kennisnetwerk*

De analyse naar de waarnemings- en meeteenheden van de ontwerpfactoren (tabel uit paragraaf 3.3) wordt vaak bemoeilijkt door de complexiteit en het gebrek aan beschikbaarheid van data. Bij Wikipedia is dit minder het geval. De onderstaande gegevens zijn veelal ook per land beschikbaar, maar niet per kennisgebied.

**Tabel:** Maatstaven voor ontwerpkenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk

<i>Onderzoeks eenheid</i>	<i>Waarnemingseenheid</i>	<i>Meeteenheid</i>
Kennisdomein	Personen in werkgebied dat participeert Aantal mensen met een account Leden van het (deel)netwerk	N/A  39.0 geregistreerde personen  1.6 miljoen mensen leveren af en toe een bijdrage
Doel	Kennisbijdragen van leden	Iedere dag worden ruim 25.000 nieuwe artikelen gepubliceerd
Interactie	Activiteit van leden in het netwerk Actieve en zeer actieve leden Reacties op berichten van leden	5-10 uur gemiddeld per week  70.000 actieve Wikipedians 10%-20% van de artikelen hebben 'talk pages'
Invloed	Functies die leden in het netwerk vervullen	Er zijn ongeveer 3000 administrateurs
Identiteit	Referenties naar het netwerk	Ontelbaar
Regels	Berichten van incidenten	In 2009 waren er 2300 rapporten van incidenten per maand
Moderator	Berichten van de moderator	Administrators maken meer dan 1000 aanpassingen per maand
Technologie	Bereikbaarheid van het netwerk	100% (Wikipedia is ooit één dag bewust offline geweest)

#### 4.3.4 Motivatie om te participeren in Wikipedia

Wetenschappers vragen zich af waarom Wikipedians een bijdrage leveren zonder dat hier iets tegenover staat. Zo krijgt de auteur geen formele erkenning voor zijn bijdrage, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de schrijver van een tijdschriftartikel.

Uit onderzoek van Kuznetsov (2006) komt naar voren dat Wikipedians een gevoel van het gemeenschappelijk iets bereiken ervaren in een omgeving van vrijheid en gebruikersgemak. In deze omgeving ervaren ze onbaatzuchtigheid, reputatie en reciprociteit en raken ze gemotiveerd om vrijwillig samen te werken en van elkaar te leren.

Volgens Nov (2007) blijkt dat de (morele) verplichting om iemands kennis met de buitenwereld te delen een belangrijke factor vormt. Plezier is de andere verklaring die uit zijn onderzoek naar voren komt.

Forte (2005) stelt vast dat een Wikipedia auteur erkenning en aanzien krijgt van zijn mede auteurs ('peers') en vergelijkt dit met het wetenschappelijke uitgeven. Publicaties helpen wetenschappers een reputatie op te bouwen en meer aanzien te krijgen. Zodoende nemen zij een belangrijker plaats in in het wetenschappelijke veld met alle materiële en immateriële voordelen van dien. Binnen Wikipedia krijgt een auteur



erkenning en aanzien omdat alle aanpassingen aan een artikel zichtbaar zijn en daarmee het werk van de betreffende auteur zichtbaar wordt. Daarnaast houden sommige auteurs op hun eigen gebruikerspagina bij aan welke artikelen ze hebben meegewerkt. Iedereen heeft toegang tot die gebruikerspagina.

In een veel geciteerde algemeen onderzoek naar (materiele en immateriële) beloningen in online kennisnetwerken concludeert Wasko (2005) eveneens dat de perceptie van het versterken van de (professionele) reputatie een belangrijke reden vormt om te participeren.

