

Sportief Werken: een transitie?

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen in de interorganisatorische samenwerking van Sportief Werken



Jeroen Meerwijk

Doorwerth, Augustus 2015

Sportief Werken: een transitie?

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen in de interorganisatorische samenwerking van Sportief Werken

Auteur: Jeroen (J.B.) Meerwijk

Studentnummer: 4124634

Universiteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organiseringswetenschap (REBO)

Opleiding: Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider Sport & Zaken: Janine Berger - Vermeulen

Begeleider Universiteit Utrecht: Annelies Knoppers

Tweede Lezer: Inge Claringbould

Aantal woorden: 23.247

In samenwerking met:



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie: 'Sportief Werken, een voorbeeld van interorganisatorische samenwerking in de sport'. Voor deze scriptie is een kwalitatief onderzoek verricht naar de betekenis, samenwerking en verandering ten aanzien van Sportief Werken. Deze scriptie markeert het einde van mijn tweejarige duale Master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht (USBO). Na mijn Bachelor Bedrijfskunde – MER (Management, Economie en Recht) aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) wilde ik graag verder naar de wereld waar mijn passie ligt, de sport, en het liefst in combinatie met mijn achtergrond in de Bedrijfskunde. Door het volgen van de Master Sportbeleid en Sportmanagement heb ik mijn passie kunnen verbinden aan mijn werk en toekomstige carrière.

In de eerste plaats wil ik graag mijn scriptiebegeleider Annelies Knoppers bedanken. Je deskundigheid, enthousiasme en nuttige feedback hebben mij erg geholpen. Daarnaast heb je mij altijd positief begeleidt. Mijn scriptieperiode was privé niet altijd even makkelijk, waardoor ik regelmatig vastliep bij het schrijven van deze scriptie. Je hebt me daar altijd in gesteund door mij tijd te geven en geprobeerd om me te stimuleren waar nodig. Ik ben je hier enorm dankbaar voor en ik had me geen betere scriptiebegeleider kunnen wensen. Verder wil ik mijn intervisiegenoten Carmen Verstraten en Els Manders bedanken voor de nuttige en scherpe feedback maar ook de ontspannende gesprekken. Natuurlijk ook een dankwoord aan mijn respondenten. Zonder jullie tijd, openheid, informatie en enthousiasme had ik deze scriptie niet kunnen schrijven.

Daarnaast wil ik graag de Stichting Sport & Zaken bedanken. In de afgelopen 2 jaar heb ik bij Sport & Zaken via een werkervaringsplek de kans gekregen om mijzelf te ontwikkelen als een volwaardig jong professional op het snijvlak van Sport en Bedrijfsleven. Graag wil ik hiervoor de organisatie en natuurlijk mijn begeleider Janine Vermeulen bedanken. Ik heb heel veel geleerd van je persoonlijke en warme aanpak en wil je bedanken voor het vertrouwen wat ik heb gekregen waardoor ik veel en divers werk zelfstandig heb kunnen uitvoeren. In het bijzonder wil ik graag Eric van der Veen en Maaïke van Meerten bedanken. Ik heb heel veel van jullie deskundigheid bij Sport & Zaken en NOC*NSF geleerd, maar vooral op persoonlijk vlak heb ik heel veel steun aan jullie gehad. Het was zeker niet altijd makkelijk voor mij, met name de laatste periode, maar ik heb heel veel van jullie gehad. Het bieden van jullie steun en oplossingen heeft me heel erg geholpen en gebracht op het punt waar ik nu sta, enorm bedankt daarvoor. Hopelijk komen we elkaar in de toekomst in het werkveld nog vaak tegen! Ook mijn vader en vrienden verdienen een dankwoord. Jullie stonden altijd klaar om mij te helpen of te zorgen voor de broodnodige ontspanning, enorm bedankt daarvoor.

Tot slot wil ik mijn moeder, Hermine Boswinkel, bedanken. Helaas heb je niet meer mee gemaakt dat ik de Universiteit heb gehaald maar één ding is zeker: zonder jou was ik nooit gekomen waar ik nu sta, je was de enige die er in geloofde dat ik dit zou kunnen en de enige die mij altijd onvoorwaardelijk heeft gesteund. Mama, deze scriptie is voor jou. Ik weet dat je van boven mee kijkt en ziet dat het goed is. Je zit voor altijd in mijn hart!

Jeroen Meerwijk

Doorwerth, 23 augustus 2015

Samenvatting

De sportwereld is in transitie en vraagt onder meer om nieuwe vormen van samenwerking. Sportief Werken is zo'n voorbeeld waarin sportverenigingen en bedrijfsleven samenwerken en veranderen om een win-win situatie voor beide te creëren. Sportief Werken heeft de volgende definitie: "Maak van een overdag onderbezette sportaccommodatie een flexibele werkplek met sportfaciliteiten voor zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) en flexwerkers". In 2015 is Sport & Zaken samen met de Hockeybond en Adviesbureau BMC een pilot gestart om het concept verder door te ontwikkelen en te implementeren vanuit een vraaggerichte aanpak. Dit onderzoek kijkt naar de betekenissen die betrokkenen geven aan de interorganisatorische samenwerking van Sportief Werken.

Om de vraagstelling te beantwoorden is gekeken naar het perspectief over betekenisgeving door Weick (1995). Betekenisgeving is een proces van sociale interactie waarbij mensen de realiteit vorm geven door te kijken naar situaties waarin zij zelf onderdeel zijn en die te interpreteren. De werkelijkheid is volgens Weick (1995) dus sociaal geconstrueerd en niet eenduidig. De zes determinanten voor interorganisatorisch samenwerken van Oliver (1990), vormden het centrale kader van dit onderzoek. De zes determinanten zijn: machtsverhoudingen (1), wederzijdse afhankelijkheid (2), noodzakelijkheid (3), legitimiteit (4), efficiency (5) en stabiliteit (6). Om de betekenissen te achterhalen heb ik dit onderzoek gedaan vanuit een interpretatieve invalshoek. De gebruikte methoden waren een literatuurstudie en het houden van 11 semigestructureerde diepte-interviews met direct betrokkenen bij het project Sportief Werken. Tevens is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van field notes omdat deze een direct inzicht gaven in de praktijk van hoe de samenwerking zich ontwikkelde en welke betekenissen werden gegeven.

In de resultaten worden vier thema's besproken die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen: kaders van samenwerken, belangen in samenwerken, succesfactoren in het samenwerken en obstakels in de samenwerking. Er is sprake van een complex proces tijdens pogingen om Sportief Werken te realiseren waarbij vertraging is opgelopen door de aanwezigheid van impliciete macht en onduidelijkheden over rollen en verantwoordelijkheden. Het wordt belangrijk geacht dat iedereen een eigen rol heeft waarbij het niet uitmaakt dat er verschillende belangen zijn, zolang er maar aan een gelijk einddoel wordt gewerkt. Tevens geven betrokkenen aan dat Sportief Werken binding en ontmoeting kan opleveren waardoor het sociaal kapitaal van zowel mensen als organisaties wordt vergroot. Betrokkenen kaders de samenwerking vanuit hun eigen kader waarbij communicatie en het managen van verwachtingen als belangrijkste succesfactoren worden gezien in deze samenwerking. Echter, de communicatie kan beter en de verwachtingen zijn voor betrokkenen niet altijd helder. In een samenwerking tussen sportvereniging en bedrijfsleven zijn deze factoren extra van belang omdat partijen afkomstig zijn uit verschillende velden en er een groot verschil zit in de mate van professionaliteit en handelen. In de conclusie van dit onderzoek blijkt dat de macht van taal en framing centraal staat in de bevindingen van dit onderzoek. Mensen plaatsen aanwijzingen in hun eigen frame waardoor er langs elkaar heen wordt gewerkt. Om de samenwerking van Sportief Werken succesvol te laten zijn, wordt het belangrijk geacht dat er een duidelijke regie wordt gevoerd door een intermediaire organisatie en dat iedereen een duidelijke eigen rol heeft met belangen om samen te werken. Actieve communicatie leidt tot heldere verwachtingen en het gezamenlijk creëren van zinvolle betekenissen voor alle partijen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Blz. 3
Samenvatting	Blz. 4
1. Inleiding	Blz. 7
1.1 <i>Aanleiding</i>	Blz. 7
1.2 <i>Relevantie</i>	Blz. 9
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie.....	Blz. 9
1.2.2 Maatschappelijke relevantie.....	Blz. 10
1.3 <i>Probleemstelling</i>	Blz. 11
1.3.1 Doelstelling.....	Blz. 11
1.3.2 Hoofdvraag.....	Blz. 11
1.3.3 Deelvragen.....	Blz. 11
1.3.4 Definities.....	Blz. 11
1.4 <i>Achtergrond: belangen en actoren</i>	Blz. 12
1.4.1 Stichting Sport & Zaken.....	Blz. 12
1.4.2 NOC*NSF.....	Blz. 13
1.4.3 KNHB.....	Blz. 13
1.4.4 BMC.....	Blz. 13
1.5 <i>Leeswijzer</i>	Blz. 13
2. Theoretisch kader	Blz. 14
2.1 <i>Onderzoeksperspectief</i>	Blz. 14
2.1.1 Ontologie.....	Blz. 14
2.1.2 Epistemologie.....	Blz. 14
2.2 <i>Analysekader</i>	Blz. 15
2.2.1 Betekenisgeving.....	Blz. 15
2.2.2 Enactment.....	Blz. 16
2.3 <i>Interorganisatorische relaties en samenwerkingen</i>	Blz. 17
2.3.1 Definities.....	Blz. 17
2.3.2 Perspectieven op samenwerking.....	Blz. 18
2.3.3 Redenen voor samenwerking.....	Blz. 20
2.3.4 Verandering en samenwerking.....	Blz. 20
2.3.5 Samenwerking in velden.....	Blz. 23
2.3.6 Sociaal kapitaal.....	Blz. 23
2.4 <i>Samenvatting theoretisch kader</i>	Blz. 24

3. Methodologie	Blz. 25
3.1 <i>Onderzoeksmethode</i>	Blz. 25
3.1.1 Kwalitatief Onderzoek.....	Blz. 25
3.1.2 Onderzoeksgroep.....	Blz. 25
3.1.3 Case studie.....	Blz. 25
3.2 <i>Dataverzameling</i>	Blz. 26
3.2.1 Literatuurstudie.....	Blz. 26
3.2.2 Semigestructureerde interviews.....	Blz. 26
3.2.3 Veld notities.....	Blz. 27
3.3 <i>Data analyse en verwerking</i>	Blz. 27
4. Resultaten en Analyse	Blz. 28
4.1 <i>Framen van samenwerken</i>	Blz. 28
4.1.1 Betekenissen aan de samenwerking.....	Blz. 28
4.1.2 Vraag en aanbod.....	Blz. 29
4.1.3 Communicatie.....	Blz. 30
4.1.4 Discussie.....	Blz. 31
4.2 <i>Belangen in samenwerken</i>	Blz. 32
4.2.1 Traagheid.....	Blz. 32
4.2.2 Rollen en verantwoordelijkheid.....	Blz. 33
4.2.3 Machtsverhoudingen.....	Blz. 34
4.2.4 Discussie.....	Blz. 36
4.3 <i>Succesfactoren in het samenwerken</i>	Blz. 36
4.3.1 Verwachtingenmanagement.....	Blz. 36
4.3.2 Binding en ontmoeting.....	Blz. 38
4.3.3 Discussie.....	Blz. 40
4.4 <i>Obstakels in de samenwerking</i>	Blz. 41
4.4.1 Verschillen tussen sportverenigingen en bedrijfsleven.....	Blz. 41
4.4.2 Professionalisering als een drempel voor deelname.....	Blz. 42
4.4.3 Discussie.....	Blz. 43
5. Conclusie, Discussie en Aanbevelingen	Blz. 44
5.1 <i>Conclusie</i>	Blz. 44
5.1.1 Deelvraag 1.....	Blz. 44
5.1.2 Deelvraag 2.....	Blz. 44
5.1.3 Deelvraag 3.....	Blz. 46
5.1.4 Deelvraag 4.....	Blz. 47
5.1.5 Hoofdvraag.....	Blz. 48
5.2 <i>Discussie</i>	Blz. 49
5.3 <i>Aanbevelingen</i>	Blz. 51
6. Literatuurlijst	Blz. 53
Bijlage 1: Kenmerken onderzoekspopulatie	Blz. 57
Bijlage 2: Topiclijst	Blz. 58

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Transitie in de sport: het is een veel gebruikte en gehoorde term in de sportwereld anno 2015. De veronderstelde en noodzakelijke transitie vraagt om verandering en samenwerking tussen sport en in combinatie met partners als het onderwijs, de overheid en het bedrijfsleven (NOC*NSF, 2015). Enkele ontwikkelingen zijn de overheidssubsidies die onder druk staan en de veronderstelde maatschappelijke waarde van sport. Daarnaast is er sprake van toenemende wensen van de consument waardoor sportbonden en sportverenigingen worden gedwongen om innovatiever te worden (van der Roest, Vermeulen en van Bottenburg, 2013). Deze ontwikkelingen vragen om nieuwe vormen van samenwerking en verandering in de sportsector en in combinatie met andere sectoren zoals onderwijs en het bedrijfsleven.

Van oudsher is de samenwerking tussen sport en bedrijfsleven gericht op het aangaan van sponsorovereenkomsten (Cousens, Babiak en Bradish, 2006; Wagner en Nissen, 2015; NOC*NSF, Sportagenda, 2016). Echter, in het afgelopen decennium stijgen het aantal interorganisatorische relaties in de sportsector op andere gebieden dan sponsorovereenkomsten. Dit komt enerzijds doordat de sportsector steeds meer de waarde inziet van het aangaan van interorganisatorische samenwerkingen en anderzijds omdat zowel sportsector als andere sectoren zoals het bedrijfsleven op zoek zijn naar alternatieve vormen van samenwerking (Babiak, 2007; Bödicker, 2014; Misener en Doherty, 2012-B); Musters, 2012; Oosterloo, 2013; Van Bottenburg, 2013).

Dit onderzoek richt zich op het concept 'Sportief Werken'. Sportief Werken is een voorbeeld van een interorganisatorische samenwerking zoals bedoeld in de vorige paragraaf, welke wordt beheert door de Stichting Sport & Zaken. Onder Sportief Werken wordt het volgende verstaan: "Maak van een overdag onderbezette sportaccommodatie een flexibele werkplek met sportfaciliteiten voor zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) en flexwerkers", Dat is de uitdaging van Sportief Werken (NISB, 2013). Sportief Werken is een concept waarin sportverenigingen en bedrijfsleven samenwerken en veranderen met als doel een win-win situatie te creëren. Negen sportverenigingen gingen er in april 2012 mee aan de slag. Ruim een jaar later zijn hun kennis en ervaringen geïnventariseerd, samengevoegd en gebundeld in een kennisdocument over Sportief Werken (NISB, 2013). De belangrijkste bevindingen waren dat sportverenigingen zelf een actieve rol moeten hebben bij het opzetten van Sportief Werken. Het wordt belangrijk geacht dat er een gevarieerd sportaanbod wordt opgezet met professionele begeleiding. Tevens is het van belang om goede voorzieningen voor de werkplekken te faciliteren en de doelgroep te bereiken (NISB, 2013). Echter, tot op heden is het niet gelukt om Sportief Werken duurzaam te implementeren. De reden waarom dit zo is, is niet onderzocht. Uit de ervaring die Sport & Zaken heeft opgedaan in het verleden, blijkt dat sportorganisaties en bedrijfsleven elkaar niet automatisch vinden. Hiervoor is het nodig dat er een partij is die bemiddeld in de samenwerking.

In samenwerking met Sport & Zaken zijn de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) en Adviesbureau BMC het concept Sportief Werken verder aan het door ontwikkelen en implementeren. Sport & Zaken is de matchmaker tussen de sportsector en het bedrijfsleven en brengt samenwerkingen tot stand die voor beide partijen rendement opleveren. In paragraaf 1.4

worden de belangrijkste partijen nader toegelicht. In mei 2015 is een pilot gestart bij 2 hockeyclubs in Rotterdam en Zeist 2 golfclubs in Den Bosch en Amsterdam om te kijken hoe Sportief Werken in de praktijk kan werken. *“Op termijn is het de bedoeling dat Sportief Werken een concept is dat breed in de sport toepasbaar is”*, zegt Janine Vermeulen (Programmamanager Advies bij Sport & Zaken). Het concept vraagt om samenwerking tussen sportverenigingen, bedrijfsleven en intermediaire organisaties als sportbonden en Sport & Zaken. Het NISB (2013) beschrijft in een kennisdocument dat het belangrijk is voor sportverenigingen om samenwerking te zoeken met andere sportverenigingen, bedrijven en organisaties om Sportief Werken tot een succes te laten worden. Sportief Werken is daarmee een treffend voorbeeld van een interorganisatorische samenwerking en organisatieverandering, welke nodig is om deze transitie in de sport te realiseren.

Sportief Werken is in de afgelopen jaren een onderwerp wat leeft in de sportsector. Zo deed Pennekamp (2013) een onderzoek naar multifunctionele sportaccommodaties. Het NISB heeft samen met NOC*NSF een kennisdocument opgesteld over Sportief Werken naar aanleiding van een pilot. Adviesbureau BMC ontwikkelde een concept over werken bij de sportvereniging (Pennekamp, 2013; NISB, 2013; Sport & Zaken, 2014). Daarnaast is een commerciële aanbieder, Sportlounge, ook aan de slag gegaan met Sportief Werken. Echter, uit de documenten blijkt dat er diverse pilots zijn gehouden om Sportief Werken in de praktijk te testen maar de pilots hebben nooit concreet tot acties geleid. In het paragraaf 1.2 worden deze documenten verder uitgewerkt.

Sportief Werken is op papier een ‘win-win’ situatie voor zowel sport als bedrijfsleven. Zo kan de sport profiteren van kennis uit het bedrijfsleven en potentieel nieuwe leden werven. Het bedrijfsleven heeft een nieuwe flexplek met faciliteiten en ook nog mogelijkheden om te sporten (NISB, 2013). Echter, hoe tot deze ideale situatie te komen is nog niet onderzocht. Bovendien is er nog niet gekeken naar de betekenissen die betrokkenen geven aan Sportief Werken. De betekenissen zijn belangrijk om te kennen want als deze sterk uiteenlopen en men met andere verwachtingen een project ingaat, kan dit tot teleurstelling leiden.

De maatschappij is continue in transitie. Het Sociaal Cultureel Planbureau formuleert de vijf centrale ontwikkelingen waar onze maatschappij mee te maken heeft: individualisering, informalisering, informatisering, intensivering en internationalisering (Schnabel, 2004). Deze ontwikkelingen hebben ook veranderingen op onder andere economisch en sociaal gebied tot gevolg. Er is sprake van meer neoliberaal marktdenken waardoor sociale grenzen, als normen en waarden, verschuiven en vervagen in onze samenleving. Neoliberaal marktdenken wordt gekenmerkt door een grote rol van de economie waarbij individuen een speler zijn op de vrije markt (Schabel, 2004). Een voorbeeld is dat de sporter steeds hogere eisen stelt aan het sporten bij een vereniging. Dit wordt ook wel ‘het consumentistisch discours’ genoemd (van der Roest, Vermeulen en van Bottenburg, 2013).

Anderzijds is er sprake van een toenemende druk op de sportvereniging, terwijl deze grote sociale waarde vertegenwoordigt. De toenemende druk op de sportvereniging heeft te maken met een spanningsveld tussen tradities en ambities (Boessenkool, Waardenburg en Lucassen, 2011). Bij sportverenigingen is er steeds meer sprake van teruglopende subsidies waardoor ze op zoek moeten naar andere manieren om te overleven, samenwerken is daarbij belangrijk (NOC*NSF, 2015). Sportief Werken kan een duurzame manier van samenwerken worden waardoor de legitimiteit van de

sportvereniging wordt vergroot. Sportief Werken is niet het middel om alle financiële problemen te verhelpen, maar het biedt de vereniging wel veel kansen en mogelijkheden (NISB, 2013).

De behoefte tot nieuwe vormen van samenwerken blijkt al langer en op diverse niveaus te bestaan (Bödicker, 2014; Musters, 2012; Oosterloo, 2013; Pennekamp, 2013). De sportsector heeft veel behoefte aan samenwerken evenals aan kennis en kunde uit het bedrijfsleven (Bödicker, 2014; NOC*NSF, Sportagenda 2016). Het bedrijfsleven betrekken bij nieuwe samenwerkingsvormen als Sportief Werken kan nodige kennis en expertise aanbrengen in de sport. Anderzijds kan het bedrijfsleven weer veel hebben aan de (kracht van) sport. Sport brengt mensen en hun verschillen bij elkaar, wat de sportvereniging tot een belangrijke ontmoetingsplek maakt waar identiteiten en betekenissen worden verworven (Verweel en Vermeulen, 2011). Juist de betrokkenheid van sport maakt Sportief Werken tot een uniek concept en met meerwaarde ten opzichte van andere vormen van flexwerken. De uniekheid van het concept zit niet alleen in de combinatie van sporten en flexwerken maar ook in de sportieve en groene omgeving waarin sportverenigingen liggen (Sport & Zaken, 2015). Sportief Werken kan daarmee een voorbeeld zijn van een interorganisatorische samenwerking tussen sport en bedrijfsleven waar beide sectoren samenwerken aan de realisatie van eigen, gemeenschappelijke en maatschappelijke doelen.

1.2 Relevantie

In deze paragraaf wordt zowel de wetenschappelijke relevantie als de maatschappelijke relevantie nader toegelicht.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is in heden en verleden onderzoek gedaan naar interorganisatorische samenwerkingen in de sport. Zo deed Pennekamp (2013) een onderzoek gedaan naar de multifunctionaliteit van de sportvereniging. Zij concludeerde dat gebruikers van de sportvereniging een bepaalde binding nodig hebben omdat dit een gevoel geeft van er bij horen. Echter, de binding staat onder druk door maatschappelijke ontwikkelingen. Sportverenigingen moeten daarom veranderen en samenwerken met andere sectoren om de binding te behouden (Pennekamp, 2013). Pennekamp (2013) heeft echter geen onderzoek gedaan naar de vorm hoe sportverenigingen moeten samenwerken om binding te creëren. Daarnaast richtte haar onderzoek zich op slechts één vereniging terwijl iedere vereniging mogelijk anders is (Pennekamp, 2013). Musters (2012) deed onderzoek naar de samenwerking tussen sportbonden binnen de clusters in Veenendaal en Zoetermeer. De bevindingen en conclusies waren dat iedere samenwerking gestalte krijgt vanuit een ander (theoretisch) perspectief. Factoren als het gezamenlijk behalen van schaalvoordelen en het gezamenlijk verder willen professionaliseren, waren belangrijke factoren voor het aangaan van de samenwerking. Het onderzoek van Musters (2012) is beperkend omdat het zich weliswaar richtte op interorganisatorische samenwerking maar alleen op samenwerken binnen de sportsector en tussen sportbonden. Oosterloo (2013) deed een onderzoek naar de maatschappelijke gedrevenheid van lokale samenwerking. In de bevindingen en conclusie bleek dat de beweegredenen van lokale interorganisatorische samenwerking verschillen per samenwerkingspartner. Bij het opbouwen van een lokale interorganisatorische samenwerking bestaat een sterke verhouding tussen de betekenissen die lokale sportaanbieders geven en het beleid wat de sportsector hanteert.

