

## **Vreemde eend in eigen bijt; hybriditeit als meerwaarde of beperking binnen een sportaccommodatie?**

Een kwalitatief onderzoek naar de verenigbaarheid van de profit doelstellingen van een marktpartij en de non-profit doelstellingen van een civil society organisatie



*(Een hybride golfclub)*

Utrecht, augustus 2016

Opleiding: Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Eerste begeleider: drs. M.G. van Slobbe  
Tweede begeleider: dr. I.E.C. Claringbould

Peter Oosterhuis p.oosterhuis@students.uu.nl  
Studentnummer: 4293894



Afbeelding van een golfclub die ook wel ‘de hybride’ wordt genoemd. Titleist, één van de grootste producenten op het gebied van golfproducten, benoemt deze golfclub als volgt: *‘De hybride is een mix van twee verschillende soorten golfclubs met wenselijke eigenschappen van beide, waarbij de swingmechaniek van ‘ijzers’ gecombineerd wordt met de vergevingsgezindheid en afstandscontrole van een ‘houten’*. Het combineren van de wenselijke eigenschappen van twee verschillende ‘soorten’ resulteert in een ‘hybride’ golfclub die, in de huidige golfsport, een meerwaarde biedt binnen het golfclubassortiment.



## Voorwoord

Het schrijven van het voorwoord kenmerkt voor mij een moment van afsluiting. Een afsluiting van twee jaar waarin ik een mooie weg bewandeld heb. Het voelt dan ook vreemd te constateren dat het al bijna twee jaar geleden is dat ik voor het eerst de USBO binnenstapte en kennismaakte met de Master Sportbeleid en Sportmanagement. Nu ik terugkijk op deze twee jaar krijg ik een glimlach op mijn gezicht. Sport heeft dan ook altijd als een rode draad door mijn leven gelopen en de laatste jaren was dit vooral de golfsport. Gezien mijn passie voor de golfsport leek een stage bij een golfbaan dan ook een logische keuze. Ik kijk nu dan ook met veel plezier terug op mijn stage bij BurgGolf Haverleij Den Bosch, waar ik een leuke en leerzame tijd heb mogen doorbrengen. Ik wil dan ook graag de mensen van de Haverleij bedanken en dan in het bijzonder Hidde, Pascal, Marleen, Thomas en Naud. Jullie betekenen veel voor me en zijn mede de reden waarom mijn tijd op de Haverleij zo leuk is geweest.

Ik kan me voorstellen dat u zich inmiddels afvraagt waarom ik gekozen heb voor de afbeelding op de titelpagina. Binnen de golfsport staat de op de titelpagina afgebeelde golfclub beter bekend als een 'hybride'. Deze golfclub combineert de wenselijke eigenschappen van twee verschillende soorten golfclubs wat resulteert in een 'hybride' golfclub die, in de huidige golfsport, een duidelijke meerwaarde biedt binnen het golfclubassortiment. Deze golfstok heeft dan een duidelijke link naar mijn scriptieonderwerp; 'hybriditeit binnen een golfaccommodatie'. Maar waar de fysieke hybriditeit van de golfclub relatief eenvoudig te definiëren en begrijpen is kan dit niet gezegd worden van de organisatorische hybriditeit bij de golfaccommodatie. Dit heeft mij dan ook getriiggerd om dit binnen de Haverleij te gaan onderzoeken.

Alhoewel het onderzoeksonderwerp me erg aanspreekt was het schrijven van mijn scriptie niet altijd eenvoudig en heeft veel van me gevraagd. De golfsport heeft dan ook een grote rol gespeeld in hiermee om te kunnen gaan. De rest van de wereld verdwijnt namelijk als ik op de golfbaan ben en ik heb me dan ook met behulp van mijn sport kunnen afzonderen en af en toe een stapje terug kunnen nemen. Ik voel me dan ook een gelukkig mens om al op zo'n jonge leeftijd van deze sport te kunnen genieten. Belangrijker nog dan het hebben van passie en beleving voor mijn sport is de aanwezigheid van mensen die je motiveren, inspireren en je helpen, zeker wanneer je het moeilijk hebt. Ik wil dan ook allereerst mijn ouders, stiefouders en broertje en zusje bedanken voor jullie support de afgelopen jaren. Jullie hebben me altijd gesteund en gestimuleerd om me te door te blijven ontwikkelen door middel van mijn studie. Ik ervaar bij jullie dan ook een warm thuis dat de basis vormt voor mijn leven en dus ook voor mijn studie. Dit is een onmiskenbare succesfactor geweest in het volbrengen van deze studie en ik ben jullie daar heel dankbaar voor. Ook wil ik in het bijzonder mijn vriendin Kyla bedanken die me altijd heeft gesteund, zowel actief in het adviseren over mijn scriptie als in zijn van een lieve en zorgzame vriendin. Ook wil ik de 'Utca Boyz' bedanken, Roel, Joris, Immanuel en Lars. Ik ben blij dat ik met jullie heb kunnen stappen, voetbalwedstrijden bezoeken, bij jullie de golfsport heb kunnen introduceren, darten, FIFA spelen en af en toe een beetje studeren. Met jullie kunnen optrekken tijdens mijn studietijd heeft mijn afgelopen twee jaar een fijne tijd gemaakt. Tot slot wil ik Michel van Slobbe, mijn scriptiebegeleider, bedanken. Bedankt voor de tijd die je voor me hebt vrijgemaakt en het geduld wat je met me hebt gehad gedurende de afgelopen maanden.

Er rest me niets anders dan u veel leesplezier toe te wensen.

Peter Oosterhuis - Utrecht, augustus 2016



## Samenvatting

De traditionele sportvereniging is van oudsher de voornaamste vorm waarin sport in Nederland georganiseerd wordt (Stokvis, 2010). In de context van een veranderende sportsector is er echter een toename van commerciële sportaanbieders te herkennen met als gevolg dat er steeds meer hybride sportaccommodaties ontstaan (Boessenkool et al., 2011). Een hybride sportaccommodatie kenmerkt zich door de aanwezigheid van meerdere organisaties op één sportaccommodatie. Een voorbeeld hiervan is golfaccommodatie de Haverleij waar zowel een commerciële exploitant, BurgGolf B.V., en een golfvereniging, Golfclub BurgGolf Haverleij (GCBH) aanwezig zijn. Dit onderzoek richtte zich dan ook, door middel van een kwalitatief onderzoek, op hoe de organisatorische hybriditeit tussen beide organisaties doorwerkt in de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH. Hierbij ligt de focus op waar de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH naar voren komt, welke organisatorische doelstellingen beide partijen hebben en welke betekenis de betrokken actoren op de Haverleij geven aan de organisatorische hybriditeit. De centrale vraagstelling binnen het onderzoek was dan ook als volgt:

*Hoe werkt hybriditeit door in de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH op sportaccommodatie de Haverleij en welke beleidsconsequenties heeft dit voor BurgGolf?*

In het onderzoek is gebruikt gemaakt van zowel een documentraadpleging, observaties en interviews om tot een antwoord op deze centrale vraagstelling te komen. Uit de resultaten kwam naar voren dat de organisatorische hybriditeit op de Haverleij naar zich manifesteert in drie gebieden (regels, ruimte en rollen) en leidt tot botsingen tussen BurgGolf en GCBH. Belangrijke bevinding hierin is dat, vanuit de commerciële gedachte van BurgGolf, iedereen welkom is op de Haverleij. Maar waar het principe 'iedereen is welkom' voor BurgGolf belangrijk is bestaat GCBH voort op basis van exclusiviteit.

De resultaten uit de documentraadpleging, observaties en interviews worden vervolgens geanalyseerd aan de hand van de institutionele theorie van Scott (2008). Door deze theorie te gebruiken is herkend dat de er botsende 'logica's' herkend worden, van enerzijds BurgGolf en anderzijds GCBH, op verschillende analyseniveaus (regulerend, normerend en cultureel cognitief) aan de orde zijn. Het feit dat deze botsingen terug komen op drie niveaus geeft aan dat er fundamentele verschillen zijn tussen beide organisaties. Het onderzoek laat zien op welke manier deze verschillen, door botsingen, naar voren komen.

De essentie van dit onderzoek is dan ook dat er vastgesteld wordt dat er op de Haverleij een situatie van tegengestelde belangen bestaat waarin alle betrokken partijen er baat bij hebben om hierin een balans te vinden en te houden. Er wordt geconcludeerd dat het hierin belangrijk is de wederzijdse afhankelijkheid van elkaar te erkennen, elkaar te respecteren en te kijken naar gemeenschappelijke doelen op de lange termijn.

De kunst van het koorddansen is immers te kijken naar een verder weg gelegen punt, en niet naar je voeten.



## Inhoud

1.	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding .....	7
1.2	Probleem en-doelstelling .....	7
1.3	Vraagstelling .....	8
1.4	Context .....	8
1.5	Relevantie.....	8
1.6	Leeswijzer .....	9
2.	Literatuurstudie .....	10
2.1	Hybride organisaties.....	10
2.2	Voorstanders en sceptici van organisatorische hybriditeit .....	11
2.3	Onderzoeken aangaande organisatorische hybriditeit .....	12
2.4	Hybriditeit in de sportsector .....	14
2.5	Resumé .....	15
3.	Conceptueel kader .....	16
3.1	Onderzoeksperspectief .....	16
3.2	Analysekader .....	16
3.2.1	Betekenisgeving .....	16
3.2.2	Institutionele logica's .....	17
4.	Methode.....	20
4.1	Kwalitatief onderzoek .....	20
4.2	Methode van dataverzameling en analyse .....	21
4.2.1	Semigestructureerde diepte-interviews.....	22
4.2.2	Documentraadpleging.....	22
4.2.3	Observaties .....	22
4.3	De onderzoeksgroep .....	23
4.4	Data-analyse .....	24
4.5	Bias onderzoeker .....	24
5.	Resultaten .....	26
5.1	De formele relatie tussen BurgGolf en GCBH.....	26
5.2	Manifestaties hybriditeit.....	29
5.2.1	De betekenis van golfregels.....	29
5.2.2	Magnolia's - restaurant of clubhuis? .....	33
5.2.3	Vrijwilliger of medewerker? .....	36
5.3	Resumé .....	40



6.	Analyse.....	42
6.1	Logica's binnen de Haverleij.....	42
6.1.1	Associatielogica.....	42
6.1.2	Commerciële logica.....	43
6.2	Botsende logica's .....	45
6.3	Hybriditeit, een meerwaarde of een beperking? .....	46
6.3.1	Regels moeten eenduidig zijn.....	47
6.3.2	Een klantgericht clubhuis? .....	48
6.3.3	Je kunt maar één pet tegelijk op hebben.....	49
7.	Conclusie .....	51
7.1	Deelconclusies.....	51
7.2	Centrale vraagstelling .....	53
8.	Discussie en aanbevelingen.....	55
8.1	Beperkingen onderzoek.....	55
8.2	Aanbevelingen.....	55
9.	Literatuurlijst .....	57
	Bijlage I.....	61
	Bijlage II.....	63

# 1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over de doorwerking van organisatorische hybriditeit in de samenwerking van een golfvereniging en een golfbaanexploitant in het gebruik van golfaccommodatie de Haverleij, en dan in het bijzonder over de verenigbaarheid van de profit doelstellingen van een marktpartij en de non-profit doelstellingen van een civil society organisatie. In dit hoofdstuk wordt eerst de aanleiding van het onderzoek worden besproken (1.1) en de daaruit volgende probleem-en doelstelling worden toegelicht (1.2). Hieruit komen de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen naar voren (1.3). De context van het onderzoek wordt hierna besproken (1.4) en afsluitend wordt ingegaan op de maatschappelijke en wetenschappelijke (1.5) relevantie van het onderzoek. Ook wordt een leeswijzer (1.6) gepresenteerd.

## 1.1 Aanleiding

Kijkend naar de golfbanen in Nederland kunnen deze grofweg worden ingedeeld in drie categorieën; verenigingsbanen, commerciële banen en commerciële banen met een golfvereniging. Bij een verenigingsbaan is een golfvereniging de eigenaar of pachter van de grond waarop de golfbaan is aangelegd en exploiteert de vereniging vervolgens ook zelf de baan. Bij commerciële golfbanen ligt het eigendom en de exploitatie van de golfbaan in de handen van een commerciële partij. De derde categorie is een golfbaan met een commerciële exploitant en tevens een golfvereniging (NGF, Wegwijs in golfbaanontwikkeling, 2010). Dit organisatorische verband is ook terug te vinden in andere sporttakken waarin zowel een exploitant en een civil-society organisatie in een ‘hybride’ vorm samenwerken. Voorbeeld hiervan zijn voetbalverenigingen die samenwerken met een commerciële voetbalschool (Van der Roest, 2011). De vraag die dit echter oproept is of dergelijke hybride organisatorische verbanden bijdragen aan de diverse organisatie-specifieke doelen en/of deze een belemmering vormen. De casus in dit onderzoek is golfaccommodatie de Haverleij, welke wordt geëxploiteerd door commerciële exploitant BurgGolf B.V. (BurgGolf) die, naast de Haverleij, nog zes andere golfbanen in Nederland exploiteert. De grond waarop golfbaan de Haverleij is aangelegd is eigendom van de Gemeente Den Bosch en Heijmans B.V. (Heijmans). De aanwezige faciliteiten, zoals de horecagelegenheid, de oefenfaciliteiten en de Par 3 oefenbaan, zijn tevens eigendom van Heijmans. BurgGolf heeft de exclusieve rechten tot het exploiteren van de golfbaan en betaald hiervoor een jaarlijkse huursom aan Heijmans. Aangezien de golfbaan op publieke grond is aangelegd is er tevens een overeenkomst tussen de Gemeente Den Bosch, Heijmans en BurgGolf opgesteld waarin staat dat er op de golfaccommodatie een golfvereniging aanwezig moet zijn. Door deze regeling is de Haverleij momenteel de enige BurgGolf golfaccommodatie die een vereniging huisvest.