#### *4.3.5 Kritiek op Wikipedia*

De kwaliteit en de betrouwbaarheid van de artikelen vormt de belangrijkste kritiek op Wikipedia. Onderzoek toont evenwel aan dat de kwaliteit van Wikipedia vergelijkbaar is met professionele encyclopedieën met dien verstande dat de onvermijdelijke fouten sneller worden gecorrigeerd ([http://en.wikipedia.org/wiki/Reliability\\_of\\_Wikipedia](http://en.wikipedia.org/wiki/Reliability_of_Wikipedia)). Desalniettemin stellen velen dat doordat artikelen niet door experts zijn geschreven en iedereen wijzigingen kan aanbrengen, het medium slechts geschikt is om snel een indruk te krijgen van een probleem maar bijvoorbeeld ongeschikt als bron voor (wetenschappelijk) onderzoek. Wikipedia probeert hier zelf antwoord op te geven door een kwaliteitsrangschikking in artikelen aan te brengen. De beste artikelen kunnen door gebruikers worden genomineerd als goed of als artikel op de aanbevelingslijst komen. Daarnaast geeft Wikipedia zelf aan dat bepaalde artikelen nog van onvoldoende kwaliteit zijn en aanpassing behoeven.

Geheel in de stijl van openheid en transparantie heeft Wikipedia zelf een website gemaakt waarin de belangrijkste klachten worden behandeld ([http://en.wikipedia.org/wiki/Criticism\\_of\\_Wikipedia](http://en.wikipedia.org/wiki/Criticism_of_Wikipedia)).

Voor wat betreft het functioneren van het online netwerk is het opvallend dat het aantal actieve Wikipedians (meer dan 5 bijdragen per maand) de afgelopen vijf jaar met 15% is gedaald. Tegelijkertijd is het aantal personen dat (onregelmatig) bijdraagt ruim verdubbeld in deze periode. Een sluitende verklaring hiervoor valt niet te geven.

#### *4.4 Conclusie*

Wikipedia is eigenlijk een wonder waarvan niemand van tevoren had gedacht dat het zou kunnen werken. Ook achteraf valt het niet mee om een goede verklaring te vinden voor het onwaarschijnlijke succes van het netwerk. Een vergelijkbaar succesvol (niet professioneel) kennisnetwerk bestaat ook niet.

Wikipedia is eigenlijk bij toeval ontstaan en komt in die zin ook niet van de tekentafel. Wel kent Wikipedia een ingenieuze opzet waar een aantal verklaringen voor het succes in schuilen. Zo kenmerkt het netwerk zich door het direct met elkaar samenwerken, iets wat vorm heeft gekregen in de wiki software tool.

Wikipedia is een voorbeeld van een zogenaamd 'peer' kennissamenwerkingsproject vergelijkbaar met het Linux 'open source software' initiatief. Volgens Kostakis (2010) zijn dergelijke verbanden gebaseerd op openheid, transparantie en participatie en georganiseerd in netwerkverband. Er bestaat geen hiërarchie maar heterarchie, meerderen hebben het voor het zeggen. Iedereen mag mee doen en iedereen heeft ook overzicht over alle kennis die er wordt geproduceerd binnen het netwerk.

Een andere element in de ingenieuze opzet van Wikipedia is dat het netwerk compleet open is. Het lijkt wel of er een 'Big Brother' achtige omgeving wordt gecreëerd. Iedereen kijkt mee en iedereen kan een document aanpassen. Hoewel het netwerk volledig open en vrijwillig is, heeft deze opzet een omgeving van sociale controle gecreëerd, waarin iedereen zijn uiterste best doet en wangedrag slechts in beperkte mate voorkomt (Viégas, 2004).

Ook zijn de (deel)kennisgebieden in Wikipedia heel klein en vinden experts ('peers') zich in de onderwerpen. Het gaat om reeds gepubliceerde kennis (kennis is een publiek goed) en het is aan de experts wie het eerste de morele verplichting of het plezier voelt om bij te dragen.

## Hoofdstuk 5 Conclusies, Reflectie en Aanbevelingen

### 5.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken zijn aan de hand van wetenschappelijke literatuur en een case study van Wikipedia de kenmerken van een goed functionerend online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen in kaart gebracht. De conclusies en daarmee de beantwoording van de onderzoeksvraag volgen in dit hoofdstuk. Het tweede deel van het hoofdstuk gaat over mijn eigen bevindingen en de relevantie van de scriptie en wordt afgesloten met de aanbevelingen.