Echter, geen van in bovenstaande paragraaf genoemde onderzoeken legden de koppeling met het bedrijfsleven qua interorganisatorische samenwerking in de sport. De koppeling met een andere sector als het bedrijfsleven kan een interorganisatorische samenwerking een andere dimensie geven door een aantal redenen: ten eerste geven Boessenkool, Waardenburg en Lucassen (2011) aan dat de sportsector in essentie drijft op vrijwilligers en geen winstoogmerk heeft. Dit is een essentieel verschil met het bedrijfsleven waarin er wel een winstoogmerk is en er gewerkt wordt met professionals. Daarnaast representeren sportverenigingen een bepaalde maatschappelijke waarde (Boessenkool, Waardenburg en Lucassen, 2011). Tevens opereren sportverenigingen en bedrijfsleven in verschillende 'velden', conform de theorie van Bourdieu (1988). Verschillende velden hebben verschillende regels en tradities volgens Bourdieu (1988). Het concept 'velden' wordt elders in dit hoofdstuk nader toegelicht.

Bödicker (2014) maakte wel de koppeling met het bedrijfsleven. Hij onderzocht publiek-private samenwerking in de sport en welke betekenissen hieraan werden gegeven door de betrokkenen. In de bevindingen en de conclusie van dit onderzoek was te lezen dat een publiek-private samenwerking een complex proces is vanwege verschillende sociaal/economische belangen en verschillende visies. Ondanks het feit dat de onderzochte case van Bödicker (2014) een potentiële win-win situatie betrof, was er sprake van traagheid en verstoorde machtsverhoudingen waardoor de samenwerkingsprocessen door spanning werden gekenmerkt. Het onderzoek van Bödicker (2014) was dus een interorganisatorische samenwerking in de sport én in koppeling met het bedrijfsleven maar het betrof een meting die achteraf plaats heeft gevonden. Het onderzoek naar Sportief Werken is juist een onderzoek die aan de start van een interorganisatorische samenwerking plaatsvindt. Dit kan leiden tot andere inzichten en daarmee een toevoeging zijn aan het onderzoek van Bödicker (2014). Bovendien concludeerde Bödicker dat iedere publiek-private samenwerking anders is. In het onderzoek naar de interorganisatorische samenwerking binnen Sportief Werken wordt de koppeling tussen sport en bedrijf gemaakt en daarnaast wordt er niet gekeken hoe de interorganisatorische samenwerking heeft gefunctioneerd, maar juist hoe deze samenwerking zou kunnen functioneren. Het onderzoek naar Sportief Werken kan dus een verdiepende bijdrage leveren aan wetenschap over interorganisatorische samenwerkingen in de sport en de rol van betekenisgeving en verandering in deze context. In het theoretisch kader volgt een nadere toelichting op bepaalde theorieën over interorganisatorische samenwerking in de sport en de toevoeging die dit onderzoek naar Sportief Werken toevoegt aan de wetenschappelijke kennis en expertise.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

Voor meerdere partijen is er behoefte aan een wetenschappelijk onderzoek. Ten eerste zijn sportorganisaties op zoek naar nieuwe organisatiemodellen en verdienmodellen om te overleven in de huidige economische periode (NOC*NSF, Sportagenda, 2016). Veel sportorganisaties willen graag samenwerken maar vinden het moeilijk om dit in de praktijk te brengen. Een onderzoek naar Sportief Werken kan bijdragen aan het vinden van een nieuwe innovatie waardoor sportorganisaties beter in staat zullen zijn om onderling én met het bedrijfsleven samen te werken. Tevens is het onderzoek relevant voor het bedrijfsleven. Zoals door het NISB (2013) gesteld kan Sportief Werken nieuwe flexwerk plekken realiseren met de mogelijkheid om te sporten, wat dus mogelijk kan leiden tot vitalere medewerkers en mogelijke besparing op kantooruimte. Wat is voor het bedrijfsleven de toegevoegde waarde van het samenwerken met sportorganisaties en wat levert een samenwerking met sportverenigingen op, zijn relevante vragen die het onderzoek naar Sportief Werken kan

aantonen. Ook voor Sport & Zaken zijn nieuwe samenwerkingsvormen tussen sport en bedrijfsleven relevant. Sport & Zaken streeft als matchmaker tussen sport en bedrijfsleven op goede samenwerking en verhoging van het kennisniveau in de sport en professionalisering van sportorganisaties.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

Het onderzoek kent een aantal doelstellingen. In de eerste plaats beoogt het onderzoek een antwoord te geven op de betekenissen die betrokkenen geven aan Sportief Werken. Tevens beoogt het onderzoek aan te tonen hoe de samenwerking tussen sport en bedrijfsleven vormgegeven kan worden en hoe de verschillende velden en actoren zich tot elkaar verhouden. Het onderzoek beoogt eveneens bij te dragen aan succesvolle implementatie van Sportief Werken ten einde een bijdrage te leveren aan de verhoging van de sportparticipatie in Nederland en het vergroten van de vitaliteit onder de beroepsbevolking. Ook voor Sport & Zaken is dit onderzoek van belang omdat deze kennis en expertise bijdraagt aan nieuwe samenwerkingen in de sport en dit draagt bij aan de doelstelling van Sport & Zaken.

1.3.2 Hoofdvraag

Gelet op de aanleiding en doelstelling van het onderzoek ben ik tot de volgende hoofdvraag gekomen met bijbehorende deelvragen.

Welke betekenissen geven betrokkenen aan Sportief Werken en welke implicaties heeft dit voor de interorganisatorische samenwerking?

1.3.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden heb ik vier deelvragen geformuleerd:

1. Welke kennis bestaat in de wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking in de sport dat mogelijk van invloed is op het concept Sportief Werken?
2. Hoe wordt de samenwerking binnen Sportief Werken vormgegeven door betrokkenen?
3. Welke betekenis geven betrokkenen aan de samenwerking binnen Sportief Werken?
4. Wat zijn mogelijke succes- en faalfactoren van een interorganisatorische samenwerking als Sportief Werken?

1.3.4 Definities

Sportief Werken is een concept waarbij veel organisaties zoals sportverenigingen, sportbonden, het bedrijfsleven en Sport & Zaken zijn betrokken. Op termijn kan Sportief Werken een duurzame ontwikkeling worden waarbij sport en bedrijfsleven elkaar versterken en samenwerken aan het behalen van gemeenschappelijke of maatschappelijke doelen. Echter, het betreft hier complexe processen waar betekenisgeving een belangrijke rol bij zou kunnen spelen. Door interorganisatorisch samenwerken ontstaan nieuwe organisatieprocessen waar individuen bij betrokken zijn en waarin gezamenlijk betekenisgeving wordt gecreëerd. Weick (1995) geeft aan dat individuen door continue interactie betekenis geven aan gebeurtenissen en handelingen in een organisatie. De betekenisgeving die aan een bepaald verschijnsel wordt gegeven bepaald volgens Weick eveneens het gedrag van de actoren en de structuur. Betekenissen bevatten dus de zowel de interpretaties

evenals het proces waarin mensen een sociale werkelijkheid construeren. In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid teruggekomen op betekenisgeving als centraal concept in dit onderzoek.

Naast het kader van betekenisgeving draait het in dit onderzoek om interorganisatorische samenwerkingen. In de literatuur zijn veel en uiteenlopende definities van samenwerking te vinden. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt: *“Interorganisatorische samenwerking is gericht op gezamenlijke acties/activiteiten van twee of meer blijvend zelfstandige organisaties welke elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken”* (Rozenveld, 2011, p., 97). Deze definitie sluit het best aan bij de doelstelling van Sportief Werken. Er vinden immers gezamenlijke activiteiten plaats (flexwerken en sporten), waarbij meerdere onafhankelijke organisaties samenwerken vanuit een verschillende doelstelling. Om deze doelen te behalen is er echter samenwerking nodig met elkaar. Zoals zojuist gesteld is er in de afgelopen periode veel onderzoek gedaan naar interorganisatorische relaties en samenwerken in de sport en in relatie met het opbouwen van sociaal kapitaal. In hoofdstuk 2 wordt er uitgebreid ingegaan op verschillende theorieën over samenwerking in relatie tot Sportief Werken.

Tevens komt in de hoofdvraag het woord ‘betrokkenen’ naar voren. Hiermee worden alle partijen bedoeld die op enige wijze te maken hebben met Sportief Werken. In paragraaf 1.4 worden de belangrijkste actoren in deze samenwerking verder toegelicht.

Een ander belangrijk verschijnsel in dit onderzoek is het concept van ‘Veld’. Binnen Sportief Werken is het van belang dat sport en bedrijfsleven elkaar zien en handelen als gelijkwaardige partners. Sport en bedrijfsleven zijn echter twee verschillende werelden (Laberge en Kay, 2002). Laberge en Kay pasten Bourdieu’s idee van velden toe op de sportsector. Volgens hun vertaling van dit idee naar de sport bestaat de samenleving uit verschillende velden die elkaar overlappen. Binnen deze velden is sprake van een continue machtsstrijd waarbij de actoren ‘strijden’ om de middelen in het veld. Om in velden te kunnen strijden heeft iedere actor een bepaalde vorm van kapitaal nodig. Binnen Sportief Werken zijn minimaal de velden van sport en bedrijfsleven te onderscheiden en wordt er mogelijk ‘gestreden’ in de velden en zijn bepaalde vormen van kapitaal nodig om te kunnen strijden. In hoofdstuk 2 wordt het Bourdieu-ian idee van velden verder uitgewerkt.

1.4 Achtergrond: belangen en actoren

1.4.1 Stichting Sport & Zaken

In het kader van mijn Masteropleiding Sportbeleid & Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht werk ik twee jaar lang als stagiair bij de Stichting Sport & Zaken voor de programma’s ‘Advies’ en ‘Goed Sportbestuur’. De Stichting Sport & Zaken is in 2003 opgericht door adviesbureau Boer & Croon, ING bank, NOC*NSF en werkgeversorganisatie VNO NCW. De missie van Sport & Zaken is: *“Een optimale samenwerking tussen sport en bedrijfsleven voor een sportiever, vitaler en sterker Nederland”* (Sport & Zaken, 2015). Sport & Zaken werkt vanuit vier verschillende programma’s: ‘Advies’, ‘Goed Sportbestuur’, ‘Bedrijfssport’ en ‘Goud op de Werkvloer’ (Sport & Zaken, 2015). Sport & Zaken wil nieuwe kennis over Sportief Werken graag delen met de sportsector en het bedrijfsleven. De directeur van Sport & Zaken geeft het volgende aan: *“Voor Sport & Zaken is het relevant hoe het maatschappelijk vastgoed en sociaal kapitaal van de sport toegankelijk kan worden gemaakt voor het bedrijfsleven. Sportief Werken kan op termijn uitgroeien tot de ultieme vorm van*

samenwerking tussen sport en bedrijfsleven". Voor Sport & Zaken is Sportief Werken dus een concept dat bijdraagt aan het verwezenlijken van haar missie.

1.4.2 NOC*NSF

Sport & Zaken werkt nauw samen met NOC*NSF, een koepelorganisatie van sportbonden, op vele beleidsterreinen. De samenwerking wordt mede bepaald door de Sportagenda 2016 van NOC*NSF. Een van de twee hoofddoelstellingen van de Sportagenda zit in het verhogen van de sportparticipatie van 65% naar 75%. Door Sportief Werken zou mogelijk de Nederlandse beroepsbevolking meer in beweging worden gebracht waardoor de sportparticipatie wordt vergroot. Om de hoofddoelstellingen van de Sportagenda 2016 te realiseren is ook de paragraaf 'succesvoorwaarden' beschreven. In deze paragraaf wordt gesproken over 'kansen en mogelijkheden voor de sport': *"De sport kan de relatie en samenwerking met het bedrijfsleven verbeteren en proposities ontwikkelen die waardevol zijn voor het bedrijfsleven"* (NOC*NSF, Sportagenda 2016, p. 116). Sportief Werken is een mooi voorbeeld van deze doelstelling. Voor NOC*NSF is Sportief Werken dus een concept dat kan bijdragen aan het binden van doelgroepen aan de sportvereniging en daarmee een versterking kan betekenen voor de sportvereniging en een verhoging van de sportparticipatie.

1.4.3 KNHB

De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) is opgericht in 1898 en is er voor en door haar leden, de hockeyverenigingen. De KNHB stimuleert haar circa 250.000 leden om midden in de samenleving te staan waarbij de sportvereniging een brug vormt naar andere sectoren zoals het bedrijfsleven. Sportief Werken is een project waarin verenigingen midden in de maatschappij staan waarbij zij bovendien nog financiële voordelen kunnen behalen (KNHB, 2015).

1.4.4 BMC

Organisatieadviesbureau BMC is in 1986 opgericht en gespecialiseerd in het geven van advies ten aanzien van het verbeteren van kwaliteit in de publieke sector. BMC probeert haar missie te verwezenlijken door het representeren van vier kernwaarden: bijdrage aan de publieke sector (1), het geven van hoogwaardige strategische adviezen (2), marktgericht en ondernemend (3) en betrokkenheid (4) (BMC, 2015). Een adviseur van BMC geeft het volgende aan: *"BMC vindt het belangrijk dat haar werknemers vitaal zijn met een laag ziekteverzuim, wij faciliteren onze werknemers graag bij het realiseren van deze doelen. Sportief Werken is daarin een belangrijke pijler"* (Brochure Sportief Werken, 2015).

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijf ik het theoretisch kader door middel van het onderzoeksperspectief en analysekader en volgt een nadere toelichting op de relevante literatuur op het gebied van interorganisatorische relaties in de sportsector en samenwerken tussen verschillende velden zoals sport en bedrijfsleven. Tevens beschrijf ik in hoofdstuk 2 waar de literatuur te kort schiet en welke kennis dit onderzoek oplevert om dit gat ten dele in te vullen. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van dit onderzoek uiteengezet met een toelichting op de onderzoeksmethodes, analyse van de data en beperkingen in het onderzoek. In hoofdstuk 4 presenteer ik de resultaten van het onderzoek aan de hand van een aantal thema's die theoretisch worden geduid via een analyse op deze resultaten. Tot slot sluit ik in hoofdstuk 5 af met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk ga ik nader in op het theoretisch kader van dit onderzoek. Het theoretisch kader vormt de theoretische concepten uit de wetenschap die voor dit onderzoek relevant zijn. Ten eerste belicht ik het onderzoeksperspectief. Hiermee wordt inzicht gegeven in de concepten 'betekenisgeving' en 'sociale werkelijkheid' waarop ik mijn onderzoek baseer. Tevens wordt in dit hoofdstuk het analysekader belicht. Het analysekader geeft een antwoord op hoe de verzamelde data van documentanalyse, semigestructureerde diepte-interviews en veldnotities worden gekaderd. Na toelichting van het analysekader wordt verder gegaan met een literatuurreview op de belangrijkste theorieën van dit onderzoek: interorganisatorische relaties, het verband tussen samenwerken en veranderen en het concept van velden.

2.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek met een interpretatieve invalshoek. Het onderzoek is kwalitatief van aard omdat er op zoek wordt gegaan naar betekenissen die worden gegeven aan Sportief Werken en gekeken wordt naar samenwerkings- en veranderingsprocessen. Kwalitatief onderzoek is een geschikte methode voor dit onderzoek omdat ik op zoek ga naar beelden van de respondenten en het onderzoek voornamelijk beschrijvend van aard is (Edwards en Skinner, 2009). Binnen de kwalitatieve methode maak ik gebruik van de interpretatieve invalshoek. De interpretatieve invalshoek gaat er van uit dat de werkelijkheid tijd- en context gebonden is en wordt gecreëerd door betekenisgevers (Edwards en Skinner, 2009). Ik ga er vanuit dat betekenissen sociale constructies zijn. Ik ben in dit onderzoek op zoek naar betekenissen die actoren geven aan de samenwerking binnen Sportief Werken. De interpretatieve methode is daarom daar een geschikte methode voor.

2.1.1 Ontologie

Een ontologische vraag is: wat is de werkelijkheid? Vanuit het perspectief van betekenisgeving (sensemaking) – welke centraal staat in dit onderzoek – bestaat er geen objectieve werkelijkheid. Weick (1995) stelt betekenisgeving als de basis voor het menselijk handelen. Door middel van *connecting cues with frames* wordt betekenis gegeven aan situaties of de omgeving. Door de *cues* (aanwijzingen/signalen) uit de omgeving te plaatsen binnen het eigen *frame* (referentiekader) en er vervolgens naar te handelen, geven medewerkers betekenis aan de organisatiepraktijk. Voor Sportief Werken kan zich dit uiten in mensen van het bedrijfsleven die uit een bepaald veld komen. Zij komen daarmee uit een bepaald frame (=kader) van professionaliteit, dat mogelijk verschilt van de sportsector. Wanneer deze mensen bij een sportvereniging gaan werken, hebben zij te maken met een andere omgeving. Voor één ieder geldt dat zij daar bepaalde betekenissen aan geven en daarnaar gaan handelen. Deelnemers van Sportief Werken plaatsen en zoeken aanwijzingen en signalen uit de omgeving dus binnen het eigen kader.

2.1.2 Epistemologie

Een epistemologische vraag is hoe het te onderzoeken verschijnsel is te kennen en hoe het te weten? Als onderzoeker ben ik van mening dat het menselijk handelen in wisselwerking staat met bestaande, maar wel geconstrueerde structuren. Bestaande structuren worden altijd beïnvloedt door handelingen en de betekenissen die individuen en groepen geven aan deze structuren. Structuren,

vaste patronen en verhoudingen binnen en buiten de organisatie, hebben een bepaalde invloed, maar zijn niet leidend. Alleen door bewustwording zijn mensen bereid om bestaande structuren aan te passen (Weick, 1995). Structuren zijn dus ook sociale constructies en kunnen daarom veranderd worden. Mensen zijn niet helemaal vrij in het handelen, maar ze kunnen wel de bestaande structuur beïnvloeden ongeacht de context. Hoe bewuster men is van de eigen positie, des te meer invloed men heeft op het eigen handelen. Dit betekent dat de structuur continu opnieuw wordt gecreëerd. Hierbij kan aan allerlei situaties worden gedacht maar neem bijvoorbeeld een voetbalcoach die zijn team in de rust moet prepareren voor de tweede helft. De eerste helft is slecht gegaan wat zich bijvoorbeeld uitte in onderlinge irritaties of een achterstand. Deze aanwijzingen gebruikt de coach om de spelers anders neer te zetten in het veld waarmee hij de structuur feitelijk opnieuw creëert. De coach is in zoverre vrij in zijn handelen dat hij beslissingsbevoegd is, maar in de praktijk wordt hij beïnvloedt door de context zoals zijn spelers, de rest van de technische staf en zijn eigen referentiekader. Door het zien van de eerste helft is de coach bewust geworden en dus bereid om de structuur van het spelsysteem aan te passen.

Ik vind het relevant om te kijken hoe Sportief Werken in de praktijk kan uitgroeien tot een concept waarbij de sport en het bedrijfsleven elkaar kunnen versterken. Mijn aanname bij de start van dit onderzoek is dat Sportief Werken een concept is wat goed is voor alle partijen die met elkaar willen samenwerken en dat mensen gezamenlijk een betekenis geven aan wat voor hen Sportief Werken is. Tegelijkertijd denk ik dat door de aanwezigheid van organisaties met een diverse achtergrond, het extra van belang is om gezamenlijk betekenis en structuur te creëren aan en voor Sportief Werken. Vragen die daarbij van invloed zijn: Wat kunnen sport en bedrijf van elkaar leren? Welke invloed hebben samenwerkingsprocessen op een concept als Sportief Werken? Zoals in hoofdstuk 1 al was te lezen, zijn eerdere pogingen om Sportief Werken duurzaam te implementeren niet gelukt. Sportief Werken kan in mijn ogen uitgroeien tot een sterk concept en past in de huidige tijd waarin de maatschappij in transitie is naar een participerende samenleving. De bovenstaande aannames geven aan dat ik een bepaalde wijze heb hoe ik naar de werkelijkheid kijk. Het feit dat ik mij bewust ben van mijn aannames is belangrijk bij de verdere invulling van het onderzoek.

2.2 Analyse kader

In deze paragraaf wordt het analysekader nader toegelicht welke centraal staat in dit hoofdstuk. Het analysekader wordt gebruikt om de resultaten in hoofdstuk 5 theoretisch te kunnen duiden. Het analysekader geeft een nadere toelichting op de theorie van Weick over betekenisgeving en een verdieping op de enacted theorie.

2.2.1 Betekenisgeving

Volgens Weick (1995) construeren mensen betekenissen door een drietal overlappende redenen: persoonlijke interpretaties welke zich kunnen uiten in opvattingen en meningen (1), betekenissen vanuit eigen levenservaringen (2) en in interactie met mensen of organisaties in de omgeving (3).

Weick (1995) baseert dit op de aanname dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat.

Gebeurtenissen kunnen voor de één iets anders betekenen dan voor de ander. Organisaties zijn binnen dit kader geen rationale entiteiten, maar de uitkomst van sociale interacties. Mensen geven de realiteit vorm door terug te kijken op situaties waarvan men zelf en de gecreëerde werkelijk onderdeel waren. Dit betekent dat de realiteit altijd sociaal wordt geconstrueerd en contextafhankelijk is. Rationalisering van taakverdeling en van functieomschrijving binnen

organisaties gebeurt achteraf. Een interorganisatorische samenwerking als Sportief Werken kan vanuit dit perspectief gezien worden als de uitkomst van een proces. In het continue en subjectieve proces wat leidt tot betekenisgeving, onderscheidt Weick (1995) zeven eigenschappen kenmerken die nauw met elkaar verbonden zijn: identiteit (1), retrospectief (2), enactment (3), sociaal (4), ongoing (5), aanwijzingen (6) en plausibiliteit (7).