## 1.2 Probleem en-doelstelling

Dit onderzoek gaat dan ook over de doorwerking van organisatorische hybriditeit in de samenwerking tussen een golfvereniging en een golfbaanexploitant in het gebruik van de Haverleij, en dan in het bijzonder over de verenigbaarheid van de profit doelstellingen van marktpartij BurgGolf en de non-profit doelstellingen van de civil society organisatie GCBH. Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in het bovenstaand beschreven samenwerkingsverband. Tevens beoogt het onderzoek inzicht te krijgen in de beleidsconsequenties van de onderzoeksresultaten voor de exploitatie van de golfaccommodatie. Het achterliggende doel van BurgGolf om dit onderzoek uit te laten voeren is dan



ook om inzicht te krijgen in de samenwerkingsvorm met GCBH als onderdeel van de bedrijfsvoering op de Haverleij. Het onderzoek beoogt daarmee een bijdrage te leveren aan de primaire doelstelling van BurgGolf: het komen tot een optimale exploitatie van de golfbaan.

### 1.3 Vraagstelling

Uit de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek volgt dan ook de onderzoeksvraag welke beantwoord wordt aan de hand van deelvragen.

#### *Centrale vraagstelling*

Hoe werkt hybriditeit door in de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH op sportaccommodatie de Haverleij en welke beleidsconsequenties heeft dit voor BurgGolf?

#### *Theoretische deelvraag*

Deelvraag I: Wat is er in de literatuur bekend over de werking van hybride inter-organisatorische samenwerkingsvormen?

#### *Empirische deelvragen*

Deelvraag II: Op welke manier werken BurgGolf en GCBH op golfaccommodatie De Haverleij samen?

Deelvraag III: Welke organisatorische doelstellingen zijn er te herkennen bij BurgGolf en GCBH?

Deelvraag IV: Waarin en hoe manifesteert organisatorische hybriditeit zich bij golfaccommodatie de Haverleij en welke betekenissen kennen verenigingsleden, marshals en medewerkers hieraan toe?

### 1.4 Context

De context van het onderzoek is golfaccommodatie de Haverleij. De Haverleij is, binnen een straal van 30 km, de enige 18 holes golfbaan met uitgebreide golf-faciliteiten (Par 3 golfbaan, horecagelegenheid, oefenfaciliteiten). De accommodatie is aangelegd in het kader van project 'de Haverleij', een bouwproject van de gemeente Den Bosch met golfbaan de Haverleij als centraal verbindingspunt tussen de verschillende 'woonkastelen' in het gebied. De Haverleij, in de breedste zin van het woord, heeft dan ook betrekking op het gehele gebied, met daarin een zevental woonkastelen. Te midden van deze woonkastelen ligt golfbaan de Haverleij. De Gemeente Den Bosch is eigenaar van de grond waarop de sportaccommodatie is aangelegd. Ondanks dat de exploitatie van de faciliteiten uit handen is gegeven heeft de overheid in de gebruiksovereenkomst bedongen dat golfaccommodatie de Haverleij, naast een commerciële exploitant, ook een vereniging moest huisvesten. Dit om tegemoet te komen aan de publieke functie van de locatie als accommodatie voor een sportvereniging (Haverleij vertelt, 2007).

### 1.5 Relevantie

#### *Maatschappelijke relevantie*

In het kader van de maatschappelijke relevantie van het onderzoek is er een duidelijke ontwikkeling te herkennen binnen het Nederlandse sportlandschap. Er is veel onderzoek gedaan naar de Nederlandse sportvereniging en welke rol deze kan vervullen binnen de samenleving. Boessenkool et al. (2011) stellen bijvoorbeeld dat de sportvereniging gezien kan worden als een maatschappelijke organisatie die





een grote waarde heeft voor onze samenleving. Een sportvereniging voorziet in het creëren van passie, emotie, participatie, solidariteit en democratische besluitvorming voor haar leden, wat krachten zijn die sociaal en cultureel kapitaal opbouwen. Ondanks deze bevindingen komt er uit diverse rapportages naar voren dat Nederlanders steeds minder in een verenigingsverband zijn gaan sporten (Rapportage Sport, 2008). Het 'aandeel' van de sportvereniging wordt daarmee steeds kleiner op de Nederlandse sportmarkt. Kijkend naar dit aandeel merken Van 't Verlaat & Van den Dool (2009) in 'Sporten Gemeten' op dat er een verschuiving optreedt in verenigingsdeelname van 60% in de jaren 80 naar 45% in 2007. Hand in hand met deze ontwikkeling loopt de opkomst van commerciële sportaanbieders. Dit is een voorbeeld van zowel commercialisering (het vermarkten van sport), als professionalisering van de sport (het inzetten van betaalde krachten). Deze ontwikkeling wordt door diverse auteurs de 'economisering' van de sport genoemd (Boessenkool et al., 2011). Van Bottenburg (2007) beschrijft in relatie tot de commercialisering dat de diverse functies die een sportvereniging vervullen, zoals het beschikbaar stellen van een accommodatie en organiseren van trainingen en het creëren van ontmoetingsplekken en gezelschap, onder druk komen te staan door de groei van de commerciële sportaanbieders. Van Bottenburg (2007) herkent dat commerciële sportaanbieders die functies ook kunnen vervullen. In deze context kan dit onderzoek verenigingsbestuurders, sportbonden en overheden inzicht geven in de spanningsvelden die er tussen beide partijen in een hybride samenwerkingsvorm ontstaan, en dit vertalen naar de eigen rol of organisatie.

#### *Wetenschappelijke relevantie*

Betreffende de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek valt te herkennen dat de literatuur rondom het thema hybriditeit binnen de sportsector, op een enkel onderzoek na (Van der Roest, 2011), beperkt is. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de werking van hybride organisatievormen maar wat echter opvalt is dat de context van deze onderzoeken betrekking heeft op de samenwerkingsverbanden binnen andere sectoren. De sportsector is hierin onderbelicht gebleven. Wat er ontbreekt is de verdieping naar een hybride organisatievorm die bestaat uit een marktgerichte partij en een civil-society organisatie uit de sportsector, zoals een sportvereniging. Voor de sportvereniging kan de vraag worden gesteld welke voordelen hybridisering kan opleveren. Door de economisering van de sport, wordt van sportverenigingen immers innovatie verwacht (Van der Roest, 2011, 2015) en het aangaan van relaties met een marktgericht bedrijf kan daar een voorbeeld van zijn. Binnen de literatuur is de discussie tussen voorstanders en sceptici van hybridisering al enige tijd gaande (Karré & In 't Veld, 2007). Deze discussie wordt verder toegelicht in de literatuurstudie. De vraag is welke gevolgen hybridisering heeft voor de vrijwillige sportvereniging. Dit onderzoek zal, door middel van het onderzoeken van de casus op de Haverleij, hierin verdieping proberen aan te brengen.

## **1.6 Leeswijzer**

Dit onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt er aan de hand van de bestaande literatuur besproken wat er bekend is over het onderwerp organisatorische hybriditeit. In hoofdstuk 3 wordt het conceptueel kader geschetst welke gebruikt wordt om de resultaten van het onderzoek te analyseren. In hoofdstuk 4 wordt de methodologische aanpak van het onderzoek besproken. In hoofdstuk 5 worden vervolgens de resultaten van het onderzoek besproken en in hoofdstuk 6 worden de resultaten gestructureerd en geanalyseerd aan de hand van de literatuur uit hoofdstuk 2 en de theoretische concepten uit hoofdstuk 3. In hoofdstuk 7 wordt er vervolgens tot een antwoord op de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag gekomen en in hoofdstuk 8 worden de beperkingen van het onderzoek besproken en praktische en theoretische aanbevelingen gedaan.



## 2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er in de literatuur bekend is over hybride organisatievormen. Allereerst wordt er ingegaan worden op wat hybride organisaties zijn en welke vormen er binnen de literatuur herkend worden (2.1). Vervolgens wordt er toegelicht wie de belangrijkste voorstanders en sceptici van hybriditeit zijn en de daarbij achterliggende motieven (2.1). Daaropvolgend worden een aantal onderzoeken gepresenteerd aangaande organisatorische hybriditeit en de belangrijkste conclusies die hierin naar voren komen (2.3). Tevens wordt er ingegaan op hybriditeit in de sportsector (2.4). Tot slot wordt er een samenvattend hoofdstuk gegeven met daarin de belangrijkste bevindingen (2.5).

### 2.1 Hybride organisaties

Hybriditeit wordt binnen dit onderzoek begrepen als organisatorische hybriditeit, waarmee bedoeld wordt op organisaties die gekenmerkt worden door een mix aan ideaaltypen. Brandsen & Karré (2010) herkennen een ideaaltype hierin als een geheel aan elementen, normen en waarden, die een organisatie kenmerkt. Een hybride organisatie is dan ook een organisatie met meerdere ideaaltypen. Zo bevat een hybride organisatie bijvoorbeeld elementen van een publieke organisatie en tevens elementen die toe te kennen zijn aan private organisaties. Belangrijk hierin is dat deze elementen tegenstrijdig zijn en conflicteren met elkaar (Brandsen & Karré, 2010). Er is binnen de literatuur dan ook onderscheid te maken tussen verschillende hybride organisaties. Zo stelt van Hout (2007) dat hybriditeit, als een bestuurskundig verschijnsel, twee verschillende benaderingen heeft. Enerzijds is de publiek-private benadering te herkennen, door hem beschreven als dichotome hybriditeit. Dichotome organisaties zijn volgens Van Hout (2007) organisaties die zowel publieke als private elementen bevatten. Binnen deze benadering zijn hybride organisaties: *'publieke organisaties die private taken vervullen en private organisaties die publieke taken vervullen'* (In 't Veld, 1997: 22). Bij de vermenging van een publieke en een private organisatie ontstaan er spanningen aangaande de ideaaltypen van beide organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan een botsing van publieke waarden als 'legitimiteit' en 'gelijkheid' met private basiswaarden als 'efficiency' en 'winstoriëntatie' (Van Hout, 2007). Hybriditeit wordt, naast de publiek-private benadering, ook gebruikt om maatschappelijke organisaties te begrijpen. Dit heet meervoudige hybriditeit (Van Hout, 2007). Maatschappelijke organisaties bevinden zich in een 'middenveld' tussen de staat, markt en de gemeenschap. Naar dit middenveld wordt vaak gerefereerd als de 'derde sector' (van Hout, 2007; van de Donk, van Montfort & Brandsen, 2005). Binnen de derde sector zijn solidariteit, verantwoordelijkheid, waardigheid, rechtvaardigheid en erkenning van wederzijdse afhankelijkheid belangrijke waarden. Belangrijk hierin op te merken is dat binnen organisaties uit het maatschappelijk middenveld: *'de vermenging van verbinding van individuele en collectieve preferenties, van marktprikkels en publiek belang, tot een voortdurende aandacht voor hybriditeit leidt'* (van de Donk & Brandsen, 2005: 34). Van Hout (2007) stelt dat het bij hybriditeit binnen het maatschappelijke middenveld gaat om een langdurige verbinding van elementen, die strijdig of zelfs conflicterend zijn, of als zodanig worden ervaren (van Hout, 2007).



## 2.2 Voorstanders en sceptici van organisatorische hybriditeit

Binnen de literatuur zijn er dan ook voorstanders en sceptici van organisatorische hybriditeit te herkennen. De belangrijkste sceptici zijn Simon (o.a. 1992, 1995 & samen met Verhoef 2001) & Jacobs (1992). De voornaamste argumenten van deze auteurs om sceptisch te kijken naar hybriditeit zijn concurrentievervalsing en de negatieve effecten van de winstgerichtheid van marktpartijen op publieke waarden. Simon en Verhoef (2001) stellen dat de kern van het probleem aangaande hybride organisaties ligt in de onverenigbaarheid van verschillende culturele perspectieven (waarden, normen, doelstellingen & verwachtingen). De externe aanvaardbaarheid en interne levensvatbaarheid loopt risico binnen hybride organisaties waarin deze onverenigbaarheid niet goed wordt gemanaged, bijvoorbeeld door slecht leiderschap. Er zijn volgens Simon & Verhoef (2001) vijf problemen te identificeren als je de zienswijzen van alle sceptici combineert. Allereerst zou hybriditeit zorgen voor een niet soepele samenwerking en afstemming, met als gevolg het ontstaan van eilandjes en subculturen binnen de organisatie. Ten tweede ontstaan er loyaliteitsconflicten binnen deze organisaties wanneer meerdere opdrachtgevers concurrerende belangen of tegenstrijdige belangen vertegenwoordigen. Ten derde wordt taakverwaarlozing of verantwoordelijkheidsverlies als argument aangehaald en ten vierde wordt perverse beïnvloeding als tegenargument aangehaald. Dit komt voor wanneer een organisatie toezichthouder is van een organisatie waarmee tevens een marktrelatie bestaat. Tot slot wordt aangegeven dat concurrentievervalsing een belangrijk tegenargument is wanneer er sprake is van kostprijsvervalsing, prijsdumping, kruissubsidies, afzetgaranties en monopolievorming (Simon & Verhoef, 2001). Op basis van deze argumenten komen Simon & Verhoef (2001) tot een opdeling van de problemen in drie categorieën; organisatorische, economische en strategische vervuiling. Organisatorische vervuiling is hierin de problematiek die naar voren komt aangaande rolconflicten (eilandvorming en loyaliteitsconflicten), economische vervuiling heeft betrekking op negatieve oordelen van betrokkenen op grond van algemene opvattingen over het goed functioneren van de markt (concurrentievervalsing en monopolievorming) en strategische vervuiling heeft betrekking op de negatieve oordelen van betrokkenen met betrekking tot algemene opvattingen over behoorlijk toezicht (perverse beïnvloeding, taakverwaarlozing en onafhankelijkheidsverlies).