### 5.2. Conclusie

Het ontwerpen van een online kennisnetwerk vormt een complexe opgave. Online (kennis)netwerken zijn wellicht de meest informele verbanden die er bestaan. Er bestaat geen hiërarchie. Mensen kunnen op geen enkele wijze gedwongen worden om een bijdrage te leveren. In plaats van 'push' zal de ontwerper een 'pull' strategie moeten ontwikkelen. Hij zal steeds op zoek moeten gaan naar hoe hij mensen kan uitdagen en verleiden om hen zover te krijgen dat ze gemotiveerd raken en het vertrouwen krijgen om tijd en moeite besteden aan het actief participeren in een netwerk, zonder dat er een directe beloning tegenover staat.

Wikipedia en andere initiatieven hebben aangetoond dat een online kennisnetwerk bijzonder succesvol kan zijn. Door het bundelen van krachten van (professionele) vrijwilligers kan een netwerk ontstaan dat de kwaliteit en de reikwijdte van professionele kennis tenminste evenaart. De case study van Wikipedia heeft aan de bestudeerde literatuur de suggestie toegevoegd om te kiezen voor een zo open en transparant mogelijke opzet. Daarnaast verdient het aanbeveling een element van indirecte beloning bewust in te bouwen in het ontwerp van het online kennisnetwerk.

Onderstaand volgen de tien kenmerken die van belang zijn bij het ontwerpen van een goed functionerend online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen.

#### ***Ontwerpkenmerken van een online kennisnetwerk voor bestuurders van breedtesportverenigingen***

##### *1. Kennisdomein*

Splits de verschillende kennisgebieden voor bestuurders in de sport zodanig dat er herkenbare afgebakende kennisgebieden ontstaan, waar deelnemers passie voor hebben en verantwoordelijkheid voor voelen.

##### *2. Doelstelling*

Maak duidelijk wat de doelstelling van het netwerk is zodat iedereen weet waar het om gaat en naar toe gewerkt wordt. Formuleer een mission statement.

##### *3. Interactie*

Bevorder een sociale omgeving waarin mensen uitgedaagd, geïnspireerd en gemotiveerd raken om te participeren en hun kennis te delen en nieuwe kennis te ontwikkelen. Stimuleer interactie door het creëren van forums, de mogelijkheid tot het stellen van vragen en wiki's.

#### *4. Invloed*

Betrek mensen in een vroegtijdig stadium bij het ontwerp en de ontwikkeling van het netwerk. Biedt ze de mogelijkheid om suggesties te doen en of aanpassingen te maken. Laat merken dat ze invloed hebben.

#### *5. Identiteit*

Introduceer rituelen en andere manieren om prestaties te vieren en leden te eren zodat het gevoel ontstaat dat leden van het netwerk tot een bepaalde groep behoren en dat hun bijdrage er toe doet. Creëer profielpagina's van leden.

#### *6. Open opzet*

Kies voor een open opzet van het netwerk waardoor een sociaal systeem ontstaat waarin deelnemers hun uiterste best doen, elkaar aanmoedigen en corrigeren.

#### *7. Immateriële beloning*

Onderzoek de mogelijkheden hoe (regelmatige) deelnemers op een subtiele wijze hun reputatie kunnen ontwikkelen in het netwerk. Reputatie komt in veel onderzoeken naar voren als (één van) de belangrijkste redenen voor participatie.

#### *8. Regels*

Zorg voor een duidelijke set regels zodat leden weten hoe ze zich behoren te gedragen en wat de grenzen zijn. Aldus ontstaat een veilig omgeving om in te participeren.

#### *9. Moderator*

Benoem een moderator die het netwerk faciliteert, ondersteunt en stimuleert en er voor zorg draagt dat de doelstelling en regels gehandhaafd blijven.