In mijn analyse zal ik voornamelijk de eigenschappen 'enactment' en 'aanwijzingen' gebruiken bij het toepassen, doorgronden en duiden van de betekenissen van de respondenten. Enactment wordt door Weick (1995) als volgt omschreven: *“Door actief te handelen heeft men invloed om zijn eigen omgeving en het creëren van waardevolle betekenissen. Daarnaast heeft de omgeving invloed op het menselijk handelen”* (pp. 30-31). Aanwijzingen worden door Weick (1995) als volgt omschreven: *“Betekenissen zijn gericht op opvallende aanwijzingen. Kleine details waar een brede betekenis aan wordt gegeven. Meestal worden betekenissen gegeven als er iets nieuws gebeurt. Juist door andere manieren van werken en organiseren valt iets op en geven mensen betekenis aan het verschijnsel”* (pp. 49-50). Mijn focus op enactment en aanwijzingen helpt mij om te begrijpen hoe de samenwerking binnen Sportief Werken wordt vormgegeven en hoe er betekenis wordt gegeven door het omzetten van aanwijzingen (cues) binnen het eigen kader. Het gaat hier bijvoorbeeld om mensen die in een gebouw moeten verhuizen van kamer en daardoor op een kamer komen met mensen die zij amper kennen. Door de nieuwe omgevingsinvloed gaan mensen anders handelen. Op basis van de nieuwe situatie gaan zij anders werken en dus betekenis geven aan het verschijnsel. Ook voor Sportief Werken is dit relevant omdat er 'nieuwe' mensen komen in de sportvereniging waardoor een hernieuwde betekenis ontstaat op basis van menselijk handelen en de context waarin zij opereren.

2.2.2 Enactment

Een focus op enactment kan duidelijk maken of het handelen, de structuur of een tussenvorm overheerst in het betekenisgevingsproces. Enactment gaat over het creëren van een zinvolle omgeving. Het proces van betekenisgeving ontstaat volgens Weick (1995) vanuit dubbelzinnigheid. Een ambigue of onzekere situatie ontstaat door een overvloed aan interpretaties bij betrokken met als gevolg een verandering in de omgeving. Ambigüiteit ontstaat door een voortdurende stroom van verschillende interpretaties op hetzelfde moment (Weick, 1995). De Sonnaville (2006) beschrijft het doel van organiseren in het reduceren van ambigüiteit tot geordende werelden (Weick, 1995). Anders gezegd ligt de basis voor organiseren in het menselijk handelen, waaruit processen en structuur logisch voortkomen. De ambigüiteit is volgens Weick het vertrekpunt van sociale interactie en daarmee van menselijk handelen. Weick noemt dit equivocality: van dubbelzinnigheid naar een definitie van de werkelijkheid (Weick, 1995).

Om van dubbelzinnigheid naar een definitie van de werkelijkheid te komen kan men reageren of aggregeren. De 'enacted' eigenschap van betekenisgeving gaat ervan uit dat men in situaties van dubbelzinnigheid actief handelt. *“Enactment is het gedrag waarmee mensen een deel van hun omgeving als het ware beetpakken en hier vervolgens naar handelen”* (Weick, 1995, pp. 30-38). Gerelateerd naar Sportief Werken gaat het bijvoorbeeld om flexwerkers die binnenkomen bij een sportvereniging en handelen naar de tradities en gebruiken die ze meenemen vanuit hun eigen organisatie of veld, of ze passen hun handelen aan, aan de nieuwe situaties zoals deze plaatsvinden. Hiermee ageren zij op een situatie in de omgeving. Het ageren op situaties is volgens Weick

belangrijk. Juist door te handelen wordt een situatie tastbaar, concreet en daarmee ook veranderbaar (Weick, 1995). Enactment is dus van belang omdat hiermee de ontwikkelingen in de omgeving tastbaar worden gemaakt en daarmee wordt betekenis geconstrueerd wat leidt tot het verdere ontwikkelen van processen en structuur. Enactment in en van de situatie leidt dus tot een structuur met een concreter handelingsperspectief om kansen en bedreigingen te categoriseren en te labelen. Weick (1995) noemt dit het proces van selectie waarbij een individu dubbelzinnigheid vermindert en bepaald met welke informatie hij of zij te maken heeft en welke informatie iemand negeert.

Individueel verminderen de dubbelzinnigheid van een betekenis door te selecteren waar wel of niet wat mee gedaan wordt. Dit leidt tot retentie; een collectieve definitie van de werkelijkheid en verwachtingspatroon. Weick (1995) stelt hiermee dat organisaties actiever zijn in het construeren van de omgeving dan in eerste instantie gedacht wordt. Mensen leven in een omgeving die zij zelf door hun handelen gecreëerd hebben en zijn onderdeel van processen die groter zijn dan zijzelf. Het concept van enactment focust op de theorie tussen proces en inhoud. Wanneer de inhoud leidend is wordt er gehandeld volgens bestaande verwachtingspatronen en blijven tradities in stand. Wanneer het proces leidend is worden tradities doorbroken en nieuwe verwachtingspatronen gecreëerd. Ter illustratie: wanneer Sportief Werken in de praktijk wordt uitgeoefend komen er dus flexwerkers sporten en werken binnen de sportvereniging. Wanneer de inhoud van hun werk belangrijk is dan gaan de flexwerkers met elkaar sporten en werken waardoor er in de praktijk weinig veranderd in de situatie: er ontstaat slechts een extra wereld binnen de sportvereniging, namelijk die van flexwerken in de sportvereniging. De werelden opereren los van elkaar en aan de tradities veranderd weinig. Wanneer het proces leidend is dan gaan bestaande en nieuwe mensen in de sportvereniging met elkaar communiceren en samen sporten waardoor er een nieuwe traditie ontstaat en Sportief Werken een geïntegreerd geheel vormt binnen de sportvereniging.

Volgens Weick (1995) staat de inhoud niet los van het proces en is er sprake van een spanningsveld. Men kan de eigen omgeving beïnvloeden, maar tegelijkertijd heeft de omgeving invloed op het handelen van de mens. In dit onderzoek kan het concept van enactment dan ook worden gebruikt om de samenwerking binnen het concept Sportief Werken te duiden en kijken hoe de partijen betekenisgeven aan de samenwerking van Sportief Werken.

2.3 Interorganisatorische relaties en samenwerkingen

In de afgelopen jaren is het aantal studies naar samenwerkingsrelaties tussen sportorganisaties en in combinatie met andere sectoren als het bedrijfsleven toegenomen (zie ook hoofdstuk 1). In deze paragraaf wordt de meest relevante literatuur ten aanzien van deze materie besproken en in het perspectief van Sportief Werken geplaatst.

2.3.1 Definities

In hoofdstuk 1 werd al stilgestaan bij de definitie van een interorganisatorische samenwerking zoals in dit onderzoek wordt gebruikt. Echter, de definitie van Rozenveld (2011) is wel toepasbaar maar heeft geen specifieke betrekking op de sportsector. Babiak en Thibault (2008) hanteren de volgende definitie van een interorganisatorische relatie op basis van hun onderzoek naar interorganisatorische samenwerking in de sportsector: *“a voluntary, close, long-term, planned strategic action between two or more organizations with the objective of serving mutually beneficial purposes in a problem*

domain” (p. 284). Hierbij is dus sprake van een samenwerking tussen meerdere organisaties voor het behalen van strategische doelen in een problematische en dubbelzinnige situatie. Deze definitie is toepasselijk binnen Sportief Werken omdat er sprake is van meerdere organisaties die op vrijwillige basis samenwerken aan het behalen van doelen met als doelstelling om de samenwerking duurzaam te continueren.

Babiak (2007) heeft bovenstaande definitie gebruikt om onderzoek te doen naar interorganisatorische relaties in de Canadese non-profitsector. De omgang met een veranderende omgeving heeft er volgens Babiak (2007) toe geleid dat samenwerken tussen diverse organisaties een centraal principe voor het strategisch management van organisaties is geworden in de Canadese sportsector (Babiak, 2007). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar interorganisatorische relaties in de sportsector (Babiak, 2007). Zoals in hoofdstuk 1 al te lezen was is de sportsector een aparte sector door enerzijds het vrijwillige karakter en anderzijds de veronderstelde maatschappelijke waarde die de sportsector representeert (Boessenkool, Waardenburg en Lucassen, 2011). Tevens hebben Misener en Doherty (2012-A) in hun onderzoek aangetoond dat interorganisatorische relaties kunnen bijdragen aan de prestatie en zichtbaarheid van samenwerkende organisaties als mede aan de creatie van sociaal kapitaal.

Sociaal kapitaal is een thema waar veel onderzoek naar is gedaan. Eén van de meest toonaangevende theorieën over sociaal kapitaal is het werk van de Franse socioloog Pierre Bourdieu. Bourdieu omschrijft sociaal kapitaal als volgt *‘resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalised relationships’* (Bourdieu, 1988). Bourdieu ziet sociaal kapitaal als iets wat individueel wordt opgebouwd door het aangaan van relaties in een netwerk of een instituut voor het verwerven van een ‘relatieve’ (sociaal-geconstrueerde) positie (Coalter, 2007). Het werk van Bourdieu wordt verder toegelicht in paragraaf 2.3.5. Misener en Doherty (2012-A) hebben onderzoek gedaan naar het aangaan van interorganisatorische relaties in de sport en de invloed daarop voor de organisaties en het netwerk. Sociaal kapitaal van mensen wordt volgens Misener en Doherty (2012-A) vergroot door het aangaan van meerdere en diverse relaties met organisaties. Sociaal kapitaal is daarom geen ‘statisch fenomeen’ maar wordt volgens hen versterkt en geproduceerd in een relatie tussen organisaties door de behendigheid van mensen die samen werken aan een diepere betekenis in een omgeving van vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid.

2.3.2 Perspectieven op samenwerking

Palmatier, Dant en Grewal (2007) onderzochten vier theoretische perspectieven op de prestaties van interorganisatorische relaties: commitment en vertrouwen (1), afhankelijkheid (2), economische redenen / kostenreductie (3) en relationeel (4). Gebleken is dat deze perspectieven nauw met elkaar samenhangen. Volgens hen is het perspectief van commitment en vertrouwen de centrale factor in een interorganisatorische relatie. Echter, om tot dit perspectief te komen is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de overige drie perspectieven. Alleen wanneer er een wederzijdse afhankelijkheid, gezamenlijke economische belangen en het kweken van een goede relatie bestaat, ontstaat er wederzijds commitment en vertrouwen in de relatie. Vanuit commitment en vertrouwen kan de relatie dan worden omgezet in economische, organisatorische of sociale waarde (Palmatier, Dant en Grewal, 2007). Echter, het onderzoek van Palmatier, Dant en Grewal (2007) richtte zich niet specifiek op een sector of de sport zoals dit onderzoek zich wel richt op een interorganisatorische samenwerking in de sportsector. Sportief Werken is een intensieve samenwerking tussen sport en

bedrijfsleven waaraan nog betekenis gegeven moet worden door de betrokkenen. Commitment en vertrouwen kunnen wel van belang zijn in Sportief Werken, juist omdat er sprake is van verschillende velden. Ondanks de bovenstaande theoretische perspectieven over het algemene interorganisatorische samenwerken is het dus van belang om te kijken hoe betrokken organisaties in de praktijk van Sportief Werken handelen, een structuur geven en betekenissen geven aan de samenwerking. Zoals ik al aangaf, is de sportsector uniek vanwege de betrokkenheid van vrijwilligers en de sociale waarde die de sportsector representeert voor de maatschappij.

Babiak (2007) onderscheidt een aantal determinanten voor het opbouwen en versterken van interorganisatorische relaties in de sportsector conform de theorie van Oliver (1990). De determinanten zijn de motieven en factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden en verder kunnen ontwikkelen. Daarnaast dienen de determinanten gezamenlijk als uitleg voor de bevindingen die Babiak (2007) heeft gedaan in haar onderzoek in de Canadese sportsector. De eerste determinant is de machtsverhoudingen en mate van controle die de organisaties op elkaar kunnen uitoefenen in de samenwerking. Macht kan worden gebruikt om de positie van de organisaties te bepalen in de samenwerking (Oliver, 1990). Voor mijn onderzoek naar Sportief Werken betekent dit dat ik kijk hoe de partijen positie bepalen en hoe ze hier betekenis aan geven. De tweede determinant is wederzijdse afhankelijkheid in de samenwerking. In welke mate zijn de participerende organisaties van elkaar afhankelijk om gestelde doelen te behalen (Oliver, 1990). Voor Sportief Werken betekent dit bijvoorbeeld in hoeverre een bedrijf het concept Sportief Werken nodig heeft en in hoeverre een sportvereniging behoefte heeft aan mensen die het gebouw gebruiken maar geen lid zijn van de vereniging. De derde determinant is de noodzakelijkheid van de samenwerking voor de betrokken partijen. Wanneer de noodzaak groter is, is de samenwerking ook makkelijker (Oliver, 1990). Legitimiteit is de vierde determinant. Deze determinant gaat over de manier hoe organisaties in de samenwerking staan en welke rol heersende instituties hier in spelen (Oliver, 1990). In de praktijk betekent dit dat ik kijk hoe de betrokken organisaties betekenis geven aan de samenwerking via Sportief Werken en hoe zij worden beïnvloedt door de context. Efficiency wordt genoemd als vijfde determinant. Hierbij gaat het om de uitkomst van de samenwerking die organisaties in meer of mindere mate efficiënt maakt in relaties (Oliver, 1990). De zesde en laatste determinant is stabiliteit: in hoeverre is er sprake van vertrouwen en continuïteit in de samenwerking (Oliver, 1990). Babiak (2007) heeft de determinanten gebruikt als kapstok voor haar bevindingen in de Canadese sportsector.

Volgens Babiak (2007) is de formatie van interorganisatorische relaties strategisch gemotiveerd en hebben ze te maken met machtsdynamieken en politieke interactie. Het aangaan van interorganisatorische relaties wordt vaak gekenmerkt door spanningen en dubbelzinnigheden omdat de deelnemende organisaties verschillende doelen nastreven (Babiak, 2007). Dit sluit aan bij de theorie van Weick (1995). Juist dubbelzinnigheden zijn een reden om opnieuw te gaan organiseren en betekenis te geven aan situaties. Het aantal interorganisatorische relaties in de sport groeit maar tegelijkertijd schuilt er het gevaar dat het aangaan van teveel interorganisatorische relaties ten koste kan gaan van de effectiviteit van een organisatie (Babiak, 2007). Als bijvoorbeeld een sportvereniging veel energie steekt in het werven van niet-sport partners, kan dat ten koste gaan van het verenigingsleven. Het onderzoek van Babiak (2007) en de determinanten voor interorganisatorische relaties van Oliver (1990) dienen als kapstok in dit onderzoek omdat er ook bij Sportief Werken sprake is van het aangaan van een nieuwe interorganisatorische relatie waarbij dubbelzinnigheid en

verschillende doelen aan de orde zijn. Door het gebruik van het concept van betekenisgeving kijk ik voornamelijk op microniveau naar de samenwerking. Babiak (2007) geeft aan dat haar onderzoek is beperkt tot de Canadese sportsector. Iedere interorganisatorische relatie is context gebonden en moeilijk te generaliseren (Babiak, 2007; Weick, 1995). Bovendien geeft Babiak (2007) aan dat de mate waarin de determinanten van Oliver (1990) van invloed zijn op het aangaan van interorganisatorische relaties nog niet is beantwoord. Het onderzoek naar Sportief Werken is daarmee een toevoeging op het onderzoek van Babiak (2007).

2.3.3 Redenen voor samenwerking

Misener en Doherty (2012-B) onderscheiden drie hoofdredenen voor het aangaan van interorganisatorische relaties: fysieke redenen zoals faciliteiten en huisvesting (1), financiële redenen (2) en mensen zoals het bundelen van kennis en expertise (3). Gekeken naar de samenwerking van Sportief Werken, dan komen de redenen voor het aangaan van een samenwerkingsverband van Misener en Doherty (2012-B) overeen met de case Sportief Werken. De samenwerking is immers gestart vanuit een vraag naar huisvesting uit het bedrijfsleven (fysieke redenen) en de samenwerking beoogt een win-win situatie voor de deelnemende organisaties te creëren (financiële redenen en het bundelen van kennis en expertise). Het is relevant om te kijken hoe de drie hoofdredenen voor het aangaan van interorganisatorische relaties van Misener en Doherty (2012-B) uitpakken in de praktijk. Zoals gesteld, ook voor Sportief Werken komen deze redenen naar voren bij de start van de samenwerking. Maar het is niet gezegd dat bij het vormgeven van deze samenwerking, de hoofdredenen dezelfde blijven. Misener en Doherty geven bovendien aan dat ieder proces voor het aangaan van een interorganisatorische relatie uniek is. Hun onderzoek was bovendien gericht op interorganisatorische relaties in de non-profit sector. Het onderzoek naar Sportief Werken gaat verder en betreft ook intermediaire organisaties en het bedrijfsleven bij interorganisatorische relaties in de sportsector.

In een ander onderzoek tonen Cousens, Babiak en Bradish (2006) drie dominante dimensies aan voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie tussen organisaties in de sportsector: de interne en externe context die de formatie van de samenwerking faciliteert dan wel remt (1), de toegevoegde waarde voor de samenwerkende partners (2) en de continuïteit van de relatie (3). Ook voor deze dimensies geldt dat ze in relatie kunnen worden gebracht met Sportief Werken. Echter, het onderzoek van Cousens, Babiak en Bradish (2006) richtte zich op wel op interorganisatorisch samenwerken, maar dan gericht op sportsponsoring. Zoals in de inleiding al was te lezen, heeft de sport juist behoefte aan andere vormen van samenwerking, waarvan Sportief Werken een voorbeeld is. Toch is het wel relevant om te zien of de dimensies van Cousens, Babiak en Bradish (2006) ook kunnen gelden voor een ander type van een interorganisatorische relatie, in dit geval Sportief Werken en hoe hier dan betekenis aan wordt gegeven door de samenwerkende partijen.

2.3.4 Verandering en samenwerking

Sportief Werken is een nieuw concept waarbij verschillende actoren gaan samenwerken. Bovenstaand zijn al een aantal ontwikkelingen geschetst ten aanzien van samenwerken. Samenwerken en veranderen zijn nauw met elkaar verbonden. In deze paragraaf worden een aantal concepten voor organisatieverandering geschetst en in het perspectief van Sportief Werken geplaatst.

Boonstra (2010) heeft onderzoek gedaan naar de rol van leidinggevendenden binnen veranderende organisaties en de balans tussen verbeteren, veranderen en vernieuwen. Een van de conclusies uit dit onderzoek was dat barrières voor verandering vooral worden gezocht in de bestaande organisatie door managers terwijl er beperkt wordt gekeken naar problemen die de veranderingsaanpak zelf opleveren. Om dit probleem te verhelpen onderscheidt Boonstra (2010) diverse manieren van veranderen. De structureel-culturele oplossingsrichting gaat om methodisch veranderen waarbij maatwerk en de context van de situatie belangrijke kernindicatoren zijn voor het oplossen van bekende en definieerbare problematiek. Deze manier raakt nauw de problematiek van Sportief Werken omdat de context per bedrijf en sportorganisatie kan variëren en er moet dus in de praktijk sprake is van maatwerk. Maar misschien gebeurt dit niet en daarom werkt het niet? Echter, het werken aan succesvol veranderen moet worden bekeken vanuit de dynamische systeemtheorie waarin de kernindicatoren 'handelen', 'zoeken' en 'kiezen' met elkaar samenhangen. Dit is van belang omdat organisaties in toenemende mate met ambigue (dubbelzinnige) vraagstukken krijgen te maken waarbij een grote diversiteit van actoren acteert in het veld van deze vraagstukken (Boonstra, 2000). Zoals al was te zien is Sportief Werken een concept waarbij veel actoren zijn betrokken en waarin de belangen zeker niet altijd aanvullend op elkaar zijn. De rol van leidinggevendenden is hierin belangrijk omdat zij moeten zorgen voor sturing en richting. Het is daarom van belang om de genoemde kernindicatoren te blijven volgen en dit te doen vanuit de structureel-culturele oplossingsrichting. Tot slot erkent Boonstra (2000) dat het perspectief van de dynamische systeemtheorie nauw samenhangt met het zoeken naar betekenissen zoals Weick (1995) deze formuleert en eerder in dit hoofdstuk al aan bod zijn gekomen. De belangrijkste conclusie die Boonstra (2010) trekt ten aanzien van betekenisgeving is dat deze manier van kijken van grote invloed is op het handelen van de actoren in de verandering. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en de communicatie op gang brengen en houden is hierbij essentieel (Boonstra, 2010), maar om dit te kunnen uitwisselen moeten wel eerst de werkelijkheidsbeelden op microniveau naar de oppervlakte komen. Dit gebeurt door betekenisgeving (Weick, 1995). Boonstra (2000) gaat uit van de structuur en rationaliteit en negeert het microniveau waarop betekenis wordt gegeven. Zo kom je in de praktijk dus niet tot de werkelijkheidsbeelden en komt de communicatie niet op gang.

Wagstaff, Gilmore en Thelwell (2014) zien organisatieverandering niet in twee vormen maar juist als een horizontaal proces waarbij vier fasen zijn te onderscheiden. In de eerste fase is er sprake van anticipatie en onduidelijkheid. Hierdoor is er binnen de organisatie sprake van veel speculatie, rumoer en geruchten. Dit sluit aan bij de betekenisgeving die door sociale interactie wordt verkregen en geconstrueerd (Weick, 1995). De tweede fase leidt tot omwenteling en realisatie, waarbij nieuwe praktijken worden gerealiseerd en veranderingen in gedrag plaatsvinden. In de derde fase vinden experimenten en integratie plaats door het creëren van nieuwe normen. In de vierde en laatste fase van organisatieverandering en ontwikkeling vindt normalisatie en leren plaats. De verandering is gewoon geworden in de organisatie en men handelt hier ook naar (Wagstaff, et al. 2014). Voor Sportief Werken is deze horizontale theorie van organisatieverandering in zoverre relevant dat volgens Wagstaff organisatieverandering een stapsgewijs proces is. Je kunt niet zomaar een verandering implementeren en verwachten dat de nieuwe situatie optimaal functioneert. Om daadwerkelijk organisatieverandering en ontwikkeling te bereiken is de stapsgewijze en geduldige aanpak belangrijk. Dit sluit aan bij de theorie van betekenisgeving (Weick, 1995). Mensen geven betekenissen aan veranderingen die retrospectief zijn: mensen handelen dus eerst om er pas

achteraf betekenis aan te geven (Weick, 1995). Echter, het onderzoek van Wagstaff, Gilmore en Thelwell (2014) legt niet de relatie met het idee dat individuen betekenissen creëren en dat men daar rekening mee moet houden als veranderingen gewenst of zijn of plaatsvinden. Het is belangrijk om wel naar betekenissen te kijken omdat menselijk handelen de betekenis en dus de structuur van de verandering bepaald (Weick, 1995). Het onderzoek naar Sportief Werken maakt wel de koppeling tussen verandering en betekenisgeving.