Belangrijkste voorstander van organisatorische hybriditeit is In 't Veld (1997). Hij acht het belangrijk dat de risico's aangaande hybriditeit worden erkend maar is tevens van mening dat er een duidelijke afweging gemaakt moet worden tussen enerzijds de opbrengsten van de synergie en anderzijds de kosten voor de controle van de risico's. Hij stelt dat hybride organisaties voor een brug tussen de wereld van de overheid en de markt kunnen zorgen (Karré, 2011). Hierdoor creëren hybride organisaties synergie en innovatie wat allereerst leidt tot economische meerwaarde. Voorbeeld hiervan is als een hybride organisatie toegang krijgt tot nieuwe markten dit leidt tot een betere financiële en economische positie van de desbetreffende organisatie. Tevens kan de performance gerelateerde meerwaarde van hybriditeit er voor zorgen dat organisaties effectiever en efficiënter opereren. Ook kunnen hybride organisaties de belangrijkste waarden uit verschillende sectoren op een vruchtbare manier combineren waardoor er culturele meerwaarde ontstaat. Voorbeeld hiervan is het overnemen van klantgerichte waarden uit het bedrijfsleven. Tot slot wordt de hybride organisatie in verband gebracht met governance-gerelateerde meerwaarde, wat inhoudt dat een organisatie niet alleen aan haar politieke meerderen verantwoording af moet leggen, maar ook aan overige politieke principalen (Karré, 2011).



## 2.3 Onderzoeken aangaande organisatorische hybriditeit

Om inzicht te krijgen in organisatorische hybriditeit zijn al diverse onderzoeken verricht. In deze onderzoeken komen een aantal belangrijke bevindingen naar voren aangaande organisatorische hybriditeit in andere sectoren. Onderstaand worden de belangrijkste onderzoeken en hun bevindingen omschreven.

### *Hybride scholen*

Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd aangaande organisatorische hybriditeit bij scholen. Voorbeeld hiervan is Mouwen (2006) die de verzelfstandiging van de Tias Business School onderzoekt. De hybridisering zorgde voor een aantal problemen. Voorbeeld hiervan is dat de hybridisering vereiste dat er een planning & controlesysteem moest komen, welke preciezer, sneller en actueler moest zijn dan op andere scholen. Tevens was een vereiste dat de school een beter financiële uitgangspositie zou krijgen, zodat ze niet achter zouden lopen op de private concurrentie. In deze casus werden er oplossingen gevonden voor deze problematiek. Daarom stelt Mouwen (2006) dat de hybridisering een meerwaarde kan hebben, in het vormen van synergie, wat de kwaliteit verbetert. Ander voorbeeld is het onderzoek van Honingh (2006), die onderzoek heeft uitgevoerd aangaande hybriditeit binnen het Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO). Uit het onderzoek van Honingh (2006) komt naar voren dat er binnen de casus (regionaal opleidingscentrum ROC) een duale structuur te herkennen is. Dit houdt in dat er een scheiding bestaat tussen managers en docenten. Deze structuur is van belang voor de mogelijkheden tot het (succesvol) invoeren van hervormingen. Gevolg van dit proces was een toenemende spanning tussen de docenten en de managers. Uit het onderzoek trekt Honingh (2006) dan ook de conclusie dat, per hybride sector, er een sectorspecifieke benadering nodig is aangaande hybriditeit. Tevens komt naar voren dat er altijd meerdere scenario's voor hybriditeit mogelijk zijn, waar zowel een scenario mogelijk is waar de spanningen tussen docenten en managers toeneemt alsmede een scenario waar de spanning tussen de docenten en managers kleiner wordt. Honingh (2006) concludeert dan ook dat hybriditeit binnen organisaties geen statisch gegeven is.

### *De zorgsector*

Putters (2006) beschrijft dat hybride organisaties binnen de zorgsector altijd om moeten gaan met spanningsvelden op het gebied van prestaties, verantwoordelijkheid en draagvlak. Deze spanningen kunnen niet worden weggenomen, maar de vraag is hoe er omgegaan dient te worden met de spanningen. Een van de mogelijkheden is de kern of identiteit van de organisatie (wat voor organisatie, met welke vorm van dienstverlening?) centraal te stellen. Probleem bij ziekenhuizen is dat er een complexe mix aanwezig is van publieke, private en professionele waarden en activiteiten. Zo is de 'markt' een steeds belangrijker deel geworden van het ziekenhuis. Patiënten krijgen, door marktwerking, meer vrijheid in het kiezen van artsen en kunnen tevens invloed uitoefenen op het product. Naast deze invloed heeft het ziekenhuis echter ook te maken met publieke waarden, zoals het inspelen op de emotionele betrokkenheid van burgers. Daar bovenop komen nog de professionele waarden, zoals bijvoorbeeld de kwaliteitseisen die beroepsgroepen van artsen stellen. Er is dus sprake van een hybride context. Het feit dat ziekenhuizen zowel op prikkels van de markt moeten reageren, maar tevens ook moeten letten op overheidsinvloeden, en het imago van het ziekenhuis bij patiënten, brengt spanningen met zich mee. Putters (2006) geeft aan dat dit ondervangen kan worden door de processen van samenwerking en concurrentie beter op elkaar af te stemmen. Goed procesmanagement en institutioneel beleid zorgen ervoor dat er effectief en legitiem wordt omgegaan met de kwaliteit van zorg, behoeften van zorgvragers, reputatie en imago van het ziekenhuis. Het is hierin allereerst belangrijk aandacht te besteden aan een duidelijke scheidslijn en rolverdeling tussen publieke, private en professionele verantwoordelijkheid. Tevens moet er een strategie worden gehanteerd waarbij de



implementatie centraal staat en de relatie met de lokale gemeenschap en het imago van het ziekenhuis wordt hersteld of versterkt. Tot slot wordt er geopperd om de competenties die nodig zijn om de netwerken van overheden, professionals, patiënten en regionale zorgverleners te onderhouden moeten worden benadrukt. Conclusie van Putters (2006) is dat het belangrijkste streven binnen een hybride organisatievorm binnen de zorgsector moet zijn om te zoeken naar een gemeenschappelijk doel en meebewegen.

#### *Afvalsector*

Een casestudy, uitgevoerd door Philip Karré en Roel in 't Veld (2011) beschrijft hybriditeit binnen een organisatie in de afvalsector. Het onderzoek werd uitgevoerd aangezien de auteurs herkenden dat er relatief weinig kennis was over wat hybriditeit inhoudt en hoe organisaties daar in de praktijk mee omgaan. Het onderzoek moest blootleggen waarbinnen hybriditeit zich in organisaties kan manifesteren en tot welke spanningen de combinatie van tegenstrijdige culturen kan leiden (Karré en In 't Veld, 2011). Er is daarvoor gekeken naar het hybride karakter van het bedrijf op drie niveaus; bestuurlijk, management en werkvloer niveau. Op bestuurlijk niveau was het loyaliteitsvraagstuk het grootste discussiepunt. De gemeente wilde, ondanks de verzelfstandiging, invloed blijven uitoefenen op de bedrijfsvoering. Hiervoor werden er wethouders als overheidscommissarissen ingezet in de Raad van Commissarissen van het bedrijf. Dit ging allereerst lijnrecht in tegen het idee van de verzelfstandiging maar hierdoor wordt het interne toezicht binnen het bedrijf tevens op een 'hybride' manier ingevuld. Overheidscommissarissen kregen te maken met dubbele afhankelijkheden. Het gevaar ontstaat, volgens de auteurs, wanneer de belangen van de organisatie en de gemeente conflicteren. Op management niveau komt de afweging tussen belangen het sterkst naar voren. Kan de organisatie zich als marktgerichte organisatie profileren zonder het verleden uit het oog te verliezen? De onderzochte organisatie bleek hiertoe in staat door niet te streven naar puur winstmaximalisatie maar tevens duurzame verbindingen met de gemeenten te creëren. Op de werkvloer zou de hybriditeit tevens moeten leiden tot synergie en minder regels. Het tegengestelde bleek echter waar vanwege een verder doorgevoerde bureaucratie waarbij, in tegenstelling tot het verleden, de werknemers meer gecontroleerd werden. Tevens is de werkdruk gestegen door de strengere performancevereisten. Opvallend is wel dat de werknemers in deze casus de ontwikkelingen niet als bedreiging maar als kans ervaren hebben. De auteurs verklaren dit door de open en eerlijke communicatiestrategie van het management naar de medewerkers (Karré en In 't Veld, 2011)..

#### *Vrijwillige organisaties*

Binnen vrijwillige organisaties hebben Dekker & van de Donk (2006), in drie verschillende landen, onderzoek verricht naar hybride gezondheidsstichtingen. Zij herkennen binnen deze organisaties een professionalisering van de vrijwilliger waarbij, door combinatie van professionaliteit en vrijwilligheid, de traditionele vorm van de vrijwilliger verdwijnt. Hiervoor in de plaats komt een moderne vorm van vrijwilligers. Concreet betekent dit dat de verbinding tussen enerzijds vrijwilligheid en anderzijds professionaliteit bevordert wordt door het vrijwillige karakter van de professional, die in deze en ander non-profit organisaties werkzaam zijn. In de setting zoals Dekker & van de Donk (2006) deze beschrijven, wordt een dubbelhartig karakter geconstateerd, waarbij professionals kenmerken vertonen van de vrijwilligers. In essentie is dit geen probleem, maar wanneer er bijvoorbeeld competitie tussen verschillende partijen komt, kan dit dubbelzinnige karakter leiden tot spanningen en het functioneren van organisaties die op vrijwilligers steunen, ontregelen (Dekker & van de Donk, 2006).



## 2.4 Hybriditeit in de sportsector

Hybriditeit in de sportsector is, zoals besproken in de relevantie van dit onderzoek, een onderbelicht thema. Er zijn echter wel ontwikkelingen aangaande hybriditeit in de sport. Van oudsher is de sportvereniging de voornaamste organisatorische vorm waarin sport beoefend wordt (Stokvis, 2010). Deze verenigingen opereren als vrijwillige organisaties wat inhoudt dat de deelnemers deel uitmaken van de organisatie zonder hiertoe gedwongen te worden. Belangrijk bij verenigingen is dat de continuïteit en het voortbestaan van de vereniging afhangt van het aantrekken van nieuwe leden en het vermogen van leden om de nieuwe leden te socialiseren naar een gemeenschappelijk gedachtegoed aangaande verplichting en verantwoordelijkheid richting de organisatie (Stokvis, 2010). De traditionele sportvereniging heeft dan ook een verbindende factor ten aanzien van haar leden. Soortgenoten komen samen op de sportvereniging om daar gezamenlijk te gaan sporten (Stokvis, 2010). De passie en de beleving voor de sport is hierin het bindende aspect. Ook Boessenkool et al. (2011) herkennen dat de voornaamste drijfveer van de sportvereniging 'passie' is. Er zijn echter twee ontwikkelingen te herkennen bij sportverenigingen. Enerzijds worden sportverenigingen publieke dienstverleners, wat betekent dat ze een maatschappelijke taak gaan vervullen en hiermee deel uitmaken van overheidsbeleid. Tevens kunnen sportverenigingen gaan opereren als marktgerichte organisaties, waardoor ze, in de vorm van een marktpartij, gericht zijn op winstmaximalisatie (Boessenkool, et al 2011). Verenigingen zetten bijvoorbeeld in op alternatieve financieringsvormen, naast de bestaande ledencontributie, in de vorm van giften, sponsoring en overheidsbijdragen (Van Kalmthout, De Jong & Lucassen, 2009). Sportverenigingen gaan dus, inspeland op hun veranderende organisatorische omgeving, meer verbindingen aan met de publieke sector en de markt (Boessenkool et al., 2011). Gevolg van deze ontwikkelingen is dat sportverenigingen steeds meer taken gaan vervullen die invloed hebben, en tegenstrijdig zijn, met het oorspronkelijke doel van de vereniging. De winstgerichtheid van een marktpartij en efficiënte die bij 'marktdenken' hoort is bijvoorbeeld tegenstrijdig met elementen zoals 'passie', de fundering van de oorspronkelijke sportvereniging (Boessenkool & Verweel, 2004).