#### *10. Technologie*

Zorg voor een dusdanig infrastructuur dat een consistente, voorspelbare en controleerbare gebruikersbeleving ontstaat.

Er zijn ook veel separate onderzoeken geweest naar wat mensen motiveert om hun kennis te delen in een online kennisnetwerk. Deze vraag, opgenomen als deelvraag in de scriptie, wordt in ieder wetenschappelijk onderzoek weer net iets anders beantwoord. Uit onderzoeken naar motivatie om bij te dragen aan Wikipedia komt met name reputatie als belangrijke factor naar voren. Andere factoren zijn sterke onderlinge banden, morele verplichting, reciprociteit en plezier.

### **5.3 Het online kennisnetwerk en de sportbestuurder**

De vraag is of sportbestuurders het idee van een online kennisnetwerk in de praktijk omarmen. De belangstelling vanuit Nederland voor Wikipedia geeft een positief signaal. De Nederlandse Wikipedia site is op basis van het aantal artikelen de derde grootste site van alle talen op Wikipedia, na de Engelse en Duitse taal. Blijkbaar staan Nederlanders vooraan om kennis te delen.

Een online netwerk van sportbestuurders lijkt, net zoals Wikipedia, voldoende kritische massa te hebben. Met 27.000 sportverenigingen en 6 bestuursleden per vereniging komt de populatie op 162.000 potentiële participanten. Uitgaande van de vuistregel dat een

aantal procenten van een populatie zich actief wil inzetten (Howard, 2009) lijkt voldoende potentie te bestaan om een dergelijk project te starten. Het onderwerp is daarbij dusdanig generiek van aard dat ook andere personen kunnen aanhaken die kennis bezitten op het gebied van het besturen van een vereniging.

Het is van belang dat het kennisdomein in het online kennisnetwerk dusdanig specifiek is dat bestuurders er passie voor hebben en uitgedaagd worden om te participeren. Zo kan er binnen het domein financiën een apart deelenetwerk ontstaan voor ledenadministratie waarin penningmeester de belangrijkste bouwstenen voor een ledenadministratie kunnen inbrengen en kennis kunnen delen over actuele onderwerpen zoals wanbetaling.

Afhankelijk van het onderwerp vormt de mogelijkheid om elkaar offline te ontmoeten een interessante toevoeging. Als een bestuurder kennis zoekt over het aanleggen van een nieuw kunstgrasveld zou hij na het bestuderen van de literatuur op het online kennisnetwerk contact kunnen opnemen met de desbetreffende deskundige. Dit pleit voor het opzetten een 'Linkedin achtig' profiel voor iedere sportbestuurder.

Het netwerk zou zich in eerste kunnen concentreren op één of meerdere kennisgebieden, zoals bijvoorbeeld financiën. Dit kennisgebied is homogeen, bestuurders hebben te maken met exact dezelfde werkzaamheden.

#### 5.4 Reflectie

Als fanatieke hardloper kan ik de scriptie in de categorie (hele) lange afstand plaatsen. Het duurde lang voordat ik het juiste perspectief had gevonden en de beginselen van het schrijven van een scriptie had omarmd. De scriptie lag ook buiten mijn comfortzone (financiën) en als zodanig heb ik nieuwe ervaringen opgegaan in de wat 'zachtere' wetenschappelijke gebieden. Ik vond het daarbij lastig een wereld in te stappen waar op basis van -in mijn ogen- beperkt bewijs conclusies werden getrokken.

Het onderzoek was breed van opzet en dat zorgde voor het lezen van veel wetenschappelijke artikelen en teksten die ik in een latere fase weer kon schrappen. Uiteindelijk heb ik het schrijven van de scriptie als een uitermate leerzaam proces ervaren waarbij ik zoveel mogelijk getracht heb alles wat ik in de literatuur tegenkwam in de praktijk van alle dag toe te passen. De praktijk van de voetbalvereniging waar ik als bestuurder fungeer, maar ook de dagelijkse werkelijkheid van onze samenleving. Uiteindelijk maken wij allemaal deel uit van een veelheid van netwerken en gemeenschappen. Het is intrigerend om te observeren hoe deze verbanden functioneren en te onderzoeken waarom mensen in het ene verband heel actief en leidend zijn terwijl ze in het andere netwerk of gemeenschap een passieve rol innemen.