Een ander belangrijk verschijnsel van organisatieverandering komt terug in het onderzoek van Skinner, Stewart en Edwards (1999). Zij beschrijven aan de hand van het organisatieverandering model van Laughlin (1991) het proces van amateurisme tot professionalisme in een Australische rugbyfederatie. De conclusie is dat organisatieverandering verschillende betekenissen en impact heeft op sportorganisaties (Skinner, et al., 1999). In de oorspronkelijke situatie van amateurisme was vooral sprake van een situatie waarin de sport intern was gericht. In de nieuwe situatie moest er echter veel meer extern worden samengewerkt. Deze situatie leidde voor de Australische rugbyfederatie en betrokken partijen tot verschillende fasen waarin de verandering plaatsvond (Skinner, et al., 1999). Deze situatie is in zekere mate vergelijkbaar met Sportief Werken. Ook voor de sportorganisaties in Sportief Werken kan het nieuw zijn dat er meer externe samenwerking plaatsvindt. Tevens concluderen Skinner, Stewart en Edwards (1999) dat er geen eenduidige definitie is van organisatieverandering en dat onderzoekers en beleidsmakers daar niet naar moeten streven. Neem bijvoorbeeld de verandering dat werknemers uit het bedrijfsleven overdag in de sportvereniging gaan flexwerken: voor de ene deelnemende sportvereniging kan dit geen wezenlijke verandering betekenen, terwijl dit voor een andere deelnemende sportvereniging een revolutionaire verandering betekenen. Daarnaast kan de betekenis die aan de verandering wordt gegeven wisselend zijn en bovendien hoeft deze niet eenduidig te zijn, het is een onderdeel van het proces. Skinner, Stewart en Edwards (1999) richten zich echter niet specifiek gericht op een samenwerking tussen een sportorganisatie en het bedrijfsleven maar op samenwerking binnen de sportsector.

Het idee dat samenwerken en organisatieverandering onderdeel van een proces zijn, beaamen Sturdy en Grey (2003). Zij bestrijden de waarde van plotselinge organisatie verandering en management. Er zijn ook alternatieven te bedenken waarbij rekening houdende met een wereld die continue in transitie is. Veranderingen moeten niet als zodanig worden gezien maar juist als een continue doorlopend proces (Sturdy en Grey, 2003). Veranderingen zijn volgens hen sociaal geconstrueerd. Veranderen moet niet worden gezien volgens een vaste structuur, maar juist als een flexibele schil in een continu proces. Dit sluit aan bij het proces van betekenisgeving van Weick (1995). Ook voor Weick (1995) bestaat 'de werkelijkheid' niet. Waarheden zijn altijd vergankelijk en worden beïnvloed door menselijk handelen (Weick, 1995) wat dus aansluit bij de bevindingen van Sturdy en Grey (2003) waar veranderen eveneens als een continue doorlopend proces wordt gezien. Dit betekent dat ik in dit onderzoek open moet staan moet meerdere en sociaal geconstrueerde waarheden. Tevens sluiten de bevindingen van Sturdy en Grey (2003) sluiten aan bij de Rapportage Sport 2014. Deze rapportage bespreekt onder meer de transitie in de sport, zoals toegelicht in hoofdstuk 1, en een omslag naar een andere manier van denken. Het stimuleren van meer samenwerkingsrelaties is hierin essentieel (Tiessen-Raaphorst, 2015). Er zijn dus veel theorieën over samenwerken en veranderen waarbij elke theorie weer haar eigen waarden en beperkingen hebben voor mijn onderzoek naar Sportief Werken.

2.3.5 Samenwerking in velden

In de laatste paragraaf van dit theoretisch kader wordt nader ingegaan op het concept van 'veld' van Bourdieu zoals gebruikt door Laberge & Kay (2002). Dit concept van 'veld' is relevant omdat in essentie binnen Sportief Werken mensen en organisaties komen vanuit verschillende achtergronden. Volgens Bourdieu (1988) is het denken en handelen van individuele actoren te beschouwen als het resultaat van een maatschappelijke structuur. Echter, de maatschappelijke structuren van de individuele actoren in Sportief Werken kunnen heel divers van aard zijn. Individuen binnen de samenleving (sociale ruimte) functioneren in, wat zij noemen, verschillende *velden*. Bij velden kan worden gedacht aan politiek, economie, wetenschap, sport, etc. (Laberge & Kay, 2002). Voor Sportief Werken vallen de hoofdvelden 'sport' en 'bedrijfsleven' te onderscheiden. Echter, binnen deze hoofdvelden is weer sprake van diverse sabelden zoals sportverenigingen, sportbonden, intermediaire organisaties of commerciële partners door de maatschappelijke structuur waar de actoren in participeren. Bij Sportief Werken komen dus verschillende individuen en 'velden' bij elkaar. Bourdieu (1988) geeft aan dat ieder veld zijn eigen spelregels kent welke weer wordt beïnvloedt door macht en cultuurverhoudingen. Het is dus relevant hoe iedere organisatie zelf betekenis geven aan de strijd die plaatsvindt binnen het eigen veld en ook de verschillende velden.

In een 'sportveld' gaat het om een voortdurende machtsstrijd over de inbreng en inzet van kapitaal (Laberge & Kay, 2002). Bourdieu onderscheidt vier vormen van kapitaal: sociaal, economisch, cultureel en symbolisch kapitaal. Elke vorm van kapitaal kan in een veld worden omgezet in een andere vorm van kapitaal (Laberge & Kay, 2002). Binnen Sportief Werken kan bijvoorbeeld worden gedacht aan werknemers die komen werken en sporten op de sportvereniging en hier economisch kapitaal voor inzetten. In ruil hiervoor bouwen zij sociaal kapitaal op door het opdoen van nieuwe, en versterken van bestaande, contacten. Relevant is om te zien of de theorie van Bourdieu over velden ook aansluit bij de aanname over Sportief Werken. Immers, de deelnemende partijen gaan een samenwerking aan met een gemeenschappelijk belang om een win-win situatie te creëren. De partijen zijn daarom niet gebaat bij een machtsstrijd om dat deze het realiseren van een gemeenschappelijk belang kan ondermijnen.

2.3.6 Sociaal kapitaal

In tegenstelling tot de theorie van Bourdieu (1988) ziet Putnam sociaal kapitaal als een collectief goed van een groep mensen of een netwerk. Sociaal kapitaal is volgens Putnam een publiek goed met als belangrijkste idee dat sociaal kapitaal een bepaalde waarde in netwerken vertegenwoordigt voor het binden van groepen (Coalter, 2007). Putnam (2000) geeft aan dat door vrijwillige samenwerking een groter sociaal kapitaal kan worden verkregen. Het feit dat sportverenigingen en bedrijfsleven vrijwillig samenwerken aan de ontwikkeling van het concept Sportief Werken, levert dus een groter sociaal kapitaal op volgens Putnam (2000). Voor Putnam (2000) zijn vooral face-to-face relaties hierin van belang. De vrijwillige samenwerking tussen leden van zowel sportvereniging als bedrijfsleven lijkt dus sterk bij te dragen aan de vorming van een collectief sociaal kapitaal. Een mindere mate van 'actieve' vrijwillige samenwerking zal leiden tot een mindere mate van sociaal kapitaal en daaropvolgend een mogelijk geringere sociale binding. Juist de ontmoeting die in Sportief Werken zo belangrijk wordt geacht, is dus ook volgens Putnam belangrijk.

Putnam (2000) maakt onderscheid tussen twee vormen van sociaal kapitaal: Bridging en Bonding. Bonding is het samen binden van groepen of individuen in de samenleving en bridging is het slaan van bruggen tussen diverse bevolkingsgroepen. Beide vormen van sociaal kapitaal kunnen naast elkaar bestaan en versterken elkaar bovendien. Meer binding tussen groepen zorgt voor een hogere bonding en daardoor ook voor meer bridging want meer binding leidt tot kleinere verschillen van diverse groepen (Putnam, 2000). Voor het bereiken van meer sociale cohesie is het volgens Putnam juist van belang om meer bridging sociaal kapitaal op te bouwen omdat dit zorgt voor meer cohesie tussen individuen en groepen (Vermeulen en Verweel, 2009). De theorie van Putnam (2000) is relevant omdat er binnen de samenwerking van Sportief Werken sprake is van een collectieve ontwikkeling. Het is relevant om te kijken welke rol sociaal kapitaal speelt en hoe de samenwerking daar door wordt beïnvloedt.

2.4 Samenvatting theoretisch kader

Het theoretisch kader bestond uit drie delen. In het eerste deel beschrijf ik het onderzoeksperspectief. Mijn aanname aan het begin van dit onderzoek is dat Sportief Werken een win-win situatie is voor sport en bedrijfsleven waarin wordt samengewerkt om doelen te verwezenlijken. Dit wordt gedaan vanuit een bepaald frame waarbinnen iedere partij zijn eigen sociale werkelijkheid geeft en daarmee betekenisgeving creëert.

In het tweede deel werd het analysekader nader toegelicht. Het concept betekenisgeving van Weick (1995) staat centraal in dit onderzoek waarbij de aanname is dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat. Door menselijk handelen ontstaan structuren en niet andersom. Weick (1995) onderscheidt zeven eigenschappen van betekenisgeving. In dit onderzoek gebruik ik de eigenschappen 'enactment' (het creëren van een zinvolle omgeving) en 'aanwijzingen' (mensen geven pas betekenis als er iets nieuws gebeurt in de context of de omgeving).

Het derde en laatste deel van dit theoretisch kader bestond uit verschillende theorieën over interorganisatorische samenwerkingen, welke een antwoord geeft op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Deze deelvraag wordt beantwoord in hoofdstuk 5. Verschillende theorieën zijn behandeld en in relatie gebracht met Sportief Werken.

De kapstok van dit onderzoek zijn de zes determinanten voor samenwerking van Oliver (1990): machtsverhoudingen (1), wederzijdse afhankelijkheid (2), noodzakelijkheid voor samenwerking (3), legitimiteit (4), efficiency (5) en vertrouwen en continuïteit (6). De determinanten van Oliver (1990) gaan er van uit dat interorganisatorische relaties strategisch zijn gemotiveerd en gekenmerkt worden door een bepaalde mate van dubbelzinnigheid en complexiteit, ook vanwege de verschillende velden waarin de samenwerkingspartners zich bevinden. Dit sluit aan bij de theorie van betekenisgeving (Weick, 1995) wat de zes determinanten van Oliver (1990) tot de juiste kapstok maken voor dit onderzoek naar Sportief Werken.

3. Methodologie

In het vorige hoofdstuk lag de nadruk op het uiteenzetten van het theoretisch kader en de literatuurstudie. Tevens werd het interpretatief perspectief nader toegelicht. In dit hoofdstuk worden de methoden besproken die in dit onderzoek zijn gebruikt. Daarnaast wordt de manier van analyseren besproken en gekeken op welke onderzoeksgroep dit onderzoek zich richt.

3.1 Onderzoeksmethode

3.1.1 Kwalitatief Onderzoek

In dit onderzoek wordt de interorganisatorische samenwerking binnen Sportief Werken onderzocht. Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanuit kwalitatief perspectief. Er is sprake van kwalitatief onderzoek omdat er op zoek wordt gegaan naar betekenissen, verklaringen, woorden en beelden van respondenten (Boeije, 2005). Kwalitatief onderzoek is zeer geschikt om betekenissen te herleiden. Volgens Edwards en Skinner (2009) liggen betekenissen in mensen besloten met als gevolg dat het noodzakelijk is om de diepte in te gaan via kwalitatief onderzoek. Hiermee wordt getracht om de sociaal geconstrueerde waarheid te achterhalen. Door kwalitatief onderzoek kan de sociaal geconstrueerde waarheid begrepen worden waardoor betekenissen vanuit het perspectief van de respondenten naar boven komen. De onderzoeksmethode sluit nauw aan bij het onderzoeksperspectief zoals toegelicht in hoofdstuk 2.

3.1.2 Onderzoeksgroep

Voor het empirisch onderzoek zijn 11 semigestructureerde interviews afgenomen. Alle respondenten zijn direct betrokkenen bij Sportief Werken. Hierbij heb ik gekozen voor een brede omvang omdat het onderzoek zich heeft gericht op het achterhalen van betekenissen in de samenwerkingsrelatie. Er is dus sprake geweest van doelgerichte selectie (Edwards & Skinner, 2009) waarbij hoofdzakelijk is gekeken naar de directe betrokkenheid bij Sportief Werken en de diversiteit qua samenwerkende organisaties. Een andere reden voor doelgerichte selectie ligt besloten in het feit dat dit onderzoek niet tot doel heeft om te generaliseren. Het is dus niet de bedoeling dat de mening van respondenten generaliseert voor de hele populatie (Edwards & Skinner, 2009). Zowel gebruikers (bedrijfsleven) als een aanbieder van Sportief Werken zijn geïnterviewd. Daarnaast zijn er ook diverse intermediaire organisaties, - zowel publiek als privaat – geïnterviewd. Door deze diversiteit in de onderzoeksgroep is er een grote diversiteit aan betekenissen en interpretaties achterhaald met als gevolg informatieve en waardevolle inzichten aangaande de samenwerking binnen Sportief Werken. Een overzicht van de kenmerken van respondenten is te vinden in bijlage 1.

3.1.3 Case Studie

Er is sprake van een case studie omdat de pilot van het project Sportief Werken wordt onderzocht, als onderdeel van een breder geheel tussen samenwerkingen van sport en bedrijfsleven. Een case study is een afzonderlijk en complex verschijnsel die door de onderzoeker in de natuurlijke context wordt onderzocht (Boeije, 2005; p. 21). Zoals eerder gesteld is Sportief Werken in al zijn facetten een nog niet eerder onderzocht concept. Dit onderzoek dient nieuwe betekenissen te doorgronden en begrip te kweken voor Sportief Werken. Deze facetten maken Sportief Werken geschikt voor een case study (Edwards en Skinner, 2009; p. 205). Bovendien liggen in Sportief Werken vooral 'hoe' en 'waarom' vragen: de nadruk ligt op de wezenlijke context van een hedendaags fenomeen (Yin, 2009).

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Literatuurstudie

Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie. De literatuurstudie had diverse redenen. Ten eerste dient de literatuurstudie het praktische nut om de onderzoeker 'streetwise' te maken in het onderzoek naar Sportief Werken en de kernconcepten. Deze manier van onderzoek draagt bij aan het inzicht van het onderzoeksveld en maakt kansen en beperkingen gedurende het onderzoek duidelijk (Boeijs, 2005; p. 47). Ten tweede dient de literatuur een antwoord te geven op de theoretische deelvraag van het onderzoek en deze draagt bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Ten derde geeft de literatuur een antwoord op wat er al is geschreven over het onderwerp 'interorganisatorische samenwerkingen in de sport'. De literatuurstudie draagt in deze context bij aan het verder ontwikkelen van topics voor het veldonderzoek (Edwards en Skinner; 2009, p. 58).

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Zoals in paragraaf 3.1.2 al te lezen was, zijn voor dit onderzoek 11 semigestructureerde diepte interviews gehouden. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat deze vorm van interviewen ruimte biedt voor betekenisgeving en onderliggende ideeën. Anderzijds zijn de interviews in deze methode grondig voorbereid om structuur, richting en houvast te bieden. Door het houden van de semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker getracht om ruimte te bieden aan de respondenten om de betekenis achter de interorganisatorische samenwerking van Sportief Werken te doorgronden (Boeijs, 2005; p. 57). De situatie is dus vooraf geanalyseerd maar semigestructureerde interviews bieden de ruimte tot de inbreng van eigen kennis en eigen veronderstellingen van respondenten wat weer kan leiden tot het creëren van nieuwe betekenissen (Edwards en Skinner, 2009; p. 107).

Ik heb gewerkt met een topiclijst die tot stand is gekomen door de literatuurstudie. De topiclijst heeft enerzijds richting en structuur geboden en anderzijds houvast waardoor ik heb kunnen doorvragen zodat de interviews een verdiepend karakter hadden. In de topiclijst zaten vier hoofdthema's. Allereerst is dieper ingegaan op de totstandkoming van Sportief Werken en de doelstelling en verwachtingen van de respondenten. Daarna is nader ingegaan op de samenwerking. Welke succesfactoren zijn er? Welke bedreigingen? Hoe ziet de ideale samenwerking eruit? En hoe kijkt de respondent tegen deze samenwerking aan? Aansluitend is nader ingegaan op processen van (organisatie)verandering, de betekenissen die respondenten geven en de onderliggende machtsprocessen. Tot slot zijn de verwachtingen en voorlopige resultaten besproken waarbij de respondent ook ruimte kreeg voor het stellen van eigen vragen. De gehele topiclijst is te vinden in bijlage 2. Gedurende de interviews is de topiclijst niet aangepast. Wel is er per interview gekeken naar de volgorde waarin de topics zijn behandeld, afhankelijk van de antwoorden van de respondenten.

De interviews vonden plaats op de werkplek van de respondent om de drempel laag te houden. Enkele interviews hebben plaatsgevonden op een alternatieve locatie, dit naar wens van de respondent. De interviews zijn opgenomen om daadwerkelijk te kunnen transcriberen. Voor opname is vooraf toestemming worden gevraagd. Tevens heeft de onderzoeker zorg gedragen voor de 'protected anonymity' van de respondenten. Dit is belangrijk zodat eventuele derde partijen en

belanghebbenden de respondenten niet kunnen identificeren (Edwards en Skinner, 2009; p.91). Ik heb ervoor gezorgd dat in de presentatie van de resultaten alleen te lezen valt uit welk veld de citaten afkomstig zijn en welke functie de betreffende respondent had. Dus de velden 'bedrijf', 'commerciële aanbieder', 'sportbond', 'sportvereniging', 'intermediaire organisatie', 'koepelorganisatie' en 'kennisinstituut' worden onderscheiden. De velden en functie staan wel benoemd omdat dit een beeld geeft van de positie en context waarbinnen uitspraken moeten worden geplaatst. De interviews duurden van ongeveer 30 minuten tot maximaal 60 minuten.

3.2.3 Veld notities

In dit onderzoek is veel gebruik gemaakt van zogeheten 'veld notities'. De veld notities hadden als doel om waarnemingen van de respondent vast te leggen en aantekeningen te maken over opvallende zaken (Boeije, 2005; p. 56). Er is gebruik gemaakt van 2 soorten veld notities. In de eerste plaats heb ik veld notities gemaakt van mijn interviews. Ten tweede ben ik vanuit mijn werk bij de Stichting Sport & Zaken betrokken bij het ontwikkelen en implementeren van Sportief Werken. In deze hoedanigheid heb ik veel zaken meegekregen omtrent Sportief Werken en de samenwerking. Van deze situaties heb ik veld notities gemaakt: deze veld notities heb ik gebruikt ter ondersteuning van mijn bevindingen uit de interviews en literatuurstudie.

3.3 Data analyse en verwerking

Na uitwerking van de data zijn de verkregen gegevens geanalyseerd. Analyseren is het uiteenrafelen van gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën en het benoemen van deze categorieën met begrippen om te komen tot een relatie tussen de begrippen in relatie tot de probleemstelling (Boeije, 2005; p. 63). De analyse heeft in stappen plaatsgevonden via open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005; p. 85). Door de analyse zijn de betekenissen die betrokkenen gegeven hebben aan Sportief Werken en de interorganisatorische samenwerking naar boven gekomen. Voor de analyse van de interviews en observaties is gebruik gemaakt worden van het analyseprogramma MAXQDA. In dit programma zijn de interviews ingevoerd na het open coderen. MAXQDA heeft geholpen met het rangschikken van codes waaruit de uiteindelijke thema's zijn gekomen via selectieve codering. De vier thema's zijn: framen van samenwerken (1), belangen binnen samenwerken (2), succesfactoren in de samenwerking (3) en obstakels in de samenwerking (4). In hoofdstuk 4 zijn de resultaten beschreven aan de hand van de vier hoofdthema's en bijbehorende fragmenten.

4. Resultaten en Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het empirisch onderzoek beschreven en geïnterpreteerd weergegeven die zijn voortgekomen uit de gehouden interviews. Tevens worden de resultaten in theoretisch perspectief geplaatst. Op basis van de data en de analyse zijn er vier thema's naar voren gekomen, waarvan sommige met subthema's:

1. Framen van samenwerken over betekenissen die aan Sportief Werken, communicatie en vraag en aanbod.
2. Belangen binnen het samenwerken waarbij traagheid, rollen en verantwoordelijkheden en machtsprocessen subthema's zijn.
3. Succesfactoren in de samenwerking met als subthema's verwachtingenmanagement en binding en ontmoeting.
4. Obstakels in het samenwerken met als subthema's de verschillen tussen sport en bedrijfsleven en professionalisering als drempel voor deelname voor sportverenigingen.

Bij de behandeling van de thema's zal telkens een theoretische duiding plaatsvinden van de gevonden resultaten op basis van de theorie over betekenisgeving van Weick (1995) en de zes determinanten van samenwerking (Oliver, 1990). Daarnaast laten de bevindingen een aantal resultaten zien die worden geduid met literatuur die niet in het theoretisch kader is besproken.

4.1 Framen van samenwerken

Een van de centrale onderwerpen in de interviews was de uitleg en definities die betrokkenen aan Sportief Werken geven. Deze paragraaf behandelt het eerste thema 'framen van samenwerken'. Dit wordt gedaan door het toelichten van een drietal subthema's: betekenissen, communicatie en vraag en aanbod waarbij een theoretische duiding plaatsvindt.

4.1.1 Betekenissen aan de samenwerking

Sportief Werken beoogt bij te dragen aan diverse doelen. Onderstaande respondent licht dit verder toe:

Sportief Werken is onderscheidend door het sportaanbod maar ook door meer licht en een open blik, de sfeer van sport en sportiviteit, integratie van een gezonde leefstijl en het integreren van sport, vitaliteit en gezondheid met de manier waarop je je werk doet.

(Interview 2, Manager Sportbond)

Sportief Werken is dus in de eerste plaats onderscheidend door het sportaanbod die er is op een flexibele werkplek. Anderzijds draagt de sfeer van sport bij aan de vitaliteit van mensen. Sportief Werken wordt door deze respondent uitgelegd als een zeer divers concept die bijdraagt aan diverse doelen van mensen. Sportief Werken lijkt dus van groot belang te zijn te hebben voor deze respondent. Onderstaande respondent verwoordt het compacter en legt vooral de relatie tussen Sportief Werken en gezondheid. *"Zitten is het nieuwe roken, dus je moet blijven bewegen om geestelijk en lichamelijk fit en gezond te blijven. Sportief Werken draagt daar aan bij"* (Interview 1, Adviseur Bedrijf X).