Naast de veranderende sportvereniging is ook de stijging van het aantal commerciële sportaanbieders als ontwikkeling te herkennen. Deze opkomst van de commerciële sportaanbieders is een voorbeeld van het 'commercialiseren' (het vermarkten) en het 'professionaliseren' (het inzetten van betaalde krachten) van de sport en wordt door diverse auteurs ook wel de 'economisering' van de sport genoemd (Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen, 2008). Belangrijk te herkennen is dat er een verschuiving is aan zowel de vraag als de aanbodzijde van de sport. De verschuiving aan de vraagzijde van de sport kan verklaard worden met behulp van processen die beschreven worden in het Sociaal en Cultureel Rapport van het Sociaal Cultureel Planbureau (2004). De geschetste ontwikkelingen (internationalisering, individualisering, informalisering, informatisering en intensivering) zorgen voor een toename van de tijdsdruk onder sporters. Commerciële sportaanbieders winnen hierdoor aan terrein aangezien zij flexibeler zijn en beter op de gewijzigde vraag kunnen inspelen. De verschuiving aan de aanbodzijde is ook hieruit te verklaren. De commerciële aanbieders zijn beter in staat om in te spelen op de wensen van de klant, hebben betaalde medewerkers in dienst die een bedrijfsmatige aanpak hanteren om snel in te kunnen spelen op de veranderende vraag. Het opnemen van bedrijfsmatige processen, zoals duurzaamheid, innovatie en schaalvergroting, is hierdoor eenvoudiger voor dit soort organisaties. Vrijwillige organisaties zijn vaker beperkt in de beschikbare tijd en mogelijkheden (Van Bottenburg, 2007). Door de toename van de commerciële sportaanbieders en de toenemende verzakelijking en professionalisering van de sportvereniging is het waarschijnlijk dat er in de toekomst meerdere hybride organisatievormen zullen gaan ontstaan binnen de sportsector.



## 2.5 Resumé

Binnen de literatuur is organisatorische hybriditeit te begrijpen als een organisatie die uit meerdere ideaaltypen bestaat, welke tegenstrijdig en onverenigbaar zijn, en daardoor conflicteren met elkaar (Brandsen & Karré, 2010). Hybriditeit binnen organisaties is dan ook een dynamisch gegeven en belangrijk te erkennen is dat iedere hybride situatie anders is en anders benaderd moet worden (Honingh, 2006). Er zijn diverse onderzoeken die inzicht geven in de werking van hybride organisaties binnen verschillende contexten. De belangrijkste voorstanders geven aan dat hybriditeit meerwaarde kan hebben door het creëren van synergie (Mouwen, 2006). Karré (2011) beschrijft dit als economische, performance gerelateerde, culturele en governance-gerelateerde meerwaarde. Putters (2006) geeft dan ook aan dat het belangrijkste streven binnen een hybride organisatievorm moet zijn om te zoeken naar een gemeenschappelijk doel en meebewegen. Dit aangezien Putters (2006) beschrijft dat hybride organisaties altijd om moeten gaan met spanningsvelden op het gebied van prestaties, verantwoordelijkheid en draagvlak. De hybriditeit binnen de afvalsector geeft inzicht in de mogelijkheden om als marktgerichte organisatie te opereren zonder het verleden (een publieke organisatie) uit het oog te verliezen. De onderzochte organisatie bleek hiertoe in staat door niet te streven naar puur winstmaximalisatie maar tevens het creëren van duurzame verbindingen met het 'publieke' verleden. De sceptici van hybriditeit geven aan dat het grootste probleem aangaande hybride organisaties juist ligt in de onverenigbaarheid van verschillende culturele perspectieven (waarden, normen, doelstellingen & verwachtingen). Simon en Verhoef (2001) categoriseren de voornaamste zienswijzen aangaande de onverenigbaarheid in een combinatie van organisatorische, economische en strategische vervuiling. Zo geeft een onderzoek van Dekker & van de Donk (2006) binnen vrijwillige organisaties een verandering van de 'aard van de vrijwilliger' aan. Uit het onderzoek komt naar voren dat er een professionalisering van de vrijwilliger wordt herkend. De traditionele vorm van de vrijwilliger verdwijnt en er ontstaat een moderne vorm van vrijwilligers met kenmerken van vrijwilligheid en professionaliteit. Er ontstaat een dubbelzinnig karakter wat kan leiden tot spanningen en dit kan het functioneren van organisaties, die op vrijwilligers leunen, ontregelen (Dekker & van de Donk, 2006). De voornaamste discussie in de literatuur is dus of de onverenigbaarheid van waarden een onoverkomelijk obstakel is of, wanneer goed gemanaged, kan bijdragen aan meerwaarde voor beide partijen. De literatuur beschrijft tevens dat, binnen de sportsector, hybriditeit een actueel thema is. Een van de ontwikkelingen is dat sportverenigingen zich zakelijker en professioneler zijn gaan opstellen. Sportverenigingen gaan, inspeland op hun organisatorische omgeving, meer verbindingen aan met de publieke organisaties en de markt (Boessenkool et al., 2011). Naast de veranderende sportvereniging is daarnaast te herkennen dat er een opkomst is aan commerciële sportaanbieders. Van Bottenburg (2007) beschrijft dat commerciële sportaanbieders de diverse functies die een sportvereniging vervult kan vervangen. Door de toename van de commerciële sportaanbieders en de toenemende verzakelijking en professionalisering van de sportvereniging is het waarschijnlijk dat er in de toekomst meerdere hybride organisatievormen zullen gaan ontstaan binnen de sportsector.

In het kader van het onderzoek roept het vragen op. De literatuurstudie herkent spanningsvelden en problemen aangaande hybriditeit binnen organisaties die van elkaar verschillen. Tevens worden er ook voordelen herkend mits de hybriditeit goed wordt gemanaged. Kijkend naar de context van de Haverleij, waar de gemeente Den Bosch vereist dat er golfvereniging op de Haverleij aanwezig is, kan in dat licht worden afgevraagd worden of, gezien de onduidelijkheid aangaande de wenselijkheid van organisatorische hybriditeit, het verplicht stellen van een golfvereniging op de Haverleij wel verstandig is.



### 3. Conceptueel kader

Het onderstaande hoofdstuk beschrijft het conceptueel kader van het onderzoek. Om te beginnen wordt het onderzoeksperspectief (3.1) toegelicht en aansluitend volgt het theoretisch (analyse)kader (3.2) waarmee de resultaten geanalyseerd worden.

#### 3.1 Onderzoeksperspectief

##### *Interpretatief onderzoeksperspectief*

Een onderzoeksperspectief wordt gezien als een gedeelde set van aannames die bepalend zijn voor hoe er naar de wereld gekeken wordt. Deze visie ligt ten grondslag aan de theorie of methodologie van de onderzoeker. In dit onderzoek wordt een interpretatief onderzoeksperspectief gehanteerd. Dit betekent dat er door de onderzoeker van wordt uitgegaan dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat maar dat deze tijd en-context gebonden is. De interactie tussen de verschillende actoren binnen het onderzoeksobject creëert de werkelijkheid. Er is dan ook voor dit perspectief gekozen om gedrag en betekenissen te kunnen begrijpen (Edwards & Skinner, 2009).

#### 3.2 Analyse kader

In de volgende paragrafen wordt een analysekader geschetst met de belangrijkste theoretische concepten voor dit onderzoek. Deze theoretische perspectieven fungeren als onderzoeksperspectief waarmee er kritisch naar de data gekeken wordt. Er wordt hierbij eerst ingegaan op het concept van betekenisgeving, dat het mogelijk maakt te begrijpen hoe de werkelijkheid binnen de organisatie (sociaal) geconstrueerd wordt binnen de organisatiecontext. Vervolgens zal er een analysekader geschetst worden aan de hand van de institutionele theorie van Scott (2008).

##### 3.2.1 Betekenisgeving

De theorie van Weick (1995) beschrijft hoe mensen betekenis geven en hier vervolgens naar handelen. Betekenisgeving legt dan ook een verbinding tussen alledaags handelen en de context waarbinnen dat plaatsvindt. Er wordt dus een manier geboden om het 'situationele' te verbinden aan een algemene context. Betekenisgeving is dan ook een begrip waarmee de mogelijkheid wordt geboden om als onderzoeker op het snijvlak van het onderzoek te gaan zitten. Hierdoor is de onderzoeker enerzijds niet té praktisch en anderzijds niet té theoretisch bezig. Zin geven aan je handelen komt volgens Weick (1995) voort uit betekenisgeving en inzicht krijgen in handelen kan door inzicht te krijgen in betekenisgeving. Betekenisgeving zegt dus iets over hoe mensen handelen en is dan ook te herkennen als een continu proces, waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid door het gevolg van hun handelen. Dit vormt zich doordat mensen actief met elkaar de sociale interactie aangaan vanuit verschillende opvattingen en overtuigingen. Op deze manier trachten zij grip te krijgen op onzekere en dubbelzinnige situaties. Door bepaalde signalen uit de dubbelzinnige situaties te reduceren, delen en filteren ontstaat er een gemeenschappelijke frame. Deze gecreëerde waarheid is dus een sociale constructie, en doordat hier naar gehandeld wordt, zal deze sociale constructie in stand gehouden blijven. Dit proces laat zien dat de betekenissen die mensen ergens aan toekennen altijd subjectief zijn. Een sportaccommodatie, in deze casus de Haverleij, kan vanuit een sociaal constructivistisch perspectief dan ook gezien worden als een sociale orde die betekenis krijgt door de interactie van individuen binnen deze context. Interacties, hoe betekenisloos deze soms ook mogen lijken, zijn





belangrijk voor het vaststellen en construeren van een sociale orde, zo stelt Goffman (Anderson, 2010). Weick (1995) beschouwt, vanuit een vergelijkbaar perspectief, een organisatie dan ook als een sociale constructie van mensen, waarbij het gaat om wat de leden (van de organisatie) als realiteit hanteren. Weick (1995) beschrijft een organisatie dan ook als een uitkomst van gedragingen en interacties van mensen en dat actoren binnen organisaties continu bezig zijn met het creëren van betekenissen. Organisaties zijn dan ook, naar zijn inzicht, eerder tijdelijke uitkomsten van samenwerking in plaats van een vaststaand gegeven. Tevens stelt Weick (1995) dat, wanneer men een organisatie wil begrijpen, er gestart moet worden met het kijken naar het handelen van individuen. Om de hybriditeit binnen de context van de Haverleij te kunnen begrijpen, is het dus allereerst belangrijk om na te gaan op welke manieren betrokkenen hier betekenis aan geven. De betekenissen die de actoren geven kunnen worden gezien als een constructie van hun (organisatorische) werkelijkheid. Op basis van deze werkelijkheid wordt vervolgens weer gehandeld, waarmee de geconstrueerde werkelijkheid bevestigd wordt. Het concept betekenisgeving wordt in het onderzoek dus ook methodologisch gebruikt om via betekenisgeving het handelen te kunnen begrijpen.

### 3.2.2 Institutionele logica's

De literatuurstudie beschrijft dat de organisatorische hybriditeit binnen organisaties naar voren komt in verschillende waarden en doelstellingen. Dit komt vervolgens weer terug in de samenwerking tussen de beide partijen en samenwerken komt voort uit gedrag. Gedrag wordt hierin gereguleerd door regels, normen, waarden en gewoontes. In dit perspectief is de institutionele theorie van Scott (2008) interessant, aangezien mensen zich anders gedragen in verschillende situaties. De vraag is hoe dit verschil van dit gedrag te verklaren is en de institutionele theorie beschrijft dit aan de hand van institutionele logica's.

#### *Instituties*

Om het begrip 'institutionele logica' te kunnen begrijpen moet eerst uitgelegd worden wat een 'institutie' is. Jepperson (1991, p.143) beschrijft een institutie als een 'georganiseerde gevestigde procedure'. Scott ziet instituties als '*multi-dimensionele sociale structuren die bestaan uit regulatieve, normatieve en/of cultureel-cognitieve elementen die stabiliteit en betekenis geven en het gedrag van actoren (individuen en organisaties) richting geven*' (2008: 48). Tevens geeft hij aan dat verschillende 'velden' een andere definitie geven aan een institutie. Zo wordt er vanuit de economie vooral naar de regulatieve elementen van een institutie gekeken, terwijl de sociologie naar het normatieve kijkt en de focus van de antropologie en de sociale psychologie ligt op het cultureel cognitieve. Scott (2008) heeft al deze theorieën geordend waarmee hij vervolgens komt tot drie pilaren. De elementen van de pilaren komen dus voort uit verschillende wetenschappelijke disciplines, namelijk de economie, sociologie, antropologie en sociale psychologie. Hij geeft dan ook aan dat als je al deze zienswijzen, vanuit al deze disciplines, bij elkaar neemt je over een institutie zou kunnen zeggen dat deze 'elementen van verschillende analytische niveaus' bevat.

#### *De regulatieve pilaar*

Instituties reguleren dus het gedrag van individuele actoren en organisaties. De regulatieve pilaar focust zich hierin op de formele expliciete regels. Regels zijn hierin vaak dwingend en formeel, voorbeelden hiervan zijn handhavingsregels of sancties. Enerzijds gaat het dus om het opstellen van regels maar tevens ook om het sanctioneren, bij het niet naleven van de regels, met als doel toekomstig gedrag te beïnvloeden (Scott, 2008). De regels worden gehanteerd door een controlerende macht die de mogelijkheid heeft om te straffen en belonen.



### *De normatieve pilaar*

Waar de regulatieve pijler zich focust op de formele regels, gaat het bij de normatieve pijler meer om informele regels als waarden en normen. Hoe zijn de omgangsnormen binnen een organisatie en wat vinden we daarin belangrijk. Deze omgangsnormen geven sturing op gewenst gedrag van een bepaalde actor in een bepaalde situatie. Deze omgangsvormen, in de rol van normen en waarden, zijn vaak ingebed in de organisatie en bepalen mede de autonomie en daarbij horende status, macht, identiteit en invloed (Scott, 2008).

### *De cultureel-cognitieve pilaar*

Wanneer er interactie plaatsvindt tussen verschillende actoren binnen organisaties ontstaan er gedeelde referentiekaders. Dit is de voornaamste focus bij de cultureel-cognitieve pijler. Belangrijk is dat er een cultureel-cognitief element in zit. Gedrag wordt gestuurd door een symbolisch systeem dat vanuit de historie is gecreëerd. Deze vormt mede de basis voor een sociale werkelijkheid binnen een instituut (Scott, 2008). De focus ligt op de heersende logica op een bepaald moment en de invloed die dit heeft op de gang van zaken en de manier waarop mensen met elkaar om gaan. (Thornton e.a., 2012).