In mijn speurtocht naar het bundelen van krachten op het gebied van kennis voor sportbestuurders ben ik er achter gekomen dat ik vele voorvaders heb gekend. Enigszins mismoedig staakten zij vaak hun pogingen vanwege het gebrek aan medewerking van de verschillende belanghebbenden. Anno 2013 zou je verwachten dat waar gezamenlijk voordeel voor het grijpen ligt de krachten worden gebundeld.

Ik besef me dat een online kennisnetwerk voor sportbestuurders niet alle problemen in één klap oplost, maar tegelijkertijd blijf ik het beeld voor me houden van de bestuurders

die me op de bomvolle bestuurderscongressen van sportbonden steeds weer vertelden dat ze continue het wiel moesten uitvinden. Dat demotiveert en belemmert de productiviteit van de bestuurder. Wellicht is het om deze reden dat de sportbestuurder de lastigste te werven vrijwilliger is.

De hiervoor genoemde bevestiging van de relevantie van het onderwerp, herken ik eveneens in de enorme opkomst van belangstellenden bij het recent opgerichte Platform Verenigingsondersteuning. Voor het eerst kwamen verenigingsondersteuners van allerlei pluimage bijeen om te discussiëren over het professionaliseren van de ondersteuning van verenigingen. Er bestond veel behoefte om als verenigingsondersteuner met meer kwalitatief hoogwaardige zaken als procesbegeleiding bezig te zijn in plaats van steeds weer brandjes blussen of 'pleisters plakken'.

## 5.5 Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek vooral theoretisch van aard is heeft het betrekking op onderwerpen waar sportbestuurders dagelijks mee te maken hebben. De belangstelling van sportbestuurders voor kennisbijeenkomsten en de onvrede onder verenigingsondersteuners over hun eigen functioneren toont aan dat er een 'unmet need' bestaat waar het gaat om het helpen van sportbestuurders op weg naar zelfredzaamheid. Het bundelen van krachten via een online kennisnetwerk zou een goede manier kunnen zijn om dit probleem te helpen oplossen.

Het starten van een online kennisnetwerk voor sportbestuurders is een vernieuwend idee. Het vervolg van deze scriptie is dan ook geen aanbeveling tot vervolgstudie maar een aanbeveling tot het simpelweg gaan ondernemen. Dit sluit aan bij de theorie van 'corporate effectuation' van Saras Sarasvathy. In deze theorie gaat het om (vijf) onderliggende principes van besluitvorming van (startende) ondernemers in een omgeving van onzekerheid en verandering. Zo zouden ondernemers een kansrijk idee gewoon moeten aanpakken, zeker wanneer de kosten beperkt kunnen blijven.

Hoewel er in analogie met Wikipedia voor een online kennisnetwerk niet direct een winstgevend business model te bedenken valt (mensen geven hun kostbare tijd en kennis niet gratis weg aan een ondernemer die daar veel geld mee gaat verdienen), kunnen de kosten beperkt blijven. Met een beperkte aanvangsinvestering en een enkele mankracht kan een dergelijk netwerk al van start gaan. Daarnaast valt maatschappelijke waarde te verdienen voor de organisatie die het idee van een online kennisnetwerk oppakt. Zo zou het de reputatie van een dergelijke organisatie kunnen verhogen met alle verwachte en onverwachte mogelijkheden die daar uit voort komen. De organisatie zou bijvoorbeeld kunnen gaan optreden als vertegenwoordiger van de sport en een impuls kunnen ondervinden bij het aantrekken van talent.