Waar de vorige uitspraak vooral de relatie legde tussen Sportief Werken en gezondheid, is de volgende respondent meer gericht op de betekenis die Sportief Werken heeft ten aanzien van de omgeving. Deze respondent veronderstelt dat Sportief Werken het werken in een andere wereld (of veld) is wat veronderstelt dat dit voordelen heeft ten opzichte van werken in de 'normale' wereld. *“Naast het kunnen sporten is Sportief Werken ook de groene sportomgeving (...). Je begeeft je in een andere wereld en daarnaast is ook de gezonde sportkantine onderscheidend”* (Interview 6, Manager Intermediaire organisatie). De volgende respondent legt, als gebruiker van Sportief Werken, de relatie tussen enerzijds het werken en anderzijds de mogelijkheden tot sporten. *“Sportief Werken is voor mij de combinatie van, en de flexibiliteit van naast je kantoorwerk, actief bezig te zijn met sport”* (Interview 9, Medewerker Bedrijf X).

Waar bovenstaande gebruiker de relatie legt tussen sporten en werken, gaat onderstaande respondent verder. Sportief Werken draagt bij aan de werkprestatie door het tussendoor kunnen sporten, wat bijdraagt aan mentale ontspanning door fysieke inspanning.

Sportief Werken is voor mij werken met ontspanning. Die tijd die je kan besteden om te sporten of je gaat een rondje lopen, dat zorgt er echt voor dat je hoofd even leeg raakt tussen je werk of de trainingen in.

(Interview 10, Medewerker Bedrijf X)

Deze paragraaf maakt duidelijk dat Sportief Werken door respondenten zeer divers wordt uitgelegd. Betrokkenen zijn allen positief over Sportief Werken maar de betekenissen variëren. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het subthema 'vraag en aanbod' Bij de beantwoording van de vraagstelling in paragraaf 5.1 wordt uitgebreid ingegaan op de betekenissen en de implicaties die dit heeft voor de samenwerking binnen Sportief Werken.

4.1.2 Vraag en aanbod

Een veelgehoorde term in de interviews was de factor vraag en aanbod. In eerdere pilots van Sportief Werken is er begonnen met het creëren van aanbod en is er van daaruit naar de vraag gekeken. In de pilot die in dit onderzoek is onderzocht is sprake van een omgekeerde situatie. Sportief Werken is gestart en van hieruit is het aanbod gecreëerd en op maat gemaakt. Onderstaande respondent geeft aan dat de 'waarheid' in het midden ligt. Het belangrijkste is dat er een bepaalde omvang is om Sportief Werken in de markt te zetten. *“Ja, het is een beetje een kwestie van vraag en aanbod. Er moet eerst een soort omvang zijn voor het gaat werken”* (Interview 3, Projectleider Koepelorganisatie). De vraag is natuurlijk of er eerst een bepaalde omvang moet zijn of dat een aanbod gecreëerd kan worden waardoor de gewenste omvang ontstaat. Onderstaand citaat laat zien dat het bij elkaar brengen van vraag en aanbod al vooraf moet gebeuren. Er moet dus eerst een passend en vraaggericht aanbod gecreëerd worden om omvang te krijgen.

Kijk, je kan een aanbod creëren vanuit je eigen behoefte of vanuit een behoefte van de markt (...). Ik denk dat er in de in eerdere pilot meer vraag en aanbod bij elkaar gebracht had kunnen worden waardoor ze minder de markt moeten veroveren.

(Interview 2, Manager Sportbond)

Vanuit bedrijven wordt erkend dat het van belang is dat er aan hun vraag kan worden voldaan. In dit geval is er sprake van het inkopen van een lidmaatschap voor het hele bedrijf. *“Wat we nu doen is het lidmaatschap voor het bedrijf inkopen en dat maakt het voor adviseurs veel laagdrempeliger om te komen want je hoeft het niet zelf allemaal te organiseren”* (Interview 1, Adviseur Bedrijf X). Het is belangrijk om bovenstaande uitspraak wel in de juiste context te zien. Voor bedrijf X is het schijnbaar van belang dat het lidmaatschap als bedrijf in zijn geheel wordt ingekocht. Echter, hier is sprake van maatwerk. Een ander bedrijf kan natuurlijk een andere behoefte hebben en het is daarom van belang dat dit maatwerk mogelijk blijft binnen Sportief Werken.

Dan rest natuurlijk nog de vraag of het hele concept Sportief Werken maatwerk is, of dat er een algemene basis is waarbij enkele facetten maatwerk zijn. Onderstaande respondent geeft aan dat het sportaanbod in Sportief Werken echt maatwerk is. Hiermee is nog niet gesteld dat ook het flexwerken maatwerk behoeft. *“Misschien zegt de ene groep wel dat zij willen toewerken naar een event en zegt de andere groep dat het vooral belangrijk is om even gesport te hebben. Het sportaanbod is echt maatwerk”* (Interview 3, Projectleider Koepelorganisatie).

Deze subparagraaf laat duidelijk zien dat de respondenten denken dat Sportief Werken vanuit de vraag moet worden opgebouwd. Er moet weliswaar een bepaalde omvang zijn om het concept van de grond te laten komen maar dit kan alleen als er vanuit de vraag van bedrijven en andere afnemers van Sportief Werken wordt gekeken. Deze vraag kan volgens hen bovendien variëren per individuele organisatie of persoon wat maakt dat maatwerk belangrijk is binnen het concept Sportief Werken. Bovendien is een ‘bepaalde omvang’ niet een afgebakende term. Betrokken partijen geven ieder hun eigen betekenis aan deze termen. In de volgende paragraaf wordt verder gegaan met bespreking van het subthema ‘communicatie’.

4.1.3 Communicatie

Uit de evaluatie van een eerdere pilot Sportief Werken kwam naar voren dat communicatie één van de belangrijkste factoren was waarom er geen vervolg op die pilot is gekomen (NISB, 2013). Ook tijdens mijn onderzoek wordt communicatie door respondenten als belangrijk ervaren gezien voor de samenwerking binnen Sportief Werken. *“Belangrijkste in de samenwerking is communicatie (...). Duidelijkheid en begrip in wat je wilt en doet en begrip voor een ander zijn situatie”* (Interview 5, Manager Sportvereniging). In een eerdere pilot van Sportief Werken liep de communicatie niet goed. *“Afen toe liep het spaak omdat verenigingen niet handig waren geweest in hoe ze communiceerden, begeleiding daarop is belangrijk”* (Interview 3, Projectleider Koepelorganisatie).

Schijnbaar waren verenigingen niet in staat om helder en goed te communiceren over Sportief Werken. Begeleiding door een andere partij is wenselijk maar tegelijkertijd werd deze begeleiding niet geboden. Daarnaast lag er een drempel om extern te communiceren over het project. *“Het belangrijkste verbeterpunt was dat de meeste verenigingen bleven hangen in het nadenken en bespreken van hoe de werkplekken er uit moesten zien (...). De drempel om naar buiten te treden was heel hoog”* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut). Sportverenigingen willen blijkbaar dat de randvoorwaarden goed geregeld waren en derhalve was het een hoge drempel om zonder optimale randvoorwaarden naar buiten te treden. De drempel om naar buiten te treden is wellicht te verklaren uit onderstaand citaat.

Op het moment dat hier mensen binnen komen racen en het concept staat niet, dan komen ze ook niet meer terug. Je krijgt maar één keer de kans om een 'first impression' te maken en die moet goed zijn, het moet werken.

(Interview 5, Manager Sportvereniging)

Bovenstaand wordt de aanname gemaakt dat een 'first impression' cruciaal is. Zonder optimale randvoorwaarden moeten sportverenigingen er dus niet aan beginnen en over communiceren. Echter, deze aanname is op zichzelf paradoxaal te noemen aangezien Sportief Werken nog in de pilotfase zit. In principe lijkt dat er dus gesteld wordt door zowel sportverenigingen, bedrijfsleven als intermediaire organisaties, dat de pilotfase niet is bedoeld om optimale randvoorwaarden te creëren. Tevens kan de vraag gesteld worden wanneer een 'first impression' goed is. Wie bepaald wat goed is? Daarnaast is er onderscheid te maken in de interne en externe communicatie alsmede communicatie met de juiste mensen. *"Goede communicatie met de goede mensen is essentieel (...). Om het extern goed te kunnen communiceren en uit te dragen, moet je zorgen dat het intern goed staat"* (Interview 1, Adviseur Bedrijf X). Een succesverhaal kan bijdragen aan de communicatie om een concept als Sportief Werken in de markt te zetten en om een breder draagvlak voor de samenwerking en het concept Sportief Werken te creëren volgens respondenten. *"Je moet eerst een succesverhaal hebben (...). Pas daarna moet je beginnen. Dus probeer een enthousiaste groep mensen te vinden en ga het daarna pas optimaliseren"* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut). In de volgende subparagraaf volgt een theoretische duiding op het thema 'ramen van samenwerken'.

4.1.4 Discussie

De verschillende manieren hoe Sportief Werken wordt toegelicht door betrokkenen valt te verklaren vanuit het frame hoe zij naar de materie kijken. Weick (1995) noemt dit *connecting cues with frames* oftewel het omzetten van aanwijzingen binnen het eigen frame. Het verschil in de definities van Sportief Werken valt dan ook duidelijk te zien. Mensen uit de sportwereld bekijken Sportief Werken vanuit sport gerelateerde zaken met gebruik van het frame waarbij het sportaanbod en de sportieve omgeving belangrijk zijn. Dit is het kader waarin zij opereren in hun dagelijkse werk. Dit verklaart het feit dat zij betekenis geven aan Sportief Werken vanuit de sportieve kant. Vanuit het bedrijfsleven wordt juist de combinatie tussen werken en sporten gelegd vanuit termen als 'werken met ontspanning'.

Concluderend kan worden gesteld dat communicatie door alle betrokkenen als essentieel wordt gezien voor het welslagen van de samenwerking van Sportief Werken. Echter, de interpretatie van de communicatie wisselt per respondent. De ene respondent geeft aan dat betrokkenen gewoon moeten beginnen, terwijl de andere respondent aangeeft alle randvoorwaarden eerst perfect te willen hebben geregeld. Weick (1995) geeft aan dat deze verschillen in communicatie kunnen komen door een spanningsveld tussen inhoud en proces. Respondenten geven aan het proces belangrijk te vinden in termen van duidelijkheid en begrip voor elkaars belangen en verwachtingen. Anderzijds is er ook sprake van inhoud. Respondenten geven ook aan dat het concept echt moet staan omdat de eerste indruk cruciaal is voor het in de markt zetten van het project. Tevens wordt aangegeven door respondenten dat de interne communicatie eerst moet staan voor het uitzetten via externe communicatie. Het is moeilijk om de balans te vinden over wanneer de inhoud leidend is en wanneer het proces leidend is. Volgens Weick (1995) staan inhoud en proces niet los van elkaar en is het zaak om de juiste balans te vinden. Mensen kunnen wel de eigen (interne) omgeving beïnvloeden maar

tegelijkertijd heeft de omgeving invloed op het handelen van de mens. In het thema ‘succesfactoren van de samenwerking’ (paragraaf 4.3) is er meer aandacht voor de invloed die de omgeving heeft op de samenwerking van Sportief Werken.

De uitspraken die respondenten doen, zijn veelal gebaseerd op aanwijzingen uit hun omgeving of uit eigen waarneming die zij plaatsen binnen hun eigen frame van hoe ze naar de samenwerking in Sportief Werken kijken. Door het omzetten van de aanwijzingen in hun eigen frame geven de respondenten betekenis aan de samenwerking.

Het gaat in het thema ‘framen van samenwerken’ dus om de manier hoe de organisaties aankijken tegen de samenwerking. Oliver (1990) noemt dit de determinant ‘legitimiteit van de samenwerking’. Tevens geldt dat de determinant ‘stabiliteit’ (Oliver, 1990) belangrijk is in de samenwerking van Sportief Werken volgens de respondenten. De samenwerking is gestart vanuit een doel waarin iedere organisatie met een eigen belang toewerkt naar een win-win situatie voor zowel sportvereniging als bedrijf. Door het creëren van een gedeelde betekenis en een succesvolle communicatie, is het verwachten dat dit uiteindelijk zorgt voor zowel wederzijds vertrouwen als stabiliteit in de samenwerking.

4.2 Belangen in samenwerken

In het tweede thema worden de belangen in de samenwerking rondom het concept Sportief Werken besproken. Dit gebeurt door het presenteren van een drietal subthema’s (traagheid, rollen en verantwoordelijkheden en machtsverhoudingen) met voorbeelden uit de praktijk waarna in de laatste subparagraaf een theoretische duiding wordt gegeven op het thema belangen in samenwerken.

4.2.1 Traagheid

Het concept Sportief Werken is een nieuw concept voor de samenwerkende partijen. Een veelgehoorde term in de interviews was ‘traagheid’. Het proces loopt al sinds 2013 en ook de start van de pilot Sportief Werken is meerdere malen uitgesteld. *“Nou, dat heeft ook met tijd en besluitvorming binnen alle organisaties te maken. Iedere organisatie heeft natuurlijk een achterban en daar moet besloten worden en daar hangt het vooral op”* (Interview 6, Manager Intermediaire organisatie). Onderstaande respondent vult aan en geeft aan dat het ontbreken van de kernexpertise maar ook het zoeken naar de juiste rol en verantwoordelijkheid van betrokken partijen binnen Sportief Werken zorgen voor traagheid.

Door het ontbreken van de kernexpertise wachten we nu allemaal een beetje op elkaar (...). Ik merk bij alle partijen het enthousiasme en de energie om hier een succes van te maken, bij alle betrokkenen. Tegelijkertijd zijn we allemaal best wel aarzelend en zoekend naar onze rol en verantwoordelijkheid daar binnen.

(Interview 2, Manager Sportbond)

Bovenstaand citaat roept natuurlijk de vraag op: wat is kernexpertise? In deze samenwerking werken diverse partijen samen aan de ontwikkeling van een nieuw concept. Elke partij opereert in haar eigen veld en neemt van daaruit kennis en expertise mee. Schijnbaar bezitten zowel sportorganisaties als bedrijfsleven niet de kernexpertise waardoor samenwerking mogelijk is. Kernexpertise in Sportief

Werken zal dus moeten worden opgebouwd om het concept duurzaam te implementeren. *“Het staat of valt niet met mij. Daarom is het belangrijk dat je tools goed zijn ontwikkeld, zodat het zo kan worden overgenomen”* (Interview 5, Manager Sportvereniging).

De bevindingen in deze paragraaf sluiten aan bij het onderzoek van Cousens, Babiak en Bradish (2006). Zij onderscheiden drie dominante dimensies voor het aangaan van een samenwerkingsrelatie, zoals was te lezen in het theoretisch kader. De interne en externe context van de samenwerkende organisaties in Sportief Werken heeft zowel in het verleden als in het huidige proces gezorgd voor de nodige vertraging in het proces door allerlei factoren in zowel de interne als de externe context van de deelnemende organisaties. Ook de toegevoegde waarde is een issue waar binnen de samenwerkingspartners van Sportief Werken lang naar hebben gezocht, zoals was te lezen in paragraaf 4.1.1 waar het ging over de betekenissen die verschillend worden geïnterpreteerd. Elke partij zit toch met een bepaald belang in een samenwerking en voor Sportief Werken is dit niet anders. Bovendien zorgen de verschillende belangen in combinatie met het ontbreken van de kernexpertise, voor de vertraging in het samenwerkingsproces, zoals was te lezen in bovenstaande paragraaf. In het verleden en ook in de huidige samenwerking is gebleken dat de toegevoegde waarde niet altijd even helder is met als gevolg dat de samenwerking niet altijd goed loopt, zoals te lezen in paragraaf 4.3 over verwachtingenmanagement. Tot slot is ook de derde dimensie van continuïteit van de relatie terug te zien in Sportief Werken. De samenwerking is bedoeld om voor alle partijen een win-win situatie te creëren, maar dan wel om dit ook te behouden op de lange termijn. Hiervoor is het nodig om continuïteit in de relatie op te bouwen. Volgens Weick (1995) zijn juist processen waarin onduidelijkheid bestaat (of in dit geval traagheid) een reden om te gaan organiseren en betekenis te geven. De vertraging die is opgelopen kan daarom worden gezien als een kans om te organiseren en niet als een bedreiging voor de samenwerking. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan in combinatie met de rollen en verantwoordelijkheden binnen deze interorganisatorische samenwerking.

4.2.2 Rollen en verantwoordelijkheid

Het opbouwen van tools is dus volgens de respondenten belangrijk voor het duurzaam implementeren van Sportief Werken. Anderzijds erkennen partijen het belang van een aanjager die het project draaiend houdt, en zorgt voor zowel organisatorische als inhoudelijke doorontwikkeling van het concept. *“Als we morgen stoppen, dan is er morgen ook geen Sportief Werken meer (...). Je merkt gewoon echt dat er iemand, een partij, nodig is die het draaiende houdt, die een aanspreekpunt is voor alle vragen, de boel aanjaagt”* (Interview 6, Manager Intermediaire organisatie). Zonder een intermediaire organisatie zal Sportief Werken geen succes worden volgens de respondenten. Tevens vinden de betrokkenen het essentieel dat het duidelijk is dat iedere betrokken partij een eigen rol en verantwoordelijkheid heeft in de samenwerking. Is dit niet zo dan ontstaat er blijkbaar aarzeling en een zoektocht naar de juiste rol. Onderstaande respondent geeft bijvoorbeeld aan dat sportverenigingen begeleid moeten worden in de omgang met gemeenten wanneer zij participeren in Sportief Werken.

Een sportvereniging heeft zeker in relatie tot de gemeente, op veel gebieden iets met de gemeente te maken, dus het is niet altijd handig om de gemeente tegen je in het harnas te jagen. Sportverenigingen moeten daarin echt begeleid worden.

(Interview 4, Projectleider Kennisinstituut)

Onderstaande respondent vult aan en geeft aan dat de rol in de samenwerking een direct verband heeft met het doel en belangen van de betreffende partij.

Het belangrijkste in een goede samenwerking is dat iedereen een doel voor ogen heeft en daar in gelooft (...). Op het moment dat er van één partij belangen wegvallen, zal die persoon of dat bedrijf niet mee de behoefte hebben om daar in te investeren (...). Volgens mij moet binnen een samenwerking iedereen zijn eigen rol hebben.

(Interview 1, Adviseur Bedrijf X)

Belangrijk voor de betrokkenen bij dit onderzoek is dus dat het helder is wie er welke rol heeft in de samenwerking. Onderstaande respondent vult aan en geeft aan dat het niet van belang is welke partijen samenwerken, als één ieder maar een belang heeft in de samenwerking, zal deze juist goed werken. *“Ik denk dat de samenwerking juist goed werkt. Vrijwilligers zijn gedreven, die doen dit omdat ze het leuk vinden en gemotiveerd zijn, ze hebben de juiste drive (...). Vanuit de bedrijven zit het belang natuurlijk in gezonde medewerkers”* (Interview 11, Medewerker Bedrijf X). De balans tussen enerzijds een vrijwilligersorganisatie en anderzijds een commerciële organisatie hoeft zeker geen belemmering te zijn, maar het kan dus juist positief uitpakken. Onderstaand citaat bevestigt dit, maar wel met duidelijke voorwaarden waarbij het managen van verwachtingen essentieel zijn.

Het managen van verwachtingen is extra belangrijk in een samenwerking tussen sport en bedrijfsleven. Dus dat aan de ene kant het bedrijf niet de service verwacht die ze bij de een commerciële organisatie verwachten (...). Aan de andere kant moet de vereniging ook begrijpen dat het bedrijf wel professioneel is en dat er omstandigheden gecreëerd moeten worden die voldoen aan de randvoorwaarden van het bedrijf.

(Interview 6, Manager Intermediaire organisatie)

Met andere woorden: er zijn veel verschillen tussen sportverenigingen en bedrijfsleven. De samenwerking tussen beiden gaat alleen werken wanneer sprake is van heldere verwachtingen. Bovenstaande uitspraak impliceert tevens dat partijen zich moeten aanpassen in de samenwerking. Wanneer partijen in een verschillend veld opereren is de aanpassing groter waardoor het managen van verwachtingen ook een grotere rol krijgt. Een direct gevolg van de grote verschillen tussen sportverenigingen en bedrijfsleven is dat een intermediaire organisatie nodig is om de samenwerking draaiende te houden. De intermediaire organisatie is belangrijk om alle partijen op één lijn te krijgen en te houden. In de volgende paragraaf wordt verder gegaan met de machtsverhoudingen die in de samenwerking van Sportief Werken een rol spelen.

4.2.3 Machtsverhoudingen

Bovenstaand stuk laat zien dat er sprake is van een duidelijke wederzijdse afhankelijkheid tussen sportverenigingen en bedrijfsleven. De noodzaak voor wederzijdse afhankelijkheid is ook één van de zes determinanten voor samenwerking van Oliver (1990). Toch blijkt wederzijdse afhankelijkheid niet genoeg te zijn in Sportief Werken om de samenwerking te laten slagen. De respondenten maakten duidelijk dat het belangrijk is dat iedere partij een eigen rol heeft. Deze rol valt nauw samen met de belangen die iedere partij heeft in de samenwerking. Deze belangen zijn verbonden aan machtsverhoudingen. Volgens de andere determinant ‘machtsverhoudingen’ van Oliver (1990) wordt

er controle op elkaar uitgeoefend. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat macht niet moet worden uitgelegd als een negatieve eenzijdige beïnvloeding (Foucault, 1980). Deze paragraaf gaat nader in op de machtsverhoudingen die spelen in de samenwerking van Sportief Werken. Ondanks het feit dat sportverenigingen en bedrijfsleven met een open blik trachten te kijken naar Sportief Werken, worden zij toch beïnvloed door het kader waarin zij in de samenwerking zitten. Een voorbeeld is te lezen in de volgende veldnotitie:

Afgelopen week was de promoweek Sportief Werken. Ondanks de uitnodiging die wij hebben gemaakt, heeft bedrijf X deze niet intern doorgezet, waardoor er van bedrijf X weinig tot geen Sportief Werkers zijn gekomen in de promoweek, behalve op de vaste dag, maar dan komen ze normaal ook.

(Veldnotitie 19-06-15, informele gesprekswisseling)

De bovenstaande veldnotitie laat zien dat er een verschil zit in de belangen, die voortkomen uit het kader en de belangen waarin partijen in de samenwerking zitten. De intermediaire organisatie heeft als doel om het concept Sportief Werken landelijk in de markt te zetten. Hiervoor organiseert zij een promoweek om bedrijven te kunnen laten zien wat Sportief Werken is. Echter, bedrijf X heeft een ander belang. Zij hebben een vaste dag waarin zij komen Sportief Werken en hebben niet als belang om het concept groot te maken. Dit komt omdat Bedrijf X vanuit een ander frame in de samenwerking zit.