### *Institutionele logica's*

Om binnen een situatie te kunnen handelen of acties te kunnen ondernemen gebruiken actoren een verscheidenheid aan instituties. In tegenstelling tot traditionele theorieën, die vooral stilstaan bij formele, functionele en rationele organisatiestructuren, staat de institutionele theorie dan ook stil bij 'institutionele krachten' (DiMaggio & Powell, 1991; Barley & Tolbert, 1997; Scott, 2008). Een 'institutionele logica' kan dan ook herkend worden als een overbrugging tussen instituties op een 'macro-niveau' en acties op 'micro-niveau'. (Thornton & Occasio, 2008). Dit betekent dat iedere organisatie een eigen institutionele logica hanteert met daarin hun eigen veronderstellingen en symbolische constructies waaruit individuele actoren putten om te kunnen handelen en tevens hun identiteit te kunnen vormen binnen een bepaald domein (Friedland & Alford, 1991). Friedland & Alford (1991) definiëren een institutionele logica dan ook als volgt; '*sociaal geconstrueerde, historische patronen van culturele symbolen en materiële praktijken, veronderstellingen, waarden en overtuigingen aan de hand waarvan individuen hun materiele bestaan produceren en reproduceren, tijd en ruimte organiseren en betekenis geven aan hun dagelijkse activiteiten*'. Te herkennen is dat de focus verschoven is van isomorfisme, 'gelijkvormigheid' die in eerdere versies van de institutionele theorie naar voren kwam, naar de effecten van institutionele logica's op individuen en organisaties. Enerzijds de verscheidenheid van de context en anderzijds de logica's die het handelen van organisaties en individuen mogelijk maakt. Centraal hierin staat dan ook hoe een bredere context de cognitie van het gedrag van actoren beïnvloed (Thornton e.a., 2012). Friedland & Alford (1991) geven dan ook aan dat instituties vanuit drie perspectieven bekeken kunnen worden, namelijk vanuit individuen, organisaties en de samenleving (Friedland & Alford, 1991). Een veelal aan partijen oefent invloed uit op organisaties. In dit onderzoek gaat het om de Haverleij, waar beide organisatievormen invloed op elkaar uitoefenen. Het komt dus ook vaak voort dat verschillende belanghebbenden tegenstrijdige belangen en eisen hebben. Een situatie waarin dit voorkomt wordt aangeduid als een situatie met institutionele complexiteit. Dit komt voor wanneer organisaties geconfronteerd worden met tegenstrijdige en onverenigbare eisen van verschillende stakeholders (Greenwood e.a., 2011). Meer hierover in de volgende paragraaf.

### *Botsende logica's*

Diverse auteur herkennen dat organisaties in een toenemende mate ondervinden dat er tegenstrijdige eisen voortkomen uit hun institutionele omgeving (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). De aanwezigheid van deze tegenstrijdigheid vertoont een link met mate waarin de



omgeving van een organisatie gefragmenteerd is of niet. Zo komen deze tegenstrijdigheden vaker voor in een gefragmenteerde omgeving. ‘Gefragmenteerd’ betekent hierin wanneer een organisatie vertrouwt op en beantwoordt aan meerdere (en) ongecoördineerde bestandsdelen. Aangezien er in deze situatie meerdere actoren naast elkaar bestaan, met de daarbij horende verschillende logica’s, betekent dat de kans op tegenstrijdigheid groter wordt. Deze tegenstrijdige eisen kunnen op twee verschillende manieren naar voren komen (Pache & Santos, 2010). Enerzijds is het mogelijk dat tegenstrijdige eisen naar voren komen via externe actoren. Denk hierbij aan regulerende organen of professionele organisaties. Deze organisaties voeren ‘compliance’ druk uit op organisaties (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991). Anderzijds kunnen tegenstrijdige elementen terugkomen via medewerkers, bestuurders of vrijwilligers, aangezien zij onderdeel zijn van de sociale context van de organisatie maar tevens ook een brede institutionele logica’s (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Occasio, 2008). Gevolg van deze tegenstrijdige eisen is dat organisaties geconfronteerd worden met dilemma’s. Zij kunnen namelijk in veel situaties geen gehoor geven aan de eisen van beide stakeholders, wat kan leiden tot de verlamming of verbreking van organisaties.



## 4. Methode

Hoofdstuk 4 beschrijft de gehanteerde methode binnen het onderzoek. Er is hiervoor een kwalitatieve onderzoeksstrategie gehanteerd (4.1). De methode van dataverzameling (4.2) bestaat dan ook uit semigestructureerde diepte-interviews (4.2.1), een documentraadpleging (4.2.2) en observaties (4.2.3). De onderzoeksgroep voor de interviews bestaat uit drie groepen, verenigingsleden van GCBH, medewerkers van BurgGolf en marshals (4.3). De vergaarde data uit de interviews is vervolgens ontrafeld aan de hand van het coderingsproces (4.4). Tot slot wordt de rol van de onderzoeker, en de invloed hiervan op het onderzoek, besproken (4.5).

### 4.1 Kwalitatief onderzoek

Er is voor het onderzoek een interpretatieve, kwalitatieve benadering gekozen. Bij deze onderzoeksvariant vormt het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid het uitgangspunt (Boeije, 2010). De onderzoeksvraag vraagt om een verklaring van gedrag en deze kan middels interpretatief onderzoek het best beantwoord worden. Dit is de meest passende benadering bij deze onderzoeksvraag omdat de vraag betrekking heeft op de persoonlijke betekenisgeving van de respondenten. Het onderzoek is dus kwalitatief van aard omdat er op zoek wordt gegaan naar betekenissen die worden gegeven aan de hybriditeit. Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek biedt hiervoor de gewenste diepgang (Edwards en Skinner, 2009).

#### *Casestudy*

Er is gebruik gemaakt van een single-casestudy. Kenmerkende eigenschap van een casestudy is dat het onderwerp onderzocht wordt binnen de natuurlijke situatie. Casestudies spreken dan ook over een dagelijkse realiteit, die vervolgens gedetailleerd wordt beschreven. Woolthuis et al. (2005: 819) zeggen dan ook over de casestudy: *'Een casestudy is erg geschikt voor explorerend onderzoek waar het hoofddoel is het primaire onderzoeksobject te begrijpen maar, het fenomeen wat onderzocht wordt, moeilijk te kwantificeren is, niet goed begrepen wordt en bestudeert moet worden binnen de eigen context'*. Hierdoor staat de diepgang ten aanzien van het onderzoeksobject centraal in plaats van de breedte (Van Thiel, 2007). Het onderzoek vindt dan ook plaats binnen één golfaccommodatie, de Haverleij, om diepgaand inzicht te verkrijgen in hoe de hybriditeit begrepen kan worden vanuit de specifieke organisatorische context. Yin stelt over het gebruik van een casestudy in relatie tot de context van het te onderzoeken fenomeen: *'Een casestudy onderzoekt een hedendaags fenomeen binnen de eigen context, zeker wanneer de grens tussen het fenomeen en de context niet duidelijk is.'* (Edwards en Skinner, 2009: p. 202). De focus van het onderzoek ligt dan ook op de interne (sociale) context van de Haverleij waarbinnen organisatorische hybriditeit naar voren komt.

#### *Validiteit*

Edwards & Skinner (2009) beschrijven dat bij kwalitatief onderzoek de rol van de onderzoeker een grote plaats in neemt. De betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zijn dan ook twee belangrijke aspecten. Boeije (2010) beschrijft de validiteit van een onderzoek, in deze context, als de mate waarin de keuze voor een bepaald type onderzoek ervoor zorgt dat de resultaten en conclusies in het onderzoek daadwerkelijk het beoogde verschijnsel betreffen. Er is dan ook een duidelijke onderzoeksopzet gevolgd waarop tevens met regelmaat is gereflecteerd met de begeleider. Gedurende het onderzoek is er ook gekozen voor het specifiek onderzoeken van de drie onderzoeksgroepen (verenigingsleden, marshals en medewerkers), zodat er een onderzoeksgroep zou ontstaan met



vergelijkbare kenmerken aangaande de hybriditeit. De onderzoeker is tevens bewust van het feit dat er discussie bestaat over de mate van generaliseerbaarheid van casestudies. Het doel van het onderzoek is dan ook niet te generaliseren, wat onmogelijk is gezien de specifieke context. Er is echter wel getracht analytisch te generaliseren ten aanzien van hybride organisatieverbanden in de sport op basis van de onderzochte casus (Yin, 2003).

### *Betrouwbaarheid*

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is geprobeerd om de rol van de onderzoeker zo zichtbaar mogelijk te maken en zo de vertekening van de onderzoeksresultaten tegen te gaan (Boeije, 2010). De onderzoeker is zich ervan bewust dat de positie en rol binnen de Haverleij van invloed is op de waargenomen feiten. De onderzoeker heeft lange tijd gewerkt en rondgelopen binnen de Haverleij waardoor het kan voorkomen dat zaken, die de onderzoeker als normaal typeert, minder opvallen. In de opzet naar het onderzoek toe is er al rekening gehouden met de rol van de onderzoeker en de positie die de onderzoeker in neemt. Hier wordt verder op ingegaan in 'Bias onderzoeker' (4.5). Door dit voorafgaand aan het onderzoek te erkennen is er gepoogd zoveel mogelijk een open en neutrale blik te houden. Er is tevens gebruik gemaakt van zowel een documentraadpleging, observaties & interviews. Dit had als doel het onderwerp op verschillende manieren in kaart te brengen, waarmee de betrouwbaarheid en dus de kwaliteit van het onderzoek wordt vergroot (Van Staa & Evers, 2010). Er is tevens geprobeerd een gestructureerde aanpak te hanteren aangaande de diepte-interviews. Zo is er gewerkt met topic-lijsten en voorbeeldvragen.

### *Triangulatie*

Een specifiek risico bij casestudies, ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit, is dat bij dit onderzoektype slechts enkele gevallen onderzocht worden. Juist om die reden is er in dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van triangulatie. Van Thiel (2007) beschrijft dit als een methode waarbij verschillende manieren gebruikt worden om informatie te verzamelen en te verwerken. Er zal in dit onderzoek dan ook gebruik gemaakt worden van triangulatie met als achterliggende gedachte de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen. Er is daarom gebruik gemaakt van zowel een documentanalyse, observaties en het houden van diepte-interviews.

## **4.2 Methode van dataverzameling en analyse**

Gedurende het onderzoek is een 'open onderzoeksprocedure' gehanteerd. Boeije (2010) beschrijft deze procedure als een methode waarbij er rekening wordt gehouden met de veranderende context en inzichten, die worden verkregen in het onderzoek. Hierdoor heeft de onderzoeksopzet, met de bijbehorende dataverzamelmethode, kunnen veranderen (Boeije, 2010). Tijdens het onderzoek is de dataverzameling dan ook afgewisseld met het analyseren van de data. De onderzoeker is ook, nadat de eerste informatie was verzameld, gestart met het analyseren van de data (Boeije, 2010). Door deze analyses kwam naar voren welke informatie nog verzameld moest worden door de onderzoeker. Tevens gaven de interviews inzicht in nieuwe invalshoeken aangaande het onderwerp, waardoor er nieuwe vragen konden worden toegevoegd aan de volgende interviews. Tevens is er vastgesteld dat enkele topics anders bevraagd moesten worden. Ook dit is aangepast in de bevraging.



#### 4.2.1 Semigestructureerde diepte-interviews

De interviews vormen het hoofddeel van de data verzameling. Hier is voor gekozen omdat het uitvoeren van diepte-interviews de meest geschikte methode is om het geschetste probleem te onderzoeken. Met het houden van diepte-interviews kunnen namelijk betekenissen worden achterhaald. Daarnaast is het met behulp van de interviews ook mogelijk om te achterhalen wat het proces is dat leidt tot een bepaalde besluitvorming, gedrag en de context waarbinnen dit heeft plaatsgevonden. De methode biedt de ruimte om door te vragen op de antwoorden die de respondent op dat moment geeft. Zo kan de respondent dus de ruimte geboden worden om het eigen verhaal te vertellen zonder te veel gestuurd te worden in de antwoorden. Om te voorkomen dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven is de geïnterviewden, voorafgaand aan ieder interview, aangegeven dat de anonimiteit gewaarborgd zou worden, alhoewel, gezien de kleine organisatie, het volledig garanderen van anonimiteit lastig is. De onderzoeker heeft echter getracht de anonimiteit zoveel mogelijk te waarborgen om vertrouwen te creëren bij de respondenten (Boeije, 2010). Bovendien hebben de interviews plaatsgevonden op de Haverleij, wat bekend en vertrouwd terrein is voor alle respondenten. De interviews duurden tussen de 42 en 86 minuten. Er is bij het afnemen van de interviews gebruik gemaakt van een topiclist met voorbeeldvragen (zie bijlage I). Deze dienen om te voorkomen dat er teveel gesloten vragen worden gesteld. Het stellen van gesloten vragen levert in dit onderzoek niet de gewenste informatie op. De keuze voor de topics en de bijbehorende voorbeeldvragen zijn afgeleid van de thema's die uit literatuurstudie naar voren kwamen.