In tweede instantie dienen zich wel degelijk verdienmogelijkheden voor een online kennisnetwerk aan. Het gaat hierbij dan om diensten zoals het organiseren van (gesponsorde) congressen en het ontwikkelen en het verkopen van online leermodules. Dit is nu ook precies het idee achter de theorie van corporate effectuation: handelen in onzekerheid waarbij niet duidelijk is wat de toekomst gaat brengen. Het idee biedt echter wel een gunstige risico- rendementsverhouding, de ondernemer koopt hiermee een goede kans.

Het online kennisnetwerk zou een vergelijkbare opzet kunnen hebben als bijvoorbeeld sportknowhow.nl, het internetplatform voor de zakelijke sportmarkt. Deze website kent een aantal ('founding') partners die de website ondersteunen in ruil voor exclusieve exposure. Hiermede worden de kosten gedrukt en de exposure van zowel de website als de sponsors verhoogd. Voor wat betreft het online kennisnetwerk zouden de partners in ruil voor hun financiële ondersteuning één van de in de vorige paragraaf genoemde diensten (mede) kunnen ontwikkelen en aanbieden. Als geregistreerde leden van het online kennisnetwerk er bij toetreding mee instemmen dat hun gegevens gebruikt mogen worden voor commerciële doeleinden (met als motivering dat dit één van de bronnen van financiering van het netwerk vormt) dan openen zich door verkoop van ledengegevens nieuwe mogelijkheden voor commerciële toepassingen naar aanbieders van sportproducten en -diensten. Met deze middelen zou de uitrol van het netwerk weer versneld kunnen worden.

Het initiatief voor een online kennisnetwerk vormt een nieuwe manier van samenwerking mogelijk gemaakt door het Internet. 'Professionele amateurs' bundelen hun krachten en komen samen tot een kennisproduct dat de omvang en kwaliteit van het bestaande professionele alternatief kan evenaren of overstijgen. Net zoals destijds bij de totstandkoming van Wikipedia geschiedde. In die zin zal het lastig zijn voor bestaande aanbieders zoals sportbonden en provinciale sportservicebureaus het online kennisnetwerk op te zetten. Het gaat hierbij om een compleet andere wijze van het aanbieden van kennis.

Ik kan me voorstellen dat een ('non profit') kennis- of onderzoeksorganisatie zoals bijvoorbeeld een HBO sportopleiding het initiatief voor een online kennisnetwerk neemt. Studenten kunnen het onderwerp gebruiken voor praktijkervaring of scriptieonderwerpen. Op dit moment zijn al een aantal opleidingen actief in het ondersteunen van breedtesportverenigingen.

Het online kennisnetwerk zou in mijn beeldvorming multimediaal van karakter moeten zijn en bestaan uit het beste wat Internet te bieden heeft. Enerzijds zouden vastomlijnde onderwerpen als modelstatuten, reglementen e.d. met behulp van Wiki's geschreven kunnen worden. Op forums zouden bestuurders kunnen discussiëren over actuele onderwerpen en door middel van 'stel een vraag' zouden bestuurder binnen 48 uur antwoord moeten krijgen op een prangende kwestie. Daarnaast bestaan er mogelijkheden voor online learning modules, instructiefilms op YouTube en presentaties op Slide Share. Via sociale media zoals Twitter zouden bestuurders steeds uitgedaagd kunnen worden om te participeren.

Ook gemeenten zouden aan het initiatief kunnen meewerken. Gemeenten besteden veel geld aan sportverenigingen en hebben er baat bij als verenigingen goede bestuurders hebben. Enerzijds zouden ze geld kunnen vrijmaken voor online learning modules, anderzijds zouden ze ook van een vereniging kunnen eisen dat bestuurders deze modules gaan volgen. Op die manier kan er een ecosysteem ontstaan waar iedereen voordeel van heeft. En dat is nu net waar deze scriptie een aanzet voor probeert te geven.