Impliciete macht is ook terug te zien in de samenwerking van Sportief Werken. Zoals paragraaf 4.2.2 liet zien zijn partijen zoekende naar hun eigen rol en verantwoordelijkheden binnen de samenwerking. De impliciete macht vindt plaats in netwerken en gesprekken binnen Sportief Werken. Foucault (1980) geeft aan dat macht gedeeltelijk onzichtbaar is in netwerken. Processen van onderhandeling en wederzijdse afhankelijkheden (zoals al eerder was te lezen) zijn hierbij aan de orde van de dag. Macht is hiermee geen bezit maar juist de uitkomst van een onderhandeling (Foucault, 1980). Een voorbeeld van de aanwezigheid van impliciete macht is terug te lezen in de volgende veldnotitie:

Vorige week kwam bedrijf X langs. Ze was ontevreden over het materiaal hier en gaf aan dat bedrijf X hier echt niet kan werken zo. Blijkbaar had ze andere verwachtingen of misschien had ze niets met sport. Nu gaan we misschien toch kijken naar ander materiaal.

(Veldnotitie 12-04-15, informeel gesprek met Verenigingsmanager Sportvereniging)

Bovenstaand citaat laat zien dat er blijkbaar een discrepantie bestaat over de kwaliteit van het aanwezige materiaal. Doordat een medewerker van bedrijf X zegt niet tevreden te zijn gaat de sportvereniging nadenken over ander materiaal. Hiermee is er dus sprake van impliciete macht. Partijen verdedigen hun belangen tijdens gesprekken en onderhandelen hierover. Echter, de onderhandelingspositie van partijen is niet altijd gelijk (Foucault, 1980). Macht is weer afhankelijk van de context waarin partijen zich bevinden. Hier is ook een duidelijke relatie te zien met betekenisgeving (Weick, 1995). Op basis van aanwijzingen (in het voorbeeld is dit dus het materiaal) wordt er een betekenis gevormd dat de plek (nog) niet geschikt is om te kunnen Sportief Werken. Weick (1995) geeft juist aan dat dergelijke voorbeelden van betekenisgeving ideaal zijn om een structuur te creëren en vorm te geven aan een situatie.

4.2.4 Discussie

Macht is niet specifiek een thema waar ik op zoek naar ging in dit onderzoek. Toch laat de bespreking van het thema 'belangen in samenwerking' in deze paragraaf zien dat in de strijd om belangen, rollen en verantwoordelijkheden, macht wel degelijk een belangrijke rol kan spelen. De Franse filosoof Foucault is één van de toonaangevende auteurs op het gebied van macht. In zijn theorie onderscheidt Foucault (1980) twee soorten macht: soevereine macht en disciplinaire macht. Met soevereine macht wordt de macht bedoeld die wordt opgelegd door heersende instituten (Foucault, 1980). Instituten zijn toonaangevende ideeën zoals dat sporten en werken twee verschillende werelden zijn. Disciplinaire macht wordt door Foucault (1980) beschreven als de meer impliciet aanwezige macht. Disciplinaire macht kan door iedereen worden ingezet en hoeft niet uit een instituut afkomstig te zijn. Zoals was te lezen in de citaten is soevereine macht is niet direct terug te vinden in dit onderzoek naar Sportief Werken. De samenwerkende partijen zijn op gelijkmatig niveau begonnen aan deze samenwerking vanuit een idee om samen een win-win situatie te creëren voor alle partijen en een nieuwe dienst in de markt te zetten. Partijen traden daarmee juist uit het 'traditionele' instituut van een gescheiden wereld van sport en bedrijfsleven. Toch spelen instituties wel degelijk een rol bij interorganisatorisch samenwerken, zo bleek in het thema 'belangen in samenwerken'. Oliver (1990) noemt deze determinant 'legitimiteit': de manier waarop organisaties in de samenwerking staan en welke rol heersende instituties hier in spelen. Weick (1995) verklaart de rol van instituties vanuit het feit dat ieder individu en organisatie bepaalde aanwijzingen plaatst in zijn/haar eigen referentiekader. Ook binnen de belangen van samenwerking in Sportief Werken is dit het geval, zo bleek in de strijd om rollen en verantwoordelijkheden.

Concluderend is dus te stellen dat belangen in de samenwerking van Sportief Werken wisselend zijn waardoor er traagheid ontstaat, strijd om rollen en verantwoordelijkheden wordt gevoerd en de rol van impliciete macht naar voren komt. Om de structuur van de samenwerking vorm te geven is het nodig om betekenis te creëren via menselijk handelen (Weick, 1995). Tevens is te zien dat de strijd om de belangen in de samenwerking niet alleen expliciet plaatsvinden maar juist ook impliciet. De impliciete processen zijn belangrijk om te kennen en tastbaar te maken omdat het naar boven krijgen van deze processen uiteindelijk zorgt voor de betekenis en gezamenlijk geconstrueerde structuur van de samenwerking en daarmee helderheid in de belangen, rollen en verantwoordelijkheden van iedere samenwerkingspartner.

4.3 Succesfactoren in het samenwerken

In het derde thema van de resultatensectie worden de belangrijkste succesfactoren voor de samenwerking binnen Sportief Werken nader toegelicht. Als belangrijkste succesfactoren voor de samenwerking worden binding, ontmoeting en verwachtingenmanagement benoemd.

4.3.1 Verwachtingenmanagement

Het managen van de verwachtingen is op het oog een logische stap die moet worden gemaakt in een interorganisatorische samenwerking. Weick (1995) geeft aan dat een onduidelijke en ambigue situatie uitnodigt om te organiseren en om nieuwe betekenissen te creëren. Volgens Palmatier, Dant & Grewal (2007) is het belangrijk om verwachtingen te managen in verandermanagement omdat dit zorgt voor commitment en vertrouwen in een interorganisatorische samenwerking.

Volgens de respondenten is het extra belangrijk om verwachtingen te managen in een publiek private samenwerking als Sportief Werken. Er is immers sprake van meerdere samenwerkende organisaties die vanuit verschillende velden opereren. *“Het gaat echt om verwachtingen te managen. Juist in een samenwerking waar partijen vanuit diverse invalshoeken en vanuit een andere sector is het nog extra belangrijk om de verwachtingen tussen betrokkenen te managen”* (Interview 5, Manager Sportvereniging). Daarnaast is het volgens de betrokkenen van belang om te werken vanuit een gezamenlijk doel al is het niet erg als partijen uiteindelijk iets anders uit het project halen hoeft daarbij niet erg te zijn, als de verwachtingen maar helder zijn. *“Begin vanuit een gezamenlijke visie en een gezamenlijk doel (...). Denk vooraf heel goed na over de samenwerking. Wat wil je er uithalen? Wanneer zijn we tevreden? En welke inspanningen gaat een ieder hier voor verrichten”* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut).

De respondenten pleiten voor een gezamenlijke visie en een gezamenlijk doel: als dit helder is, dan pas kan volgens hen een succes worden gemaakt van de samenwerking in Sportief Werken. Ook andere factoren zoals het belang van de klanten en sporters kunnen hierbij een rol spelen. Onderstaande respondent geeft aan het succes van de samenwerking ook te maken heeft met het kunnen voldoen aan de vraag van de klant.

Ik hoop dat het dermate succesvol gaat worden, je merkt nu al bij bedrijven dat ze super veel interesse hebben en dat we straks aan die vragen kunnen gaan voldoen en dat Sportief Werken straks een begrip is in Nederland.

(Interview 6, Manager Intermediaire organisatie)

Tevens is het van belang volgens betrokkenen van de intermediaire organisatie dat de samenwerking met de sportverenigingen goed loopt. Nu loopt de samenwerking nog niet optimaal en volgens onderstaande respondent vertroebelt mogelijk de helderheid van de verwachtingen naar elkaar. *“Samenwerking met de verenigingen kan beter, maar dat kan ook liggen aan dat wij duidelijk met hen moeten communiceren. Wat we van hen verwachten, wat we gaan doen en wat zij moeten doen”* (Interview 6, Manager Intermediaire organisatie). Zo'n nieuwe interorganisatorische samenwerking vraagt ook om het vermogen van de betrokken partijen om zich aan te passen op elkaars cultuur en gebruiken. *“Nou de eerste keer waren we allemaal formeel gekleed en toen dachten we gewoon met zijn allen: we gaan de volgende keer lekker informeel gekleed want dat sluit beter aan bij de cultuur van de vereniging”* (Interview 9, Medewerker Bedrijf X). Ook de verwachtingen vanuit de deelnemende organisatie zijn van belang. Onderstaande respondent geeft hier een illustratie van.

Ik mis de verwachtingen vanuit de organisatie. Ze geven ons de mogelijkheid om naast het werken ook te sporten maar zoals ik zeg, ik weet niet wanneer ze van mij verwachten dat ik dit ga doen. Moet ik dat zelf plannen? Of hadden ze eigenlijk verwacht dat we tussendoor meer tijd hadden? Ik ga hier wel naar vragen.

(Interview 10, Medewerker Bedrijf X)

Schijnbaar is het dus niet helder waarom bedrijf X meedoet aan Sportief Werken en wanneer er dan gesport zou kunnen worden. Ondanks de combinatie met sporten lijkt het werken voor Bedrijf X de boventoon te blijven voeren. In de volgende subparagraaf worden binding en ontmoeting als andere succesfactoren verder besproken.

4.3.2 Binding en ontmoeting

Binding en ontmoeting voor het opbouwen van sociaal kapitaal worden als belangrijke succesfactoren gezien voor het slagen van het concept Sportief Werken. Zoals in de literatuurstudie al bleek, onderscheid Bourdieu vier vormen van kapitaal. Een van deze vormen is sociaal kapitaal. Onder sociaal kapitaal verstaat Bourdieu het inzetten, opdoen en versterken van bestaande contacten (Laberge en Kay, 2002). Uit de data blijkt dat in sociaal kapitaal een belangrijke waarde van Sportief Werken zit verscholen. *“Ja, en wat ik ook denk is dat sociaal kapitaal steeds belangrijk wordt. Ook voor bedrijven, tegenwoordig wordt je niet meer beoordeeld op hoeveel winst je maakt maar hoeveel je doet voor je medemens”* (Interview 7/8, Medewerker Commerciële aanbieder). Binding en ontmoeting worden belangrijk geacht in Sportief Werken voor het opbouwen van sociaal kapitaal. Dit valt onder andere af te lezen in het volgende citaat.

Het is een bekende locatie, dus het wordt eigenlijk een soort van informeel kantoor (...). Dat maakt die ontmoeting zo, wat voor ons dus heel belangrijk is, die ontmoeting maakt het een groter succes denk ik (...). Bij ons is de ontmoeting schaars geworden en uit onderzoek blijkt dat er veel behoefte aan is.

(Interview 1, Adviseur Bedrijf X)

Onderstaande respondent vult aan en geeft aan dat de ontmoeting bijdraagt aan het teamgevoel. Door het werken bij een sportvereniging wordt de ontmoeting gefaciliteerd en het samen sporten draagt bij aan de band die je met elkaar krijgt.

Het helpt echt dat je bij een sportvereniging zit (...). Met Sportief Werken kun je zoveel meer. Je kunt met collega's afspreken en als we hier zitten kunnen we sporten maar ook op het terras gaan werken. Het draagt sterk bij aan het groepsgevoel, de band die je met elkaar hebt omdat je in een open omgeving zit.

(Interview 10, Medewerker Bedrijf X)

Voor bovenstaande respondent is de ontmoeting dus een belangrijke waarde die Sportief Werken representeert. De volgende respondent gaat nog verder en verwacht ook een hogere binding in een groep door Sportief Werken. *“Dus mensen willen elkaar ontmoeten en dat biedt Sportief Werken (...). Ik verwacht dat met elkaar op een locatie sporten en werken op dezelfde locatie en met enige regelmaat tot meer binding in de groep leidt”* (Interview 2, Manager Sportbond). Onderstaande respondent bevestigt dit idee en geeft aan dat het sporten in Sportief Werken leidde tot een hogere binding in de groep.

De cursus wordt gehouden in een groene en actieve omgeving en wij hadden de eer om als eerste een hockeyclinic te volgen. Dat was heel leuk en goed want toen hadden wij pas echt een teambuildingsmoment. Dat we gewoon lekker speels op het veld gingen rennen en ja, dat zorgt toch wel voor meer binding.

(Interview 9, Medewerker Bedrijf X)

Echter, er moet onderscheid worden gemaakt in binding met elkaar en binding met de doelgroep. Volgens onderstaand citaat moet van Sportief Werken niet worden verwacht dat Sportief Werken leidt tot een hogere binding met de sportvereniging. *“Daarnaast kun je je afvragen in hoeverre Sportief Werken tot meer binding met de vereniging zorgt. Weet je, die vind ik wat ver gezocht”* (Interview 2, Manager Sportbond). De volgende respondent redeneert andersom. Binding ontstaat pas door betrokkenheid bij de vereniging. *“De hele sfeer op de club kan een plus zijn waardoor hopelijk betrokkenheid bij de vereniging ontstaat wat weer kan leiden tot binding”* (Interview 3, Projectleider Koepelorganisatie). Binding kan ook op een andere manier worden bereikt door Sportief Werken. Naast binding met elkaar en binding met de vereniging is dit zakelijke binding. *“Bij Sportief Werken is de kans groot dat je gelijkgestemden ontmoet en wellicht ook mensen bindt die zakelijk wat voor je kunnen betekenen”* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut). Vanuit de sportvereniging wordt aangegeven dat zij haar eigen sterke punten moet laten zien en hopen dat dit leidt tot binding met de bedrijven die komen Sportief Werken. *“Ik hoop dat bedrijven die hier komen het zo’n leuk idee vinden en die laagdrempeligheid en informaliteit zo positief ervaren, dat ze er mee doorgaan”* (Interview 5, Manager Sportvereniging). Een hogere binding met elkaar kan er ook voor zorgen dat groepen zich isoleren van overige aanwezigen.

Laatst zaten we met groepjes in de kantine aan een opdracht te werken en toen stoorden mensen zich aan onze gesprekken (...). Wij hadden niet door dat zij wat wilden zeggen en zij hadden waarschijnlijk niet door dat wij met onze opdracht bezig waren.

(Interview 11, Medewerker Bedrijf X)

Een ander voorbeeld van binding is te zien in onderstaande veldnotitie:

De intermediaire organisatie zit in de promoweek Sportief Werken een dag te werken bij de sportvereniging. Aan het einde van de dag vindt ter afsluiting een sportieve clinic plaats. Als de intermediaire organisatie de spullen voor de clinic gaat ophalen zit de hele zaal vol met leden van de sportvereniging die duidelijk laten merken niet gediend te zijn van de aanwezigheid van de intermediaire organisatie.

(Veldnotitie 12-06-15, tijdens clinic intermediaire organisatie bij de sportvereniging)

In het bovenstaande voorbeeld is duidelijk sprake van een discrepantie tussen verschillende groepen mensen. Er is wel sprake van binding maar alleen met elkaar en zeker niet met andere groepen.

Duidelijk is dat respondenten veel verwachten van Sportief Werken, daar waar het gaat over het creëren van binding en ontmoeting. Binding en ontmoeting die wordt opgedaan representeert een bepaalde waarde van sociaal kapitaal. Bedrijven en tussenpersonen verwachten juist sociaal kapitaal te bereiken door Sportief Werken in te zetten als middel om ontmoeting te faciliteren waardoor een hogere binding binnen de eigen groep ontstaat. Vanuit de sport willen respondenten juist het sociaal kapitaal van de sport (zoals de laagdrempeligheid, sfeer en informaliteit) in zetten om binding en ontmoeting te creëren voor de bedrijven die komen Sportief Werken.

4.3.3 Discussie

De vorige sub paragrafen hebben laten zien dat verwachtingenmanagement, binding en ontmoeting belangrijke succesfactoren zijn. Respondenten veronderstelden dat Sportief Werken individueel sociaal kapitaal oplevert door binding en ontmoeting, maar de resultaten lieten ook zien dat dit onderdeel is van een collectieve ontwikkeling. Een invloedrijke stroming op het gebied van collectief sociaal kapitaal is de theorie van Putnam (2000), zo liet hoofdstuk 2 al zien.

Gerelateerd naar Sportief Werken kan worden gesteld dat voor deze respondenten zowel Bridging als Bonding sociaal kapitaal een uitkomst was van Sportief Werken. Bonding gebeurde bij Sportief Werken vooral onder groepen werknemers uit één bedrijf die elkaar beter leren kennen of meer teambuilding creëren doordat zij gaan Sportief Werken. Het feit dat ze dit doen in een andere omgeving en door te sporten tussen de werkzaamheden door lijkt bij te dragen aan een hogere binding en een grotere mate van sociaal kapitaal. Ook Bridging sociaal kapitaal kan ontstaan door Sportief Werken. In de citaten was te lezen dat sportverenigingen en bedrijfsleven elkaar ontmoeten door Sportief Werken. Door de ontmoeting komen diverse groepen mensen bij elkaar waardoor er mogelijk meer begrip ontstaat tussen diverse groepen mensen.

Toch geldt dit niet voor elke situatie. De citaten laten zien dat bijvoorbeeld binding van mensen uit het bedrijfsleven met de vereniging door de Sportief Werkers wat ver is gezocht. Tevens was te zien dat er een situatie ontstond waarbij leden van de sportvereniging en Sportief Werkers in dezelfde ruimte aanwezig zijn en waar compleet langs elkaar werd heen gewerkt. Betekenissen worden gegeven door menselijk handelen maar ze zijn ook vooral contextafhankelijk. Juist de context was in het geschetste voorbeeld van belang omdat er sprake was van een onnatuurlijke situatie voor de leden van de sportvereniging. Zij kenden het niet dat er opeens een andere organisatie aanwezig was in de zaal. Volgens Weick (1995) gaan mensen in zo'n onzekere situatie actief handelen omdat de mensen hun omgeving als het ware 'beetpakken' of tastbaar maken. Door het concreet maken van de omgeving zijn mensen in staat om betekenis te geven aan de situatie.

Zoals paragraaf 4.1 al liet zien is er sprake van een bepaald spanningsveld tussen inhoud en proces. Dit spanningsveld leidt er volgens Weick (1995) toe dat ontwikkelingen/aanwijzingen in de omgeving tastbaar worden gemaakt, van waaruit betekenis wordt gecreëerd. Een goed voorbeeld was het aanpassen wat Bedrijf X deed aan de kledingstijl van de sportvereniging maar ook het uitspreken van het missen van bepaalde verwachtingen door een medewerker van Bedrijf X. In beide situaties handelen de mensen actief op basis van de aanwijzingen die ze ontvangen uit de omgeving en zetten ze dit om in een tastbare vraag of resultaat. Echter, dit gebeurt wel binnen het eigen frame van professionaliteit. Hierover volgt meer toelichting in de bespreking van het vierde thema in paragraaf 4.4.

Tot slot valt het op dat, daar waar het gaat over de succesfactoren van de samenwerking, het taalgebruik van de respondenten zich veelal uit in woorden als 'hoop', 'hopelijk', 'wellicht', 'verwacht', 'kan' en 'denk'. Zo worden binding en ontmoeting binnen Sportief Werken dus nadrukkelijk verwacht door de respondenten, maar dit is niet gestaafd op enig bewijs. Voor de meesten is het concept Sportief Werken nieuw en er worden dus aannames gemaakt die zijn terug te lezen in het taalgebruik van de respondenten. Volgens Weick (1995) heeft dit te maken met het proces van selectie en retentie. In een onzekere situatie zoeken individuen en organisaties naar een

collectieve definitie van de werkelijkheid op basis van het verwachtingspatroon. Respondenten filteren bepaalde informatie en bepalen zelf waar zij wel en niet wat mee doen (Weick, 1995). In Sportief Werken is er dus een bepaald kader waarin wordt verondersteld dat binding en ontmoeting belangrijke pijlers zijn. Juist doordat niemand precies weet wat de binding en ontmoeting dan precies betekent, wordt er vanuit verwachtingen gesproken om zo te komen tot een collectieve definitie van binding en ontmoeting in Sportief Werken wat dan wordt gezien als de werkelijkheid.

4.4 Obstakels in de samenwerking

In het vierde en laatste thema worden de obstakels in de samenwerking nader toegelicht vanuit het oogpunt van professionalisering en drempels voor deelname.

4.4.1 Verschillen tussen sportverenigingen en bedrijfsleven

In hoofdstuk 2 gaf ik al aan dat er in de samenwerking binnen het concept Sportief Werken veel partijen uit diverse velden met elkaar samenwerken en dat dit voor problemen en kansen kan zorgen. In eerdere pogingen is Sportief Werken nog geen succes geworden. Volgens de volgende respondent heeft dit te maken met het verschil in ondernemerszin tussen sportverenigingen en bedrijfsleven. *“De praktijk was weerbarstiger dan de theorie waardoor tot op heden Sportief Werken niet tot een succesvol concept is gemaakt (...). Ik denk dat dit komt omdat er te weinig ondernemerszin bij de verenigingen zat”* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut). Ook uit het volgende citaat blijkt dat sport en bedrijfsleven verschillende werelden zijn. *“Nou het [bedrijfsleven] is wel heel anders, het is echt een andere wereld”* (Interview 2, Manager Sportbond).

Het verschil tussen de twee velden kan te maken hebben met een verschil in belangen. Bedrijven willen een werkplek en sportverenigingen moeten dit faciliteren zodat Sportief Werken een succes kan worden.

Sportverenigingen drijven echter op vrijwilligers en zij moeten niet overvraagd worden. Dit vraagt mogelijk om professionalisering van de sportvereniging, vooral als het onderdeel wil zijn van Sportief Werken. Het is de vraag of een sportvereniging daartoe bereid is. *“Dat is wel eens een ingewikkeld evenwicht (...). Hoe maak je nou ontwikkeling in de progressie van de sport en je organisatie aan de ene kant en hoe houd je mensen heel aan de andere kant”* (Interview 2, Manager Sportbond). Het vrijwillige karakter van de sportvereniging is dus een kracht maar tegelijkertijd kan het een valkuil zijn in de samenwerking. Toch is het belangrijk voor Sportief Werken dat sportverenigingen zich door ontwikkelen en ook zelf actie ondernemen. *“Weet je, ik merk gewoon dat we er zelf heel erg achter aan moeten vangen. We moeten de sportverenigingen echt faciliteren want anders gebeurt het gewoon niet”* (Veldnotitie 17-07-15, informele gesprekswisseling). Onderstaande respondent sluit zich aan en geeft aan dat er eisen aan de sportvereniging gesteld mogen worden om een succes te maken van het concept Sportief Werken.

Ik denk wel dat je eisen aan kennis en vaardigheden van de sportvereniging moet stellen. Dus kijk of je binnen de verenigingen vrijwilligers kunt vinden met kennis en kunde, dan wel eentje met tijd die geadviseerd wordt door een ander die geen tijd heeft maar wel kennis en vaardigheden.

(Interview 4, Projectleider Kennisinstituut)

Onderstaande respondent is het gedeeltelijk eens met dit citaat maar voegt wel toe dat de prijs bij een sportvereniging lager ligt voor een flexwerkplek dan elders en er daardoor ook andere kwaliteit verwacht mag worden.