#### 4.2.2 Documentraadpleging

Er is in het onderzoek tevens gebruik gemaakt van een documentraadpleging. Hiervoor zijn vijf documenten geraadpleegd. Om te beginnen betrof dit het bestuderen van het beleidsplan van de GCBH genaamd 'Haverleij 10'. Tevens zijn enkele documenten van BurgGolf onderzocht zoals de jaarbegroting van 2015, de marshalovereenkomst, de gebruiksovereenkomst met de Gemeente Den Bosch, Heijmans B.V. en BurgGolf en de samenwerkingsovereenkomst tussen BurgGolf en GCBH. De documentraadpleging dient voornamelijk om de formele relatie tussen BurgGolf en GCBH vast te stellen. Tevens is gepoogd door de beleidsdocumenten inzicht te verkrijgen in de beweegredenen, organisatorische doelstellingen en motieven tot handelen van beide organisaties.

#### 4.2.3 Observaties

Er is tijdens het onderzoek door de onderzoeker geobserveerd. Een observatie biedt de onderzoeker de mogelijkheid om een topic 'open' te onderzoeken en een grote variëteit aan interacties vast te leggen. Er is gebruik gemaakt van een 'directe observatie'. Dit betekent dat de onderzoeker niet actief deelneemt aan de situatie of de omgeving waarin iets plaatsvindt. Het onderzoek kent een aantal observatiemomenten. Dit zijn momenten waarvan de onderzoeker dacht dat ze inzicht konden geven in een topic. Een aantal observatiemomenten tijdens het onderzoek waren een marshal-overleg, met de marshal meelopen tijdens de uitvoering van zijn taak en het aanwezig zijn tijdens de bridge-middag in Magnolia's. Van deze observaties zijn veldnotities gemaakt. Deze veldnotities beschrijven interessante gegevens vanuit de situatie en zijn, direct na het vergaren van de data, gedocumenteerd (Edwards & Skinner, 2009).



### 4.3 De onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep is via een doelgerichte selectie gezocht. De specifieke onderzoekcontext van het te onderzoeken onderwerp maakt het mogelijk respondenten te selecteren die voldoen aan bepaalde kenmerken (Boeije, 2010). Het bood tevens de mogelijkheid om respondenten te selecteren waar de onderzoeker vanuit ging dat zij het best de gestelde onderzoeksvragen kunnen beantwoorden (Saunders et al., 2007). Er is gekozen voor drie onderzoeksgroepen waarbij de onderzoeker het belangrijk acht dat de respondenten zich in een positie bevinden (of bevonden hebben) tussen de commerciële partij en de civil society organisatie. Dit om te garanderen dat de interviews relevante data zouden opleveren ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Teven was een belangrijke voorwaarde voor de interviews dat de respondenten zelf wilden meewerken aan het onderzoek. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van betrouwbare data. Enkele gegevens van de onderzoeksgroep zijn terug in bijlage II.

#### *Leden van GCBH*

De eerste onderzoeksgroep bestaat uit de verenigingsleden van GCBH. Zij zijn geselecteerd op basis van hun achtergrond of rol binnen de vereniging. De volgende verenigingsleden zijn geselecteerd:

- 1 x commissielid jeugd
- 1 x commissielid wedstrijd
- 1 x jeugdcoach en voormalig bestuurslid
- 1 x verenigingslid
- 1 x commissielid regel & handicapcommissie

Ieder lid heeft een relatie tot een functie binnen GCBH of een functie bekleed, waarmee gepoogd wordt respondenten te vergaren die inzicht kunnen geven in de relatie tussen beide organisaties en hun positie daarin.

#### *Medewerkers van BurgGolf Haverleij Den Bosch*

Tevens is een onderzoeksgroep geselecteerd uit de medewerkers van BurgGolf Haverleij Den Bosch. Er is gekozen voor een medewerker uit ieder deel van de organisatie. Dit om de hybriditeit aangaande verschillende delen van de organisatie in kaart te kunnen brengen. De onderzochte medewerkers zijn:

- 1 x medewerker shop & receptie
- 1 x medewerker sales/events & horeca
- 1 x medewerker management & horeca
- 2 x medewerker golfprofessional

Er is gekozen om twee golfprofessionals te interviewen. Hier is voor gekozen aangezien er uit het eerste interview met een golfprofessional veel relevante data naar voren kwam. Er is daarom gekozen om nog een interview te houden met een andere golfprofessional. Er is niet gekozen voor een interview met een afzonderlijke horecamedewerker maar voor twee medewerkers die, naast hun voornaamste werkzaamheden, actief zijn binnen het horecagelegenheid. Keuze hiervoor is dat de onderzoeker herkende dat het spreken met een horecamedewerker niet de diepgang aangaande het onderzoeksonderwerp blootlegde. Reden voor het ontbreken van de diepgang is het uitvoerende karakter van de horecataak, welke weinig raakvlakken heeft met het organisatorische deel. De ondervraagde respondenten met de horeca relatie zijn organisatorisch betrokken bij de horecagelegenheid.



### *Marshals*

De marshals zijn als afzonderlijke onderzoeksgroep onderzocht. Er zijn in totaal zes marshals geïnterviewd. Er is gekozen voor de marshal als onderzoeksgroep aangezien zij enerzijds de rol van tevens werknemer vervullen en tevens verenigingslid zijn van GCBH. Dit kwam terug uit de documentraadpleging. Vanuit hun rol als marshal kunnen zij inzicht geven in de raakvlakken tussen GCBH en BurgGolf. Meer informatie over de marshal komt terug in de resultaten (Hoofdstuk 5).

## **4.4 Data-analyse**

De data die verkregen is uit de diepte-interviews, observaties en documentraadpleging is geanalyseerd. Om te beginnen is de data dan ook uiteengerafeld en vervolgens gestructureerd. De informatie is dan ook eerst gefilterd aangaande het onderzoeksonderwerp en vervolgens gestructureerd uiteengezet in categorieën. De relatie die er voorkomt tussen de begrippen resulteert in clusters, welke in het licht zijn gezet van de probleemstelling (Boeije, 2010). In dit onderzoeksproces heeft de onderzoeker continu gepoogd verschillende fragmenten te interpreteren waarmee ze in groepen gesegmenteerd konden worden. *“De onderzoeker vergelijkt (...) gegevens om te zien of ze overeenkomsten vertonen of niet, of ze bij elkaar horen in een cluster of niet, en waarom dat zo is”* (Boeije, 2010: p. 63). Dit proces wordt door Boeije (2010) beschreven als het coderingsproces. In het onderzoeksproces is heeft er een afwisseling plaatsgevonden tussen enerzijds dataverzameling en anderzijds data-analyse. Reden hiervoor was het richting kunnen geven aan de vraag welke gegevens nog verzameld moesten worden. Tevens kon hierdoor de formulering, volgorde en inhoud van de topiclist aangepast worden gedurende het onderzoek. Volgens Boeije (2010) ondersteunt dit het exploratieve karakter van het kwalitatieve onderzoek. Na het volledig uitschrijven en transcriberen van de interviews heeft het coderingsproces plaatsgevonden. Uit de vergaarde data is gepoogd om relevante informatie te filteren aan de hand van een gestructureerde codeboom. De fasering van de opbouw van de codeboom is te beschrijven in drie fases: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open coderen is hierin het vaststellen wat de respondenten grofweg vertelden in de context van dit onderzoek. Doel hiervan is om, uit de antwoorden van de respondenten, relevante stukken tekst te filteren en vervolgens te labelen. Hierdoor kreeg de geselecteerde informatie hiermee een eerste codering verkreeg. Boeije (2010) beschrijft dit als volgt: *“de ontwikkeling van een begrippenkader dat het onderzoeksmateriaal dekt”* (Boeije, 2010: p. 88). Het open coderen bestond dan ook grotendeels uit het lezen en herlezen van fragmenten en het toekennen van codes (Boeije, 2010). Na de open codering is overgegaan tot het axiaal coderen. Dit betekent dat er in grote lijnen bekeken is welke categorieën te onderscheiden waren vanuit de codes (Boeije, 2010). Er is tevens teruggekeken in de data om vast te stellen of alle data bekeken is en meegenomen in de codering. Dit resulteerde in een aantal ‘hoofdcodes’ met daaronder een aantal ‘subcodes’. Deze hoofdcodes zijn uitgewerkt in thema’s, door middel van selectief coderen, met als doel de thema’s (Boeije, 2010).

## **4.5 Bias onderzoeker**

Zoals eerder vermeld bij de ‘betrouwbaarheid’ van het onderzoek is het belangrijk de positie van de onderzoeker tijdens dit onderzoek te herkennen. Dit is belangrijk aangezien deze, indien niet meegenomen in de onderzoeksopzet, kan leiden tot beïnvloeding van de resultaten.

### *Medewerker van BurgGolf Haverleij Den Bosch*

Voorafgaand aan het onderzoek is de onderzoeker werkzaam geweest als medewerker bij BurgGolf Haverleij Den Bosch. Dit betekent dat de onderzoeker tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden een netwerk heeft opgebouwd aan contacten binnen de onderzoekspopulatie. De persoonlijke relatie





tussen de onderzoeker en het onderzoeksobject kan van invloed zijn op de onderzoeksresultaten. Zo bestaat er het risico dat gevoelige vragen vermeden worden door het risico op het verstoren van de relatie met de respondent. De onderzoeker heeft dit voorkomen door duidelijk het doel van het onderzoek aan te geven. Hiermee werd de respondent op het gemak gesteld, zodat gevoelige vragen gesteld konden worden zonder de verdere relatie met de onderzoeker te beïnvloeden. Tevens is er, wanneer een respondent aangaf liever niet mee te werken, besloten om de persoon niet als respondent te gebruiken. Dit is een enkele keer voorgekomen.

#### *Golfer binnen de golfsport*

Tevens is de onderzoeker een beoefenaar van de golfsport. Dit betekent dat de onderzoeker bekend is met de onderzoeks-omgeving en de problematiek die daar speelt. Dit kan een voordeel zijn, aangezien de onderzoeker kennis heeft aangaande de context van het probleem, maar ook een risico vormen aangezien de onderzoeker al een mening heeft aangaande de problematiek. Dit kan een risico vormen ten aanzien van de onderzoeksresultaten. Het risico hierbij is dat de onderzoeker zaken voor waarheid aanneemt en daardoor niet genoeg doorvraagt. De onderzoeker is betrokken bij de materie en op de hoogte van jargon en de culturele aspecten. Hiervoor kan de onderzoeker 'blind' zijn en relevante en interessante data en gegevens missen. De onderzoeker is zich hier echter bewust van en heeft de data zorgvuldig en grondig geanalyseerd. Gevolg hiervan is dat er inzichten verkregen zijn die de onderzoeker vanuit de eigen kennis en redenering niet had kunnen maken.



## 5. Resultaten

Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten die voortkomen uit de documentraadpleging, de observaties en de interviews. Er zal gestart worden met de documentraadpleging in het bespreken van de formele relatie tussen BurgGolf en GCBH (5.1). Vervolgens worden de resultaten van de diepte-interviews besproken aan de hand van drie thema's (5.2). Deze thema's geven de kern weer van de diepte-interviews. De bevindingen van de observaties zitten door de hoofdstukken heen verwerkt. De resultaten zullen vervolgens in hoofdstuk 6 geanalyseerd worden aan de hand van de literatuurstudie en het conceptuele kader.

### 5.1 De formele relatie tussen BurgGolf en GCBH

De documentraadpleging heeft tot doel de formele relatie tussen BurgGolf en GCBH bloot te leggen. Dit aan de hand van vijf documenten; de gebruiksovereenkomst tussen de Gemeente Den Bosch, Heijmans B.V. en BurgGolf, de begroting van BurgGolf over het jaar 2015, een beleidsdocument van GCBH (Haverleij 10), een vrijwilligersovereenkomst van BurgGolf en de samenwerkingsovereenkomst tussen BurgGolf en GCBH aangaande de samenwerking op de Haverleij. Onderstaand de belangrijkste bevindingen vanuit de documentraadpleging.

De gebruiksovereenkomst geeft inzicht in de relatie tussen de verschillende betrokken partijen op de Haverleij. De grond waarop golfbaan de Haverleij is aangelegd, en de aanwezige faciliteiten, zijn eigendom van de Gemeente Den Bosch en Heijmans B.V.. BurgGolf heeft de exclusieve rechten tot het exploiteren van de golfaccommodatie en betaalt hiervoor een huursom aan Heijmans. Aangezien de golfbaan op publieke grond is aangelegd staat er in de gebruiksovereenkomst dat er op de Haverleij een golfvereniging aanwezig moet zijn. Dit om de publieke functie van de (gemeentelijke) grond te kunnen verantwoorden. Door deze regeling is de Haverleij de enige BurgGolf baan die een vereniging huisvest. De aanwezigheid van de golfvereniging heeft geleid tot een samenwerkingsovereenkomst tussen BurgGolf en GCBH met daarin de verwachtingen en verplichtingen naar elkaar aangaande de samenwerking op de Haverleij. Deze overeenkomst geeft inzicht in waar de raakvlakken tussen beide organisaties naar voren komen.

#### *BurgGolf en GCBH*

BurgGolf biedt verschillende abonnementsvormen aan om golfers gebruik te laten maken van de golfaccommodatie. Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van greenfee's (een dag-contributie die wordt betaald door een golfer om één golfronde op de baan te spelen) en jaarabbonementen. Met een jaarabbonement kan een golfer onbeperkt golfen op de golfbaan van de Haverleij voor de periode van één kalenderjaar. Door de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH bestaat er een relatie tussen jaarabbonementhouders en verenigingsleden. Volgens de samenwerkingsovereenkomst tussen BurgGolf en de vereniging moet BurgGolf zich inspannen om, bij het afsluiten van een jaarabbonement, het lidmaatschap bij GCBH te promoten. In de huidige situatie heeft dit tot gevolg dat alle jaarabbonementshouders van BurgGolf momenteel lid van GCBH zijn. Deze afspraak is terug te vinden in artikel 2 van de samenwerkingsovereenkomst tussen BurgGolf en GCBH.