## Literatuuroverzicht

- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Baar, A.P & van Oosten de Boer, P.F. (2009). *Gids voor verenigingsbestuurders*. Kluwer
- Baarda, D.B. (2009). *Dit is onderzoek – Noordhoff Uitgevers*
- Baytiyeh, H., & Pfaffman, J. (2009, June). Why be a Wikipedian. In *Proceedings of the 9th international conference on Computer supported collaborative learning-Volume 1* (pp. 434-443). International Society of the Learning Sciences.
- Bertrams, J. (1999). *De kennisdelende organisatie. Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2002). *Social life of information*. Harvard Business Press.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg MKemper, F (2011). *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. W.J.H. Mullier Instituut, Universiteit Utrecht, Arko Sports Media
- Broeke, A. (2010). *Professioneel sportmanagement vernieuwen*. Eburon Uitgeverij BV.
- Dekker, P., Hart, de J. & L. Faulk (juni 2007) *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. SCP Den Haag
- Forte, A., & Bruckman, A. (2005). Why do people write for Wikipedia? Incentives to contribute to open-content publishing. *Proc. of GROUP*, 5, 6-9.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Gratton, C en Jones, I (2007). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Taylor and Francis
- Hey, J. (2004). *The data, information, knowledge, wisdom chain: the metaphorical link*. Intergovernmental Oceanographic Commission.
- Howard, T. (2009). *Design to thrive: creating social networks and online communities that last*. Morgan Kaufmann.
- Iriberry, A., & Leroy, G. (2009). A life-cycle perspective on online community success. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 41(2), 11.
- Kuperus, M. (2005), *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- Kostakis, V. (2010). Peer governance and Wikipedia: Identifying and understanding the problems of Wikipedia's governance. *First Monday*, 15(3).
- Kuznetsov, S. (2006). Motivations of contributors to Wikipedia. *ACM SIGCAS computers and society*, 36(2), 1.
- Lazar, J., & Preece, J. (2002). Social considerations in online communities: usability, sociability, and success factors. *Cognition in the Digital world*, 127-151.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Meijs, L.P.C.M. (1997) –*Management van vrijwilligersorganisaties*. NOV Publikaties
- Nov, O. (2007). What motivates wikipedians?. *Communications of the ACM*, 50(11), 60-64.
- Ortega, F., Gonzalez-Barahona, J. M., & Robles, G. (2008, January). On the inequality of contributions to Wikipedia. In *Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual* (pp. 304-304). IEEE.
- Reagle Jr, J. M., & Lessig, L. (2010). *Good faith collaboration: The culture of Wikipedia*. MIT Press.



- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Stam, C. D. (2004). Kennismanagement: van theorie naar de praktijk van kennisproductiviteit. *Productiviteit van de kenniswerker*, 9-22.
- Stuckey, B. (2004, March). Making the most of the good advice: meta-analysis of guidelines for establishing an internet-mediated community of practice'. In IADIS International Conference Proceedings: Web Based Communities 2004 (pp. 24-26).
- Serrat, O (2009). Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, Article No. 11 ADB Publishing ACM New York, NY, USA
- de Vries R.F. , van Eck J. (2005) –Tussenstand breedtesportimpuls voor gemeenten, provincies en bonden in 2004 – Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Viégas, F. B., Wattenberg, M., & Dave, K. (2004, April). Studying cooperation and conflict between authors with history flow visualizations. In Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems (pp. 575-582). ACM.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). <sup>a</sup>It is what one does<sup>o</sup>: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(155), 173.
- Wasko, Molly McLure; Faraj, Samer; and Teigland, Robin (2004) "Collective Action and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice," *Journal of the Association for Information Systems*: Vol. 5: Iss. 11, Article 15.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Weggeman, M. (1997) *Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam.
- Wenger, E., Trayner, B., & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. URL: [http://www.knowledge-architecture.com/downloads/Wenger\\_Trainer\\_DeLaat\\_Value\\_creation.pdf](http://www.knowledge-architecture.com/downloads/Wenger_Trainer_DeLaat_Value_creation.pdf) [July 25, 2011].
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research,; design and methods*. Sage Publications
- Zwaan, van der, A.H. (1995) *Organisatie-onderzoek*. 3e druk. Assen:Van Gorcum.