Weet je, wij moeten goed voor onze gasten zorgen maar nogmaals, ze kunnen ook in een duur conferentieoord gaan zitten hier om de hoek en daar mag je andere dingen verwachten. Maar ik kan je ook vertellen dat de prijs er heel anders is en dat je dan niet kunt sporten.

(Interview 5, Manager Sportvereniging)

Ook van bedrijven mag wat worden verwacht. Sportief Werken kan geen succes worden als alleen de aanbodzijde goed staat. Bedrijven moeten ook gaan participeren anders wordt het nooit een succes volgens betrokkenen. *“Het zal niet direct bij alle verenigingen even goed lopen en daarvoor hebben we ook andere bedrijven nodig om het voor elkaar te krijgen, om een soort van continue stroom van mensen te creëren”* (Interview 1, Adviseur Bedrijf X). Wachten op professionalisering kan voor sportverenigingen ook een valkuil zijn in Sportief Werken. Soms is het beter gewoon te beginnen. *“De clubs sloegen door in het regelen van de randvoorwaarden (...). Op een bepaald moment moet je gewoon beginnen en dan merk je vanzelf wel als mensen zeggen ‘ja, maar deze stoelen zitten niet zo lekker”* (Interview 3, Projectleider Koepelorganisatie). Professionalisering is dus belangrijk maar het gaat hierbij niet alleen om sportverenigingen. Het gaat erom dat de samenwerkingspartners naar elkaars wensen en behoeften toegroeien. Paragraaf 4.4.3 gaat hier verder op in.

4.4.2 Professionalisering als een drempel voor deelname

Uit het onderzoek blijkt dat deelname voor sportverenigingen niet altijd vanzelfsprekend is. Een van deze redenen liggen besloten in bemensing overdag van sportverenigingen. *“Voor sportverenigingen kan deelname een drempel zijn omdat ze overdag geen bemensing hebben in de accommodatie of überhaupt geen eigen accommodatie hebben”* (Interview 4, Projectleider Kennisinstituut). Tevens ligt er een risico voor sportverenigingen. Sportief Werken komt er voor sportverenigingen echt bij omdat hun kernexpertise ligt bij het creëren van sportaanbod en niet bij het aanbieden van werkplekken. Echter, voor het slagen van Sportief Werken kan men er niet zomaar mee beginnen. Sportverenigingen zullen ook echt moeten investeren in zowel economische als organisatorische zin zoals de volgende respondent het uitlegt:

Wat ik spannend vindt, daar zal het wel of niet mee gaan slagen, is in hoeverre de verenigingen het toch wel enigszins professioneel oppakken en daarmee aan de eisen van de bedrijven kunnen voldoen (...). Verenigingen zijn natuurlijk vrijwilligersorganisaties, ze hebben heel veel andere taken en dit komt er echt bij.

(Interview 6, Manager Intermediaire organisatie)

Ook voor bedrijven zijn uiteindelijk economische motieven doorslaggevend voor het wel/niet slagen van Sportief Werken. *“Uiteindelijk moet de investering zichzelf in economische waarde terugverdienen. Bij een commercieel bedrijf wordt alles omgezet in geld”* (Interview 1, Adviseur Bedrijf X). Concluderend over de drempels voor deelname, kan worden gesteld dat de belangen om samen te werken tussen een organisatie uit het bedrijfsleven en een sportvereniging mogelijk niet altijd overeenkomen. Het verschil tussen enerzijds de vrijwilligersorganisatie en anderzijds de

commerciële organisatie speelt hier een belangrijke rol in. Dit leidt dan weer tot spanningen in de samenwerking en mogelijk zelfs tot drempels voor deelname aan Sportief Werken.

4.4.3 Discussie

De verschillen tussen de respondenten zijn te verklaren vanuit de verschillende 'velden' waarin sportverenigingen en bedrijfsleven vallen. Bourdieu (1988) geeft aan dat ieder veld zijn eigen spelregels kent en deze kunnen weer worden beïnvloed door externe factoren en de context. Voor zowel sportverenigingen als bedrijfsleven blijft het feit dat Sportief Werken vooral een win-win situatie moet zijn en niet tot de kernexpertise behoort van beide partijen. Wanneer er geen win-win situatie is omdat bijvoorbeeld een sportvereniging geen mensen heeft overdag om de kantine te beheren, dan vallen meerdere determinanten voor goed interorganisatorische samenwerking van Oliver (1990) weg, namelijk de wederzijdse afhankelijkheid en de stabiliteit. Bij het wegvallen van één of meer van de determinanten is de basis voor een interorganisatorische samenwerking wankel, waardoor de kans op het succes van de samenwerking aanzienlijk wordt verkleind.

Andersom kan het natuurlijk ook gebeuren dat een bedrijf mee gaat participeren in Sportief Werken vanwege het belang om meer vitale werknemers te hebben. Om dit doel te bereiken is een samenwerking met een sportvereniging of sportorganisatie noodzakelijk. Een bedrijf kan besluiten om hiervoor Sportief Werken in te zetten maar als na 2 jaar de doelstelling meer vitale werknemers wordt geschrapt uit het beleid van het bedrijf, dan valt de noodzakelijkheid tot de interorganisatorische samenwerking met een sportvereniging of sportorganisatie weg. De samenwerking heeft dan geen duurzame stabiliteit. Volgens Oliver (1990) is stabiliteit in een interorganisatorische samenwerking een belangrijke pijler voor het succes van samenwerken.

Het bovenstaande geeft aan dat wanneer een sportvereniging of bedrijf besluit om deel te nemen aan Sportief Werken, is het van essentieel belang dat zij goed beseffen, dat het gaat om een interorganisatorische samenwerking met organisaties uit een ander veld waarbij verschillend tegen zaken kan worden aangekeken. Het feit dat organisaties uit verschillende velden komen hoeft volgens respondenten geen belemmering voor de samenwerking te zijn, zolang er maar sprake is van een gedeelde betekenis van Sportief Werken en begrip en vertrouwen voor elkaars behoeften en belangen. Weick zou zeggen: één ieder geeft bepaalde betekenissen aan de samenwerking en door actief te handelen en te communiceren creëer je ook waardevolle betekenissen.

5. Conclusie, Discussie en Aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek naar Sportief Werken geef ik een antwoord op de vier deelvragen, waarna ik tot een antwoord wordt kom van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Tevens zijn er enkele aanbevelingen in dit hoofdstuk opgenomen ten aanzien van de toekomst van Sportief Werken en haar samenwerking. Ik sluit dit hoofdstuk af met een discussie en een antwoord op de vraag met welke beperkingen dit onderzoek te maken heeft gehad.

5.1 Conclusie

In de eerste paragraaf volgt eerst de conclusie van dit onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag.

5.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag was de theoretische deelvraag van dit onderzoek. De vraag luidde als volgt:

Welke kennis bestaat in de wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking in de sport dat mogelijk van invloed is op het concept Sportief Werken?

In de geschiedenis van de wetenschap is er veel onderzoek gedaan naar interorganisatorisch samenwerken. Echter, in de sportsector is weinig onderzoek gedaan naar interorganisatorisch samenwerken (Babiak, 2007). Zeker in de koppeling met het bedrijfsleven is weinig onderzoek gedaan, zo liet de wetenschappelijke relevantie in paragraaf 1.2.1 zien. De sportsector is een andere sector vanwege het grote vrijwillige karakter en de maatschappelijke waarde die in de sportsector wordt gerepresenteerd (Boessenkool, Waardenburg en Lucassen, 2011). In het theoretisch kader was een impressie te lezen van de meest relevante literatuur over interorganisatorisch samenwerken in relatie tot Sportief Werken.

Babiak (2007) is van mening dat interorganisatorische relaties strategisch zijn gemotiveerd en beïnvloed worden door machtsdynamieken en politieke interactie. Zij gebruikt voor haar onderzoek de zes determinanten voor samenwerking van Oliver (1990): machtsverhoudingen (1), wederzijdse afhankelijkheid (2), noodzakelijkheid (3), legitimiteit (4), efficiency (5) en stabiliteit (6). Volgens Oliver (1990) zijn de zes determinanten voor samenwerking de basis voor een succesvolle samenwerking. De determinanten van Oliver (1990) zijn in dit onderzoek naar Sportief Werken gebruikt als kapstok en om te kijken in hoeverre ze ook aanwezig zijn bij en inzicht kunnen geven in de praktijk van Sportief Werken.

5.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek was als volgt geformuleerd: *Hoe wordt de samenwerking binnen Sportief Werken vormgegeven door betrokkenen?*

Een van de centrale punten in dit onderzoek richtte zich op de samenwerking tussen betrokken partijen. De belangrijkste conclusie die over de samenwerking kan worden getrokken is dit een complex proces is. Er is sprake van een complex proces omdat het een samenwerking betreft waarbij meerdere organisaties zijn betrokken uit verschillende velden. Volgens Bourdieu (1988) heeft ieder

veld zijn eigen spelregels en dynamieken. Het samenbrengen van velden – met ieder haar eigen spelregels en dynamieken – zodat organisaties kunnen samenwerken in een nieuw concept is daarom een complex proces.

Binnen een complex proces is het van essentieel belang voor de betrokkenen bij dit onderzoek dat de samenwerking goed loopt en de verwachtingen tussen betrokkenen goed zijn gemanaged. Echter, zoals in de resultaten al was te zien bleken in de praktijk de verwachtingen niet altijd even goed te worden gemanaged. Met goed wordt bedoeld dat er nog problemen zijn in de onderlinge verwachtingen waardoor het proces vertraging op heeft gelopen. De opgelopen vertraging heeft volgens respondenten te maken met het ontbreken van kernexpertise bij de betrokkenen en ook met besluitvormingsprocessen en daarmee de context van betrokken organisaties. De determinanten voor samenwerking van Oliver (1990) blijken een belangrijke rol te spelen. Betrokkenen vinden dat iedere partij zijn eigen rol en verantwoordelijkheden moet hebben in de samenwerking. Dat er verschillende belangen zijn bij een samenwerking als Sportief Werken, hoeft volgens hen geen bezwaar te zijn. Wel is het belangrijk volgens Oliver (1990) dat de partijen elkaar echt nodig hebben en gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijk doel. Dat de subdoelen per organisatie verschillen vormt geen obstakel bij Sportief Werken, zo geven de respondenten aan.

De resultaten laten ook zien dat er sprake is van impliciete macht in deze samenwerking (zie ook paragraaf 4.2.3). Het is een macht die gedeeltelijk onzichtbaar is. De aanwezigheid van onzichtbare macht is vooral terug te vinden in de netwerken en processen waar binnen het concept Sportief Werken circuleert. Binnen het concept Sportief Werken is sprake van een afhankelijkheidsrelatie in de samenwerking tussen sportverenigingen en bedrijfsleven. Voornamelijk in de onderhandelingspositie bleek macht impliciet aanwezig te zijn. De werelden van sportvereniging en bedrijfsleven werden door het concept Sportief Werken met elkaar verbonden. Beide partijen opereerden in beginsel vanuit een wisselend doel. Om dit doel te bereiken werd er onderhandeld op basis van belangen, waar binnen weer machtsprocessen plaats vinden, dit komt dus overeen met de determinant machtsverhoudingen van Oliver (1990). Tevens sluiten de onderhandelingen over de samenwerking aan bij de determinant wederzijdse afhankelijkheid. Beide partijen hebben doelen in de samenwerking, waarbij ze afhankelijk zijn van samenwerkingspartners om deze doelen te kunnen behalen.

De aanwezigheid van impliciete macht uitte zich onder andere in een gebrek aan duidelijkheid over passende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit speelde een belangrijke rol in de onderhandeling over het doel van Sportief Werken. De respondenten ervaren onduidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden. Een voorbeeld is dat de start van de pilot Sportief Werken vertraging heeft opgelopen doordat belangrijke randvoorwaarden als contracten en voorzieningen op locaties moesten worden uit onderhandeld door betrokkenen. Het gevolg hiervan is dat de betrokken partijen op elkaar gingen wachten waardoor het proces vertraging op liep. Concluderend kan over de samenwerking worden gesteld dat het vooral belangrijk is om goed met elkaar te blijven communiceren over zaken en factoren die de samenwerking beïnvloeden en ook vooral door te blijven vragen naar de betekenis die betrokkenen geven. Hierover meer in de volgende paragraaf.

5.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidde als volgt: *Welke betekenis geven betrokkenen aan de samenwerking binnen Sportief Werken?*

In hoofdstuk 4 is al uitgebreid teruggekomen op de belangrijkste punten ten aanzien van Sportief Werken en de rol van betekenisgeving in de samenwerking. Sportief Werken wordt door betrokken partijen uitgelegd als een flexibel concept waarin sportverenigingen en bedrijfsleven samenwerken om een potentiële win-win situatie voor beide te creëren. Echter, de betrokkenen verschillen in hun uitleg van het concept Sportief Werken. Voorop staat - en dit hebben betrokkenen ook met elkaar gemeen -, dat Sportief Werken een mooi concept is maar het is niet de core business van beide partijen en het behoort ook niet tot hun kernexpertise. Sportief Werken mag daarom volgens de respondenten vooral niet te ingewikkeld worden, het moet rendabel zijn voor de betrokkenen en het moet niet te veel tijd kosten.

Sportief Werken is voor sportverenigingen een concept waarin zij ook overdag hun accommodatie in gebruik hebben. Wanneer flexwerkers komen Sportief Werken in een sportvereniging dan kan dit extra inkomsten genereren voor de sportvereniging. Daar staat wel tegenover dat sportverenigingen ook de benodigde randvoorwaarden goed moeten hebben geregeld en waar nodig, hier extra in moeten investeren. Uit het onderzoek is gebleken dat het lastig is voor sportverenigingen om vooraf inzichtelijk te krijgen in de meerwaarde van Sportief Werken. Deze veronderstelde meerwaarde van Sportief Werken zit in meerdere factoren waarvan financiën toch de belangrijkste drijfveer zijn voor sportverenigingen die betrokken waren bij dit onderzoek om deel te nemen aan Sportief Werken. Met andere woorden, de betekenis voor sportverenigingen in Sportief Werken zit hoofdzakelijk in het mogelijke financiële rendement.

Vanuit het bedrijfsleven is de betekenis van Sportief Werken vooral te herleiden aan de behoeften die zij hebben. De deelnemende organisatie aan de pilot, Bedrijf X, is in dit project gaan participeren door een probleem van huisvesting en een direct gevolg daarvan was te weinig ontmoeting met elkaar. Voor een ander bedrijf kunnen de motieven om deel te nemen aan Sportief Werken weer heel anders liggen. Het motief van gezondere werknemers te ontwikkelen is voor andere organisaties misschien leidend om te participeren in een samenwerking als Sportief Werken. De betekenis die bedrijven aan Sportief Werken geven is dus niet eenduidig vast te stellen. Deze bevinding komt overeen met de bewering van Babiak (2007). Volgens haar is iedere interorganisatorische relatie in de sportsector uniek en daardoor moeilijk generaliseerbaar.

Meer algemeen gesteld kunnen er wel enkele conclusies worden verbonden aan de betekenis die bedrijven aan Sportief Werken geven. Voor bedrijven is het van belang dat er rendement wordt gehaald uit deelname aan Sportief Werken. Voor hen zit dit rendement zit niet persé in financiële motieven. Zoals al is gesteld zijn vitaliteit, binding en ontspannen kunnen werken belangrijke betekenissen die aan Sportief Werken worden gegeven door de respondenten uit het bedrijfsleven. Naast economische motieven, spelen dus ook sociale en welzijn perspectieven mee in overwegingen om te participeren in Sportief Werken voor het bedrijfsleven.

De betekenis die partijen aan Sportief Werken geven is dus wisselend. Voor alle partijen staat voorop dat Sportief Werken een concept is die een win-win situatie kan zijn voor de deelnemende partijen. Het doel van participatie in de samenwerking van Sportief Werken is wisselend, maar er wordt samengewerkt naar een situatie waarin een win-win situatie gecreëerd is voor alle betrokkenen. Juist ook door de vele interactie die de betrokken partijen met elkaar hebben, wordt de betekenis geconstrueerd en vormgegeven. Dit komt overeen met het perspectief van de dynamische systeemtheorie van Weick (1995). Zoals al eerder gesteld worden betekenissen retrospectief gevormd en beïnvloed door het menselijk handelen en de context waarin zij opereren. Echter, in de ontwikkeling van het concept Sportief Werken wordt er al een brede betekenis geconstrueerd tijdens de ontwikkeling en implementatie van het concept. De vele interacties en ervaringen met betrokkenen dragen bij aan deze betekenisgeving.

Volgens Weick (1995) is het essentieel om bij deze interacties te kijken naar de context waar binnen de betekenissen zijn gevormd. De context verschilt binnen Sportief Werken per individu, per organisatie en per situatie. Al deze interacties leiden uiteindelijk tot een breed frame (zoals weergegeven in de resultaten) waar een gezamenlijk stelsel van normen, waarden en betekenissen kan ontstaan en verder worden vormgegeven. Sportief Werken zit nog in de ontwikkelfase maar er worden al betekenissen en verwachtingen uitgesproken. Partijen zitten nu middenin dit proces van betekenisgeving. Dit heeft ermee te maken dat iedere partij met een bepaald belang in de samenwerking zit en bovendien wordt beïnvloedt door de omgeving waarin men zich bevindt. Het kan goed zijn dat de betekenissen over een jaar heel anders zijn. Volgens Weick (1995) is dit ook logisch. Betekenisgeving ontstaat uit wat betrokken partijen gedaan hebben, wat ze nu doen en wat er nog gedaan gaat worden: het is een continu proces. Het basisidee van Sportief Werken staat wel maar zoals in de beantwoording van deelvraag 2 al te zien was, zijn er nog genoeg verbeterpunten ten aanzien van de samenwerking in Sportief Werken. Het is daarom van belang dat betrokken partijen blijven handelen omdat zo betekenis en structuur aan een verschijnsel wordt gegeven (Weick, 1995).

5.1.4 Deelvraag 4

De vierde en laatste deelvraag van dit onderzoek had betrekking op de succes- en faalfactoren van de samenwerking: *Wat zijn mogelijke succes en faalfactoren van een interorganisatorische samenwerking als Sportief Werken?*

De resultaten gaven aan dat succes- en faalfactoren heel dicht bij elkaar lagen binnen Sportief Werken. Communicatie, verwachtingenmanagement en binding werden in de basis gezien als de belangrijkste succesfactoren. Het probleem is echter dat dit 'containerbegrippen' zijn. Het begrip communicatie kreeg verschillende betekenissen zoals was te lezen in paragraaf 4.1.3. Er waren niet alleen verschillen in definities van succes- en faalfactoren maar ook in het concretiseren van begrippen zoals sociaal kapitaal leverde verschillende interpretaties op waarin betrokkenen het begrip in hun eigen frame plaatsen. Ook de manier waarop gecommuniceerd moet worden en wie er wanneer over wat communiceert, verschilt qua opvattingen essentieel van elkaar. Zo gaven respondenten aan dat sportverenigingen een drempel ervaren om extern te communiceren over het project, terwijl de intermediaire organisatie dit juist heel belangrijk vindt.

Tevens is er een verschil te bemerken in de interne communicatie en de externe communicatie. Met externe communicatie wordt bedoeld om het concept Sportief Werken te communiceren naar de doelgroep en andere geïnteresseerden. De externe communicatie vroeg de betrokken organisaties om Sportief Werken intern onder de aandacht te brengen van collega's dan wel leden van de sportvereniging. Deze interne communicatie was echter niet voldoende volgens betrokkenen. Weick (1995) geeft aan dat het juist wel belangrijk is om actief te handelen omdat dat waardevolle betekenis creëert bij betrokkenen. Wanneer er niet actief gehandeld wordt dan ontstaan er ook geen waardevolle betekenissen wat ten koste kan gaan van het veranderproces. Betrokkenen bij Sportief Werken verwachten dat er een cultuurverandering voor de mensen in de organisatie plaats zal vinden als zij gaan Sportief Werken maar dat dit vraagt om duidelijke interne communicatie over het doel en de meerwaarde van Sportief Werken. De respondenten gaven aan dat interne communicatie voor hen een lastige maar tegelijkertijd een kritische succesfactor voor Sportief Werken was.

Naast de externe communicatie naar potentiële afnemers, sportverenigingen en andere geïnteresseerden, was de factor verwachtingenmanagement van essentieel belang voor de communicatie (zie paragraaf 4.3.1). Het management van verwachtingen zorgde niet altijd voor helderheid. Voor respondenten ontbrak kritische reflectie en duidelijkheid over wat men verwachtte van de samenwerking en participatie in Sportief Werken. Partijen bijvoorbeeld bleken op elkaar te wachten bij het maken van bepaalde afspraken. Dit gebrek aan helderheid betekende dat partijen langs elkaar heen communiceerden. Ze gebruikten ook begrippen zoals binding en kernexpertise waarvan de betekenis en interpretatie verschilden tussen betrokken organisaties. Mogelijk als partijen elkaar beter leren kennen en dus elkaars begrippen en verwachtingen gaan begrijpen was er minder ruis in de samenwerking geweest.

5.1.5 Hoofdvraag

In de beantwoording van de deelvragen in paragraaf 5.1.1 t/m 5.1.4 zijn de belangrijkste conclusies van het onderzoek al weergegeven aan de hand van de theorie over betekenisgeving van Weick (1995) en de zes determinanten voor samenwerking van Oliver (1990) die allemaal een rol spelen in de interorganisatorische samenwerking van Sportief Werken. Er is een antwoord gegeven op de betekenissen die betrokkenen geven aan Sportief Werken en op de samenwerking en de succes en faalfactoren die Sportief Werken kenmerkt. Deze paragraaf gaat nog kort in op de verbinding van deze elementen door de beantwoording van de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek was:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan Sportief Werken en welke implicaties heeft dit voor de interorganisatorische samenwerking?

Voor de meeste respondenten is het concept Sportief Werken een 'nieuw' concept. Respondenten geven ook aan dat zij niet de nodige kernexpertise bezitten en dat het concept Sportief Werken samen dient te worden 'uitgevonden'. Echter, tijdens het onderzoek is gebleken dat niet alle partijen op dezelfde lijn zitten. Er worden veel algemene en specifieke verwachtingen uitgesproken, zonder dat hier bewijs voor wordt geleverd. Respondenten praten vanuit een bepaalde wens en lijken elkaar hier in te versterken. Dus als partij 1 de wens uitspreekt dat Sportief Werken binding en ontmoeting oplevert, dan geven partij 2 en partij 3 dit ook aan. Echter, wat de partijen dan precies verstaan onder de verwachte binding en ontmoeting blijft onduidelijk, betrokkenen geven hier hun eigen betekenis aan. Ten eerste leidt dit tot het geven van verschillende betekenissen en ten tweede

worden er verwachtingen aan het concept Sportief Werken gegeven die door partijen verschillend zijn te interpreteren, begrippen worden dus op basis van aanwijzingen in de context in het eigen kader geplaatst door betrokkenen. Partijen praten wel met elkaar alleen zolang er in algemene terminologie wordt gesproken. De resultaten geven aan dat er een wezenlijk verschil is in de betekenis die betrokkenen geven aan Sportief Werken. Het lijkt dus belangrijk dat samenwerkingspartners met elkaar definiëren wat er wordt verstaan onder verschillend te interpreteren begrippen als 'randvoorwaarden', 'binding', 'ontmoeting' en 'goede communicatie'. Door het beter definiëren en betekenisgeven van dergelijke begrippen worden de verwachtingen tussen de samenwerkingspartners beter gemanaged waardoor de samenwerking binnen Sportief Werken meer kans van slagen heeft. Het betekent dus dat er tijd voor zulke gesprekken genomen moet worden wat ook weer aansluit bij de één van de determinanten voor samenwerking van Oliver (1990): stabiliteit van de samenwerking.