#### *Artikel 2 Lidmaatschap*

*2.1 BurgGolf moet zich inspannen om mensen die het speelrecht op de baan verkrijgen lid te laten worden van de vereniging*



- 2.2 Eenieder met een speelrecht overeenkomst verkrijgt het recht om lid te worden van GCBH*
- 2.3 BurgGolf kan GCBH verplichten eenieder met speelrecht lid te laten worden van de vereniging*
- 2.4 De weigering door GCBH van een aangedragen lid door BurgGolf kan alleen op gegronde bezwaren door dit schriftelijk kenbaar te maken.*
- 2.5 Alleen mensen met een speelrecht overeenkomst worden toegelaten tot GCBH*

Jaarabonnementshouders zijn van grote waarde voor de BurgGolf aangezien zij een groot deel van de vaste jaarinkomsten vertegenwoordigen. Dit is terug te vinden in de jaarbegroting. De jaarabonnementshouders betalen aan het begin van het kalenderjaar een jaarbijdrage van € 1375,- welke voor iedere jaarabonementhouder gelijk is, of deze nu één of 100 golfrondes speelt gedurende de abonnementsperiode. Voor de commerciële partij vertegenwoordigen jaarabonnementshouders dus 'vaste' (gegarandeerde) inkomstenbron die niet onderhevig is aan speelfrequentie of externe invloeden. Deze inkomsten bieden BurgGolf dus zekerheid aangaande de jaarbegroting. Gezien het feit dat jaarabonnementshouders altijd ook verenigingsleden zijn betekent dit dus automatisch dat verenigingsleden van GCBH deze zekerheid vertegenwoordigen. Er kan dus gesteld worden dat BurgGolf afhankelijk is van de vereniging. Enerzijds wordt de verplichting tot het aangaan met een samenwerkingsverband opgelegd door de Gemeente Den Bosch en anderzijds vertegenwoordigen verenigingsleden de eerder genoemde (gegarandeerde) vaste inkomstenbron. Deze situatie dwingt BurgGolf een goede samenwerking met de GCBH te onderhouden.

Waar BurgGolf enerzijds afhankelijk is van GCBH is dit andersom echter ook het geval. BurgGolf heeft namelijk, als onderdeel van de gebruiksovereenkomst, de exclusieve rechten om de faciliteiten van de accommodatie te exploiteren. De positie van BurgGolf en de vereniging wordt hierin duidelijk beschreven in artikel 9.10: '*...de vereniging geen zeggenschap heeft over de exploitatie van de golfbaan*'. De beschikkingsbevoegdheid, de macht en het uiteindelijke beslissingsvermogen, aangaande de exploitatie van de accommodatie, en de keuzes die daarin gemaakt worden, ligt bij BurgGolf. In deze context wordt GCBH dan ook gedwongen met BurgGolf te onderhandelen en samen te werken, om er op deze manier voor te zorgen dat BurgGolf de belangen van de vereniging mee neemt in het beleid. Er is dus een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie te herkennen.

De gebruiksovereenkomst tussen BurgGolf en de vereniging bevat tevens een artikel over de duur van het contract en de opzegtermijn.

*Artikel 18 Duur van de overeenkomst*

*Artikel 18.1 De overeenkomst gaat in op 1 januari 2002 en wordt aangegaan voor een periode van 10 jaar en eindigt derhalve op 31 december 2011*

*Artikel 18.2 Partijen hebben recht op 5 optiejaren, ingaande op 1 januari 2012 en derhalve eindigende op 31 december 2016. Partijen worden geacht van hun optierecht gebruik te maken tenzij zij 12 maanden voor bovengenoemde ingangsdatum bij aangetekend schrijven kenbaar hebben gemaakt niet van dit recht gebruik wensen te maken.*

*Artikel 18.3 Deze Overeenkomst wordt na afloop van de in lid 1 dan wel lid 2 van dit Artikel vermelde periode telkenmale stilzwijgend verlengd voor 5 jaar, behoudens een opzegging ingevolge Artikel 19.*



*Artikel 19 Einde overeenkomst*

*Artikel 19.1 Deze overeenkomst kan door Partijen tegen het einde van de periode als onder Artikel 18 bedoeld, worden opgezegd bij aangetekend schrijven met inachtneming van een opzeggingstermijn van 12 maanden.*

De oorspronkelijke overeenkomst, opgesteld in 2002, eindigde na een periode van 10 jaar op 31 december 2011. Deze is inmiddels stilzwijgend verlengd met vijf jaar. BurgGolf heeft niet tijdig, zoals aangegeven in Artikel 19, aangegeven de samenwerking met de vereniging te willen bespreken. Gevolg hiervan is dat de volgende stilzwijgende periode van vijf jaar is ingegaan. De vereniging en BurgGolf zitten dus, onder de huidige voorwaarden, aan elkaar vast. Ook deze constatering zorgt ervoor dat beide partijen baat hebben bij een goede samenwerking.

Uit de documentraadpleging komt tevens naar voren welke doelstellingen beide organisaties hebben. Hieruit blijkt dat beide organisaties verschillen qua doelstellingen en inrichting van de organisatie. GCBH bestaat uit verenigingsleden die vertegenwoordigd worden door een gekozen bestuur. Het bestuur bestaat uit verenigingsleden die de functie op een vrijwillige basis bekleden. GCBH bestaat verder uit commissies die de organisatie van verenigingsactiviteiten op zich nemen. De doelstelling van het verenigingsbestuur aangaande GCBH komt terug in beleidsplan 'Haverleij 10', opgesteld door een groep leden van GCBH.

- *Een A-status vereniging zijn, spelend op een goed verzorgde baan met oefenfaciliteiten en een clubhuis.*
- *Een golfvereniging zijn die er in geslaagd is gestaag te blijven groeien.*
- *Een vereniging zijn met relatief veel actieve leden, waar gezelligheid en sportiviteit voorop staat. Voor elk wat wils op nagenoeg iedere dag van de week.*
- *Een vereniging zijn die goed presteert in de NGF-competitie (daarnaast ook deelname aan NoBra-competitie en BurgGolf seniorencompetitie).*
- *Een golfvereniging zijn met veel en veelbelovende jeugdleden.*

BurgGolf verschilt erg van de vereniging. BurgGolf is een commerciële marktpartij die werkt als een professionele organisatie en werknemers in dienst heeft door middel van betaalde medewerkers. De organisatie wordt aangestuurd door een baanmanager, die weer afdelingshoofden en medewerkers onder zich heeft. De doelstelling van BurgGolf ten aanzien van de Haverleij, en de samenwerking met GCBH, komt terug in de gebruikersovereenkomst.

- *'BurgGolf Haverleij Den Bosch BV, in de verwachting dat met het navolgende de weg naar een plezierige en succesvolle samenwerking met Golf Club BurgGolf Haverleij wordt vrijgemaakt, verklaart dat;*
- *BurgGolf Haverleij Den Bosch BV, ernaar streeft tot een optimale exploitatie te komen;*
- *Gelet op het BurgGolf concept, dat de Golf Club BurgGolf Haverleij bekend is en zich hier het best als een 'semi-private' laat omschrijven, BurgGolf Haverleij Den Bosch BV een grote waarde hecht aan een bloeiend verenigingsleven op haar golfbanen;*
- *Binnen het BurgGolf concept, BurgGolf Haverleij Den Bosch BV alles in het werk zal gaan stellen om voorwaarden voor een dergelijk bloeiend verenigingsleven van Golf Club BurgGolf Haverleij*



*mogelijk te maken;*

*- De verdere invulling van bovengenoemde aspecten binnen een commissie van overleg worden besproken;*

Kijkend naar de doelstellingen valt duidelijk te herkennen dat de voornaamste doelstelling van BurgGolf met de Haverleij is; '....tot een optimale exploitatie te komen'. Er wordt tevens beschreven dat de optimale exploitatie tot stand moet komen met een 'bloeiend verenigingsleven', waarvan de invulling tot stand moet komen binnen een commissie van overleg. Opmerkelijk is dat er de afgelopen twee jaar geen overleg meer geweest is van deze commissie.

Uit de documentraadpleging komt tevens naar voren dat een concreet raakvlak tussen beide organisaties wordt herkend in de rol van de marshal. De marshal is enerzijds werkzaam voor BurgGolf en tevens verenigingslid van GCBH. De marshal-overeenkomst geeft inzicht de samenwerking tussen BurgGolf en een individueel verenigingslid. Er valt aan deze samenwerking op dat het verenigingslid activiteiten uitvoert voor BurgGolf en hier in ruil voor zijn jaarabonnement vergoed krijgt. De activiteiten die de marshal uitvoert variëren van het legen van prullenbakken tot het controleren van golfers op de golfbaan. Aangezien dit een concreet voorbeeld is van een raakvlak tussen BurgGolf en GCBH is er hier verder op ingegaan tijdens de interviews.

## 5.2 Manifestaties hybriditeit

Onderstaand worden de resultaten uit de interviews besproken aan de hand van drie thema's. Deze thema's geven dus de kern van de diepte-interviews weer. Uit de interviews zijn citaten gehaald. Deze zijn *cursief* weergegeven in een kader. Wanneer een respondent naar een andere golfbaan refereert komt dit in het citaat terug als 'Baan X'. Wanneer een respondent refereert naar een andere persoon dan komt dit in het citaat naar voren als 'verenigingslid X' of 'medewerker X'. Wanneer er naar twee personen gerefereerd wordt komt de tweede persoon terug als 'Y'. De tekst van de interviewer begint in het citaat met 'I:'. Tevens zijn er enkele golftermen naar voren gekomen in de interviews. Deze worden toegelicht in de citaten met een kader [.....].

### 5.2.1 De betekenis van golfregels

Uit de interviews komt naar voren dat BurgGolf zich openstelt voor een grote diversiteit aan doelgroepen. Deze diversiteit uit zich op de golfbaan tot een splitsing tussen verenigingsleden, greenfeespelers en niet-golfers. Er wordt door BurgGolf gepoogd om, naast de verenigingsleden, een grote hoeveelheid greenfeespelers op de golfbaan toe te laten. Tevens wordt er herkend dat er niet-golfers op de baan toegelaten worden maar dit wordt niet gestimuleerd. Greenfeespelers zijn golfers die, tegen een dagvergoeding, komen spelen op de Haverleij. Niet-golfers zijn greenfeespelers die niet in het bezit zijn van een Handicap 54 bewijs. Omdat greenfeespelers een dagvergoeding betalen is het, vanuit een commercieel oogpunt, aantrekkelijk voor BurgGolf om een grote hoeveelheid greenfeespelers op de baan toe te laten.

*Wat zijn golfregels?*

De toelating tot de golfbaan gebeurt op basis van het in het bezit zijn van een Handicap-54 bewijs, het voormalige Golf-Vaardigheids-Bewijs (GVB). Een Handicap-54 bewijs is een pas die fungeert als bewijs dat een golfer een praktijk en een theorie-examen heeft afgelegd aangaande de golfregels en



speelvaardigheid. Op de Haverleij mag iemand de golfbaan alleen betreden wanneer deze in het bezit is van een Handicap-54 bewijs. Dit is zo afgesproken in de gebruiksovereenkomst en komt terug in artikel 1.2: *'De Vereniging en de Vennootschap zullen in het algemeen alles doen wat de goede gang van zaken op en om de golfbaan bevordert en zullen de naleving van algemene gedrags- en spelregels bevorderen'*. De rol van GCBH aangaande de golfregels op de Haverleij is het afnemen van het theorie-examen voor het Handicap-54 bewijs. Zoals eerder vermeld kwamen de golfregels binnen de interviews naar voren. De betekenis van de regels wordt binnen de interviews herkend in vier vormen.

#### - Spelregels

De spelregels van het golfspel, met onder andere spelvormen en de spelindeling.

#### - Gedragsregels

Gedragsregels worden herkend in normen en waarden over hoe men zich dient te gedragen op de golfbaan. Dit zijn voornamelijk praktische regels die de speelsnelheid en het spelplezier bevorderen, maar ook regels voor het behoud en onderhoud van de baan (uitgeslagen pluggen repareren, balmarkeringen herstellen).

#### - Etiquette

Etiquette heeft betrekking op de culturele waarde van normen en waarden binnen GCBH. Dit zijn veelal traditionele gedragsnormen die betrekking hebben op kleding en omgangsnormen in de baan.

#### - Veiligheidsvoorschriften

Ook veiligheidsvoorschriften worden genoemd als een belangrijk onderdeel van de golfregels. Voorbeeld hiervan is het roepen van 'fore' (afkorting voor: 'flying object returning to earth') wanneer een geslagen bal een andere richting op gaat dan de speler wil.

Uit de interviews komt naar voren dat de golfregels enerzijds een cultureel karakter hebben, waarin waarden terugkomen (etiquette) en anderzijds een sturend karakter (veiligheidsvoorschriften, gedragsnormen en spelregels). Binnen de interviews valt echter een verschil te herkennen in de betekenis die gegeven wordt aan golfregels. Er komt naar voren dat verenigingsleden waarde hechten aan de golfregels, vanuit zowel het culturele & het sturend karakter. Voor BurgGolf is dit anders. Uit de interviews valt te herkennen dat BurgGolf de golfregels als barrière tussen hen en de klant ervaart aangezien niet iedere potentiële klant in het bezit is van het Handicap-54 bewijs en niet iedere klant/golfer de golfregels naleeft.