5.2 Discussie

In de één na laatste paragraaf van dit onderzoek reflecteer ik op het gebruik van Weick en Oliver als centrale auteurs in mijn onderzoek. Tevens licht ik de beperkingen van mijn onderzoek nader toe en geef ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Gebruik van Weick en Oliver

Het gebruik van de theorie van betekenisgeving van Weick heeft mij in dit onderzoeksproces enorm geholpen om tot inzichten te komen. De theorie over betekenisgeving laat zien dat er geen objectieve waarheid bestaat en dat waarheden altijd sociaal worden geconstrueerd door menselijk handelen. Dit bleek was ook zichtbaar in de betekenissen van de respondenten. Tevens heeft de theorie van Weick mij inzichten gegeven waarom mensen handelen vanuit een bepaald frame en waarom ze soms reageren zoals ze dat doen. Al hun handelen komt dus vanuit een bepaald frame; dit frame zal geïdentificeerd of zichtbaar gemaakt moeten worden wanneer organisaties met elkaar gaan samenwerken in een nieuw concept.

Het gebruik van Oliver als kapstok voor mijn onderzoek gaf richtlijnen voor het inrichten van een interorganisatorische samenwerking. Deze kapstok gaf mij de mogelijkheid om de bevindingen die ik had gevonden in relatie te zetten tot een theoretisch perspectief. Tegelijkertijd moest ik mij realiseren dat Oliver slechts één van de vele auteurs was die een theoretische uitleg gaf aan interorganisatorische samenwerkingen. Ik heb daarom geprobeerd om ook steeds naar andere literatuur te kijken zodat mijn onderzoek niet gericht was om het identificeren van de zes determinanten van Oliver waardoor mogelijk waardevolle bevindingen achterwege zouden blijven. Daarnaast kwamen er in de resultaten van dit onderzoek ook bevindingen die niet uit de zes determinanten van Oliver komen. Hierbij gaat het om de veronderstelde binding en ontmoeting die Sportief Werken kan realiseren volgens de respondenten. De meerwaarde van dit onderzoek zit dan ook mede in het in relatie brengen van theorie over binding en sociaal kapitaal met theorie over interorganisatorische samenwerking en betekenisgeving.

Beperkingen van het onderzoek

In eerste instantie was het de bedoeling dat ik dit onderzoek zou uitvoeren met behulp van semigestructureerde interviews met direct betrokkenen van Sportief Werken en participerende observatie met de 'gebruikers' van Sportief Werken gedurende de eerste fase van de pilot Sportief

Werken. In eerste instantie zou de pilot in november 2014 beginnen. Later is dit diverse malen uitgesteld waardoor de pilot uiteindelijk pas in mei 2015 is gestart. De redenen waarom de pilot later is gestart zat in de besluitvorming en samenwerkingsprocessen, welke al uitgebreid behandeld zijn in het hoofdstuk resultaten. Het gevolg van de latere start van de pilot is geweest dat de methoden van het onderzoek zijn veranderd. Het onderzoek vond plaats in de periode januari 2015 tot en met mei 2015. Er is derhalve voor gekozen om geen participerende observatie meer toe te passen doordat hier geen tijd voor was. Daarnaast zijn ook niet alle respondenten gesproken. Door de belangen en vertraging in de startfase heb ik slechts van één van de vier deelnemende sportverenigingen een betrokkene kunnen spreken. Daarnaast heeft de vertraging tot gevolg gehad dat het onderzoek een soort nulmeting van het concept Sportief Werken is geworden waar mijn onderzoek in eerste instantie tot doel had om mee te gaan in de praktijk tijdens de opstartfase van Sportief Werken.

Een andere beperking in dit onderzoek is mogelijk geweest dat ik als onderzoeker ook een functie had bij Sport & Zaken. Sport & Zaken is een belanghebbende in het project Sportief Werken en de respondenten weten dat. Bij het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik benadrukt te opereren vanuit een onafhankelijke rol en de gegevens anoniem te verwerken. Toch kan het zijn dat de informatie die respondenten hebben gegeven enigszins sociaal wenselijk zijn geconstrueerd door de respondenten, waardoor sprake is van reactiviteit (Boeije, 2005). Reactiviteit kan schadelijk zijn voor de validiteit omdat werkelijke betekenissen minder naar voren kunnen komen. Het is belangrijk om deze informatie te weten bij het lezen van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Een ander punt ten aanzien van deze materie is dat ik ook heb gesproken met partijen die in een eerder stadium het concept Sportief Werken in de markt hebben gezet. Deze partijen kunnen Sport & Zaken hebben gezien als een concurrent en daardoor niet alle informatie hebben prijsgegeven vanwege concurrentiebelangen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In de vorige paragraaf was al te lezen dat het onderzoek niet helemaal naar wens is verlopen qua selectie van respondenten en het feit dat participerende observatie uiteindelijk niet mogelijk bleek te zijn. De resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn grotendeels gebaseerd op verwachtingen en veronderstellingen van respondenten omdat de pilot Sportief Werken een halfjaar werd vertraagd. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is dan ook een 1-meting te houden na een jaar Sportief Werken. Door het houden van een 1-meting kan er worden gekeken of de verwachtingen van Sportief Werken, zoals in dit onderzoek geschetst, overeenkomen met de praktijk van Sportief Werken. De 1-meting kan leiden tot verdere optimalisatie van het concept, de samenwerking en het verder versterken van de potentiële win-win situatie voor zowel sportverenigingen als bedrijfsleven.

Verder is het aan te bevelen om vervolgonderzoek te doen naar een andere vorm van een interorganisatorische samenwerking tussen sportverenigingen en bedrijfsleven vanuit het perspectief van betekenisgeving. Babiak (2007) gaf al aan dat iedere interorganisatorische relatie in de sportsector wezenlijk verschilt door de context. In dit onderzoek naar Sportief Werken heb ik vooral gefocust op betekenisgeving maar er kan ook worden gekeken naar een dergelijke samenwerking tussen sportverenigingen vanuit machtsprocessen of sociaal kapitaal als centraal kader.

5.3 Aanbevelingen

In de laatste paragraaf van dit onderzoek naar de betekenis van de interorganisatorische samenwerking Sportief Werken geef ik een aantal aanbevelingen richting de samenwerkingspartners van Sportief Werken. De aanbevelingen hebben zowel betrekking op het concept Sportief Werken als op de samenwerking tussen de partijen.

1. Regierol intermediaire organisatie

Alle respondenten zijn unaniem in hun mening over een partij die de regie over het concept Sportief Werken voert: zonder regie van één der partijen, komt het concept Sportief Werken niet van de grond. Dit komt vooral omdat Sportief Werken niet tot de kernactiviteiten van de deelnemende partijen hoort. Daarnaast zijn zowel sportverenigingen als bedrijfsleven duidelijk dat zij beiden opereren in een verschillende wereld. Volgens betrokkenen is het dus van belang dat er een partij is die de regie voert en bruggen bouwt tussen sportverenigingen en bedrijfsleven. Sport & Zaken lijkt hiervoor de aangewezen partij gezien haar rol als matchmaker tussen sport en bedrijfsleven. Echter, er wordt niet nadrukkelijk gewezen op Sport & Zaken als intermediaire organisatie. Wel geven de betrokkenen aan dat de regierol duidelijk moet zijn bij alle partijen. Verwachtingen zijn nu niet altijd helder en door het ontbreken van de kernexpertise bij de samenwerkende partijen wordt er gewacht op elkaar. Weick (1995) geeft aan dat juist deze dubbelzinnigheid een ideale basis is om te organiseren. Dubbelzinnigheid is namelijk een situatie waarin mensen betekenis geven aan een verschijnsel. De partij die de regierol voert zal nog duidelijker moeten zijn in de verdere ontwikkeling van het concept, de samenwerking en het slaan van bruggen tussen de sportverenigingen en het bedrijfsleven. Een sterke regierol leidt tot verhoogd succes om Sportief Werken met succes in de markt te zetten maar in essentie wordt de betekenis gecreëerd door alle betrokkenen. Alleen door actief met elkaar te handelen kan deze waardevolle betekenis ontstaan (Weick, 1995).

2. De 'flexibele schil' en diversiteit van het concept Sportief Werken

Zoals al gesteld in paragraaf 5.1.3 geven de betrokkenen een gelijke betekenis aan Sportief Werken met een wisselende interpretatie. Deze conclusie impliceert dat in wezen het concept Sportief Werken niet bestaat in een vaste vorm. Zowel sportverenigingen als bedrijven herbergen een grote diversiteit. Dit betekent dat er grote verschillen kunnen zijn in wensen, behoeften en mogelijkheden. Het lijkt daarom dat een concept, dat vraagt om een interorganisatorische samenwerking, zoals Sportief Werken in een bepaalde basis vast te stellen. Verder lijkt het vooral van belang om een grote mate van flexibiliteit en diversiteit in het concept Sportief Werken te hanteren. Hoe meer vaststaande punten aan het concept, hoe meer partijen zullen afhaken, zo impliceren de resultaten. Sportief Werken lijkt vooral geen moeilijk concept te moeten zijn omdat het niet tot de kernexpertise van betrokkenen hoort. Teveel ingewikkelde punten kunnen leiden tot het verlies van de win-win situatie wat de basis voor de samenwerking weg zou halen. Oliver (1990) gaf al aan dat als één van de determinanten voor samenwerking wegvalt, de kans op een succesvolle samenwerking substantieel wordt verkleint.

3. Sport wel of niet als 'vast' onderdeel van Sportief Werken?

Een ander belangrijk punt in de flexibele schil is of sporten onderdeel is van het concept Sportief Werken. Sportief Werken draagt uit dat werknemers kunnen werken en sporten op de sportvereniging met als voordelen onder meer een gunstige reistijd en een groene omgeving. Uit het onderzoek is gebleken dat respondenten Sportief Werken unaniem een goed concept vinden. Echter,

mensen die niets met sport hebben, zullen ook niet snel gaan sporten als ze gaan flexwerken op een sportvereniging. De vraag is: is er dan sprake van Sportief Werken? Uit de resultaten van dit onderzoek valt op te maken dat zelf sporten niet perse een voorwaarde hoeft te zijn om te kunnen Sportief Werken. Hierbij moet wel een kanttekening worden gemaakt: Sportief Werken moet in de basis een grote mate van flexibiliteit en diversiteit herbergen, maar enige basis overeenkomst wat het betekent moet er wel zijn. Hoe leggen betrokkenen anders uit wat de betekenis is van Sportief Werken? Aan te nemen valt dat Sportief Werken zich dan beperkt tot het gebruik van de faciliteiten die vaak goedkoper zijn dan bijvoorbeeld een congrescentrum. Betrokkenen of potentiële afnemers van Sportief Werken kunnen zich dan afvragen wat nog de waarde is om te participeren in het concept Sportief Werken, als er geen onderscheiding meer is ten opzichte van andere flexibele werkplek concepten.

4. Sportief Werken is een kwestie van de lange adem

Sportief Werken heeft een grote potentie, daarover zijn alle partijen het unaniem eens. Toch is al enkele malen geprobeerd om Sportief Werken in de markt zetten, steeds met weinig tot geen resultaat. In deze huidige samenwerking van Sportief Werken wordt andermaal geprobeerd om Sportief Werken op de kaart te zetten, maar dan veel meer vanuit de vraag in plaats vanuit het aanbod geredeneerd. Toch laten de eerste resultaten van de pilot Sportief Werken zien dat er weinig deelnemers zijn aan bijvoorbeeld de, door Sport & Zaken, georganiseerde promoweek Sportief Werken. Het zeggen tot deelname is één, maar om ook daadwerkelijk te gaan Sportief Werken is twee. Blijkbaar is de cultuur van werknemers niet zo dat zij gaan Sportief Werken, ondanks dat iedereen positief is over het concept. Het mensen daadwerkelijk zover krijgen zal mogelijk alleen lukken door te blijven stimuleren en zorgen dat, vooral ook binnen bedrijven, Sportief Werken onderdeel wordt van de cultuur. Pas als er in het hoofd van werknemers het idee zit dat Sportief Werken een serieus alternatief kan zijn van werken op kantoor of bijvoorbeeld bij Seats 2 Meet, pas dan kan Sportief Werken een succes worden. Het is dus van belang dat de partijen intern een dusdanig communicatieplan voor Sportief Werken hebben, waarmee zij de verandering kunnen begeleiden en waardoor Sportief Werken langzaam onderdeel gaat worden van de cultuur van de organisatie. Om het verwachtingenmanagement te verbeteren is het van belang dat partijen beter gaan communiceren. Dit is te bereiken door kritischer en duidelijker te zijn naar elkaar.

6. Literatuurlijst

Baane, R. & Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld – over bricks, bytes & behaviour. Gorcum: *Koninklijke van Gorcum*.

Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 2: 338-376.

Babiak, K. (2009). Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and Program Planning* (32): 1-12.

Babiak, K.M., & Thibault, L. (2008). Managing interorganisational relationships: The art of plate spinning. *International Journal for Sport Management and Marketing*, 3: 281-302.

Berndt, T. (2014). *De houdgreep van Judo Bond Nederland*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen. Masterthesis.

BMC (2015, 8 augustus). Geraadpleegd via: <https://www.bmcadvies.nl/missie/>. 8 augustus 2015.

Bödicker, T. (2014). *Publiek private samenwerking in de sport – Participatie verhogend?* Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen. Masterthesis.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Boonstra, J.J. (2010). *Leidinggeven aan veranderende organisaties: Balanceren tussen verbeteren, veranderen en vernieuwen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Bourdieu, P. (1988). Program for a sociology of sport. *Sociology of Sport Journal*, 5: 153-161.

Coalter, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration: 'ill-defined interventions with hard to follow outcomes'? *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 10: 537-559.

Cousens, L., Babiak, K. & Bradish, C.L. (2006). Beyond Sponsorship: Re-Framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9: 1-23.

Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Foucault (1980). Truth and power. In: C. Gordon (Ed.), *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972-1977* (pp. 109-133). London: Tavistock.

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (2015, 8 augustus). Geraadpleegd via:
http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/beleidsplan+en+jaarverslag/cDU1403_Beleidsplan+en+jaarverslag.aspx. (8 augustus 2015).

Laberge, S. & Kay, J. (2002). Pierre Bourdieu's sociocultural theory and sport practices. In Maguire, J. en Young, K. (eds). *Theory, Sport & Society* (pp. 239-263). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8: 57-125.

Misener, K. & Doherty, A. (2012) (A). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4: 243-255.

Misener, K. & Doherty, A. (2012) (B). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in non-profit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16: 135-147.

Musters, M. (2012). Slimme sportbonden op weg naar Rome via Veenendaal of Zoetermeer? *Universiteit Utrecht*. Masterthesis.

Najam, A. (2000). The four-C's of third sector-government relations: cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10: 375-396.

NISB (2013). Kennisdocument Het Sportieve Werken. Ede: NISB.

NOC*NSF (2011). *Sportagenda 2013 – 2016*. Papendal: NOC*NSF.

NOC*NSF (2015, 20 maart). Transitie in de sport. Geraadpleegd via:
<http://www.nocnsf.nl/nocnsf.nl/olympische-droom/topsportinformatie/voor-topsporters/loopbaan-naast-sport/randstad-transitie-traject>. (20 maart 2015).

Oliver, C. (1990). *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. *The Academy of Management Review*, 15: 241-265.

Oosterloo, N. (2013). Lokale samenwerking, maatschappelijk gedreven? *Universiteit Utrecht*. Masterthesis.

Palmatier, R.W., Dant, R.P. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71: 172-194.

Pennekamp, N. (2013). Het multifunctionele clubhuis – van verbinding naar binding. *Universiteit Utrecht*. Masterthesis.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

- Rozenveld, M.A. (2011). In Boessenkool, J. Lucassen J., M. Waardenburg en F. Kemper. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 95-114). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Schnabel, P. (2004). *SCP, In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, pp. 45-90.
- Skinner, J., Stewart, B. & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2: 173-192.
- Sonnville, H.K.J.M. de (2006). Intervenieren in processen van sensemaking. *Tijdschrift voor management en ondernemen*, 3-4, 200-214.
- Sport & Zaken (2015). *Brochure Sportief Werken*. Papendal: Sport & Zaken.
- Sport & Zaken (2015, 3 juni). Sportief Werken. Geraadpleegd via: <http://www.sportenzaken.nl/nieuws/bericht/1000001951/nieuw--de-dag-van-de-sportieve-arbeid->. (3 juni 2015)
- Sport & Zaken (2015, 12 maart). Over Sport & Zaken. Geraadpleegd via: <http://www.sportenzaken.nl/overons/visie>. (12 maart 2015).
- Sturdy, A. & Grey, C. (2003). Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. *Management Learning*, 10: 651-662.
- Tiessen-Raaphorst, A. Verbeek, D. Haan, J. Breedveld, K. (2010). *Sport een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Van den Berg, E., Dekker, P. & Hart, J. de (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.) *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008* (pp. 65-90). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van den Brink, G. (2012) *De Lage Landen en het hogere: De betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan*. Amsterdam University Press.
- Van der Roest, J., Vermeulen, J. & Van Bottenburg, M. (2014). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7: 105-121.

Vermeulen, J. & Verweel, P. (2009). Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 12: 1206-1219.

Verweel, P. & Vermeulen, J. (2011). De kracht van het alledaagse sporten, in: P.Verweel & M.Wolterbeek (red.) *De alledaagse kracht van sport* (pp. 105-123). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Wagner, U. & Nissen, R. (2015). Enacted ambiguity and risk perceptions: Making sense of national elite sport sponsorships. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*: 8, 1-20.

Wagstaff, C.R.D., Gilmore, S. & Thelwell, R.C. (2014). Sport medicine and sport science practitioners' experiences of organizational change. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sport*: 10, 1-14.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Reviews Psychology*, 50: 361-386.

Yin, K. R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Los Angeles etc.: Sage Publications.

Bijlage 1: Kenmerken onderzoekspopulatie

<u>Interview:</u>	<u>Functie:</u>	<u>Geslacht:</u>
Interview 1	Adviseur Bedrijf X	Vrouw
Interview 2	Manager Sportbond	Man
Interview 3	Projectleider Koepelorganisatie	Vrouw
Interview 4	Projectleider Kennisinstituut	Man
Interview 5	Manager Sportvereniging	Man
Interview 6	Manager Intermediaire organisatie	Vrouw
Interview 7	Medewerker Commerciële aanbieder	Vrouw
Interview 8	Medewerker Commerciële aanbieder	Vrouw
Interview 9	Medewerker Bedrijf X	Vrouw
Interview 10	Medewerker Bedrijf X	Man
Interview 11	Medewerker Bedrijf X	Vrouw

Bijlage 2: Topiclijst

Introductie:

- Introductie interviewer, onderzoek en thema's
- Tijdsduur van interviews (45 – 60 minuten), omgang met anonimiteit en confidentialiteit
- Goedkeuring om het interview op te nemen
- Invullen van algemene informatie door de respondent
- Interesse in persoonlijke mening

Start met doel van het interview te vertellen:

Hoofdvraag: Welke betekenissen geven betrokkenen aan Sportief Werken en welke implicaties geeft dit aan de interorganisatorische samenwerking?

Topic 1: Totstandkoming project Sportief Werken tussen sportbonden, sportverenigingen, intermediaire organisatie en bedrijfsleven?

- Ontstaan van de samenwerking: hoe is uw organisatie betrokken geraakt?
- Doelstelling van het project
- Doelstelling van de samenwerking
 - o Individuele doelen
 - o Maatschappelijke doelen
 - o Gemeenschappelijke doelen
- Rol van communicatie in het project (intern en extern)
- Draagvlak binnen de organisatie
- Verwachtingen van de pilot

Topic 2: Samenwerking

- Waarom samenwerken
- Met welke partijen samenwerken
- Meerwaarde van samenwerking
- Welke behoeften zijn er om samen te werken
- Succesfactoren van samenwerking
- Gevaren van samenwerking
- Verwachtingen van de samenwerking
- Belangen, afhankelijkheden en concessies ten aanzien van samenwerking binnen dit project?
- Welke verschillen zijn er tussen deelnemende organisaties (publiek en privaat)
- Twijfels over de samenwerking? Welke?
- Is er sprake van andere samenwerking omdat sport en bedrijfsleven (verschillende werelden) beiden betrokken zijn?

Topic 3: Veranderingen, betekenissen en macht

- Wat betekent veranderen?
- Welke problemen zien de partijen?
- Hoe wordt de verandering begeleidt?
- Rol van cultuur: hoe denken betrokkenen hierover.
- Afspraken: welke processen zijn er afgesproken voor aanvang en word dit nagekomen?
- Verantwoordelijkheid: rolverdeling duidelijk en hoe loopt dit? Gelijkwaardige partners? En op de lange termijn
- Macht: is er tegenwerking ervaren? Zijn partijen het oneens? Hoe ga je om met als dit wel gebeurt?

Topic 4: Verwachtingen/resultaten

- Welke resultaten verwacht u in dit project?
- Welk resultaat is bevredigend?
- Eerdere ervaring met dergelijke projecten?
- Interactie: hoe is contact in de samenwerking?
- Waar loopt u tegenaan in de pilot?
- Wat kan/moet beter om Sportief Werken tot een succes te maken?

Aantal mogelijke stellingen om aan de respondenten voor te leggen:

- Zonder kartrekker (projecteigenaar) wordt Sportief Werken nooit een succes;
- De verschillen tussen sport en bedrijfsleven zijn te groot om een succesvolle samenwerking te creëren voor Sportief Werken;
- Sportaanbod in een flexibele werkplek is onderscheidend genoeg ten opzichte van ander aanbod van flexplekken (zoals Seats 2 Meet en Van der Valk).

Tot slot:

- Samenvatten van de kernpunten
- Ruimte voor eigen vragen respondent
- Bedanken voor de tijd en uitleg hoe het onderzoek verder verloopt (willen ze op de hoogte worden gehouden?)