#### *Golfregels volgens BurgGolf*

Gevolg hiervan is, zo blijkt uit de interviews, dat BurgGolf ervoor kiest om, wanneer een greenfeespeler niet voldoet aan de golfregels, deze toch toe te laten op de baan. Dit wordt gedaan omdat het risico bestaat dat, wanneer de greenfeespeler hierop wordt aangesproken, diegene zich onjuist behandeld voelt door BurgGolf en de klant hierdoor verloren gaat. Medewerker 4 zegt hier bijvoorbeeld over:

*En dat is wel lastig, commercieel gezien is dat heel lastig.(.....)de korte termijn visie is heel snel van; 60 euro is weer weggeflickerd. (...) De vraag is of je dat wil. Je ziet dat de etiquette enzo minder wordt nageleefd. Iedereen doet maar wat. Vroeger ging je je netjes voorstellen als je op een vreemde baan komt maar nu doet iedereen maar wat. Misschien ben ik een beetje oubollig, maar*



*dit hoort bij de etiquette vind ik. En hier gebeurt alles maar gewoon op de baan, alles wordt toegestaan. (medewerker 4)*

Tevens komen er door het beleid van BurgGolf niet-golfers op de golfbaan. Dit komt voor wanneer BurgGolf een golfevenement organiseert voor een bedrijf of een particulier. Een golfevenement bestaat vaak uit een lunch of een diner dat wordt aangevuld met een onderdeel 'golf'. Dit betekent dat een externe partij de golfbaan afhuurt. Vaak gaat dit om grotere groepen van meer dan 50 mensen. BurgGolf controleert deze partijen niet altijd op het Handicap-54 bewijs, wat kan resulteren in niet-golfers op de baan. Medewerker 1 geeft hierover het volgende aan:

*....als we een golfevent hebben, het is niet zo dat als er 50 man komen golfen, dat we aan iedereen het GVB pasje vragen, terwijl ik zeker weet dat er zo nu en dan mensen in de baan staan die alleen een hockeystick hebben vast gehad, die denken dat ze dan die ronde kunnen gaan lopen. Dus ja, ook daarin merk je wel dat je dan wat laagdrempeliger bent, en wat makkelijker toereikend en bereikbaar bent. (medewerker 1)*

Gevolg van de bovenstaande constatering is dat er situaties voorkomen waarin de golfregels niet worden nageleefd. Respondenten geven tevens aan dat er wordt geïnstrueerd dat, wanneer er onjuistheden worden geconstateerd aangaande de golfregels, de daarvoor bestemde controlerende autoriteit, de marshal, daar niks van mag zeggen. Verenigingslid 1 geeft hier bijvoorbeeld over aan:

*Golfkleding is een polo, en in de zomer, als het heel warm is, zie ik hier wel eens dames met een topje. En dan mag de marshal daar niks van zeggen omdat dat een greenfeespeler is...  
I: Mag de marshal daar niks van zeggen?  
Nee, want dat is een greenfeespeler. (verenigingslid 1)*

De bovenstaande voorbeelden illustreren dat BurgGolf zoveel mogelijk klanten wil bedienen op de golfbaan en de handhaving en naleving van de golfregels daarin als een ondergeschikt belang wordt ervaren.

#### *Golfregels volgens verenigingsleden*

Uit de interviews met verenigingsleden komt namelijk naar voren dat zij een andere betekenis geven aan de golfregels dan BurgGolf. Zij interpreteren de golfregels in de breedste zin van het woord, met zowel aspecten van gedragsnormen, veiligheidsvoorschriften & etiquette. Zij zien de golfregels niet als barrière, maar als een selectiemechanisme dat dient om de normen en waarden van de vereniging te beschermen. Zo komt er in de interviews naar voren dat verenigingsleden de golfregels als uiting zien van de normen en waarden van de GCBH. Zo is te herkennen dat etiquette, in de vorm van het dragen van 'gepaste kleding', onderdeel van de cultuur is. Een voorbeeld hiervan is dat spijkerbroeken 'not done' zijn op de golfbaan. BurgGolf staat mensen toe dat golfers in een spijkerbroek komen golfen en dit leidt tot spanningen bij verschillende verenigingsleden. Zij herkennen een stuk cultuur en traditie, in de vorm van kleding, en hieraan wordt getornd. Verenigingslid 1 zegt hierover:

*P: En als er dan iemand loopt in een topje en dat mag van BurgGolf, wat voor effect heeft dat op u dan?*



*H: Ja, dat doet voor mij wat afbreuk daaraan (clubgevoel), want ik vind ook dat je geen spijkerbroek moet dragen in de baan, ik weet niet of dat bij jullie mag? (verenigingslid 1)*

Naast 'kledingregels' komt uit de interviews ook naar voren dat verenigingsleden de golfregels ook als 'gedragsregels' in de baan herkennen. Gedragsregels hebben betrekking op de omgang met de medespelers en daarnaast met het onderhoud van de baan. De voornaamste botsing en frictie hierin wordt herkend in de omgangsnormen. Zo geven marshal 6 en marshal 5 het volgende aan:

*Nou, etiquette vind ik, ook regel-etiquette, daar kun je mensen op aanspreken maar ze hoeven dat niet perse uit te voeren. Ik stoor me dan ook mateloos als mensen staan te praten als iemand anders moet afslaan. Dat zijn ook etiquette regels, dat je dan je mond houdt, En dat je niet in de speellijn als iemand moet afslaan, ook niet als iemand gaat putten, je gaat niet in de speellijn staan. Dat is etiquette voor mij. En mensen doen te pas en te onpas dit soort dingen. (marshal 6)*

*Dus ik vraag, nu heb je je pitchmark niet hersteld. Pitchmark [markering in de green door het landen van de golfbal], vraagt die ene. Ja zeg ik, als je zo'n mooie hoge bal op de green slaat dan heb je toch een pitch in de green, en daar heb je een pitchfork [tool om een pitchmark mee te repareren] voor. Ik zeg kom, dan gaan we even kijken, ik zal laten zien waar hij zit. Nou zo'n diepe krater. Ik zeg, heb je je pitchfork bij. Allebei niet dus he....niet in de zak of in de tas. Die hebben dus 18 holes zonder pitchfork gelopen. Dat is not done, snap je. (marshal 5)*

Naast de gedrags-en etiquette benoemen de respondenten de golfregels ook als veiligheidsvoorschrift. Opvallend is dat, waar een verenigingslid aangeeft de afwijkende normen aangaande etiquette en gedragsregels 'te slikken', veiligheid een aspect van de golfregels blijft waar niet aan getornd kan worden. Marshal 3 geeft hierover het volgende aan:

*Ik moet hem beschermen en volgen als hij dat vraagt maar ik moet ook de greenfeespelers wel bijbrengen dat je zo niet als onderdeel van het geheel om kunt gaan met jou 54 euro, want er zijn ook spelregels. Kijk jij kunt ook een auto huren, maar dat wil niet zeggen dat jij zomaar door het rood kunt rijden? Dat is hetzelfde als jij hier 54 euro betaalt en je gaat vervolgens 9 slagen gebruiken terwijl er mensen staan te wachten.... (marshal 3)*

Uit de antwoorden van de respondenten komt duidelijk naar voren dat de visie en betekenis van de golfregels, voor BurgGolf en de verenigingsleden, verschillend is. Er kan geconstateerd worden dat BurgGolf de golfregels als barrière ervaart ten aanzien van hun klant, iets wat in hun beleid terug komt door beperkt te handelen in het naleven van de golfregels. Dit komt onder andere naar voren wanneer medewerkers wordt aangegeven het niet-naleven van de regels beperkt te corrigeren. Er komt ook uit de interviews naar voren dat er niet-golfers in de golfbaan aanwezig zijn, mensen die niet in het bezit zijn van het Handicap 54 bewijs. De toelating van deze mensen, welke niet op de hoogte zijn van de golfregels, kan ook gezien worden als uiting van de visie van BurgGolf aangaande de golfregels. Verschil tussen BurgGolf en GCBH is dat de verenigingsleden aangeven de golfregels belangrijk te vinden als culturele waarde (etiquette) en vanuit de sturende functie (veiligheidsvoorschriften, gedragsnormen en spelregels). Het beleid van BurgGolf om een grote diversiteit aan groepen toe te





laten op de golfbaan leidt dus tot een botsing. Deze botsing beperkt zich echter niet alleen tot de golfbaan. Het commerciële beleid van BurgGolf, door zo veel mogelijk doelgroepen te willen bedienen, komt ook terug in het gebruik van Magnolia's, de horecagelegenheid op de Haverleij. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

### 5.2.2 Magnolia's - restaurant of clubhuis?

Waar in het vorige hoofdstuk werd gesproken over de golfregels en de golfbaan gaat dit hoofdstuk over Magnolia's, de horecagelegenheid van BurgGolf. Deze bestaat uit een restaurant met twee grote ruimtes, drie vergaderzalen en een groot terras. De twee ruimtes in het restaurant zijn openbaar toegankelijk voor iedereen. De ruimte heeft de uitstraling van een horecagelegenheid en er zijn enkele herkenbare 'golf gerelateerde' uitingen. Zo hangen er aan de muur verschillende schilderijen van bekende golfers, ligt er op de grote tafel voor de bar een stapel met golfmagazines en is er een televisie aanwezig waar de hele dag golf op afgespeeld wordt (Ziggosport Golf). De drie vergaderzalen hebben tevens verwijzingen naar de golfsport. Zo zijn de zalen vernoemd naar bekende golfers (Arnold Palmer zaal, Jack Nicklaus zaal en de Joost Luiten zaal) en hangen er in de zalen afbeeldingen van bekende golfers. Het terras is aan de achterzijde van het clubhuis en kijkt uit over de baan, specifiek op de green van hole 18. Er zijn hier verder geen verwijzingen naar de golfsport. In Magnolia's zelf hangen ook geen uitingen van de vereniging. Er zijn wel uitingen van de vereniging op de Haverleij aanwezig maar die bevinden zich buiten Magnolia's. Zo hangt er in de hal, de tussenruimte tussen de vergaderzalen en het restaurant, een bord met daarop alle clubkampioenen. In de kleedlokalen hangen foto's met de competitieteams. De vergaderruimtes en delen van Magnolia's worden regelmatig verhuurd aan externe groepen en partijen. Dit zijn particulieren, met bijvoorbeeld verjaardagen, maar ook bedrijven die zakenlunches organiseren. Een aantal respondenten geeft aan dit te herkennen, zo beschrijft marshal 3 het volgende:

*Nou ja, het streven is natuurlijk de horeca een goede boost te laten krijgen om geld te verdienen, dat snap ik ook wel. Als wij hier de hele dag zitten en we drinken alleen maar een paar kopjes koffie dan is er geen geld verdient hoor. En met drie leden die wat kraanwater drinken wordt er niks verdiend. Ik snap dus wel dat de exploitatiedrift op dit gebouw natuurlijk hoog ligt.(....) Kom ook met uw zakenrelaties hier lunchen, het wordt op de site weergegeven dus je nodigt ook heel Nederland uit, al of niet golfend, wel of niet betrokken bij de golfsport. (marshal 3)*

Uit de interviews komt naar voren dat de verenigingsleden Magnolia's ervaren als 'clubhuis' van GCBH. Zo geeft een aantal respondenten aan het clubhuis te zien als 'de 19e hole'. Een respondent geeft aan hierin de vergelijking te zien met de 'derde helft' binnen de voetbalsport. Het clubhuis vervult voor de leden de rol van ontmoetingsplaats na de sportbeoefening, om gezamenlijk wat te drinken of te eten. Onder andere Marshal 6 geeft dit aan:

*Het clubhuis is voor mij iets waar de leden van een club samen komen, op hole 19 zeg maar...in het kort.*

*P: Wat is hole 19 dan?*

*Hole 19 is het clubhuis, je hebt 18 holes en hole 19 is het clubhuis.*

*P: Zoals de derde helft bij het voetbal?*

*Ja, hole 19 is jou niet onbekend toch? (marshal 6)*



Beide standpunten ten aanzien van Magnolia's zijn verschillend. BurgGolf streeft naar een toename van groepen en een optimale exploitatie en de verenigingsleden willen hun 'eigen' clubhuis. Dit leidt tot spanningen. Uit de interviews komt bijvoorbeeld naar voren dat verenigingsleden vinden dat zij altijd terecht moeten kunnen in Magnolia's, maar op drukke momenten is dit niet altijd het geval. Verenigingslid 1 en 2 geven hierover het volgende aan:

*I: Zij (heren van de seniorendag) vinden dat ze hier altijd terecht moeten kunnen?  
Ja, dat lijkt me toch wel enigszins redelijk normaal toch, als je hier golft en lid bent? Je bent toch een restaurant, weliswaar openbaar, maar wel op een golfclub. (verenigingslid 2)*

*I: En, ehm, meestal zijn we aan het spelen maar dan zit het tussen de middag helemaal vol hier met bridgers. Fijn dat dat gebeurt natuurlijk, voor BurgGolf, maar voor leden is dat wel wat minder..ja, (...) Dus als het terras vol was met mooi weer, dan zat het terras vol met fietsers en wandelaars en wij konden niet zitten dan..... (verenigingslid 1)*

Het beleid van BurgGolf, door zich te richten op het aantrekken van externe groepen en partijen, resulteert in een diversiteit aan bezoekers op binnen Magnolia's. Verenigingsleden geven aan dat dit tot gevolg heeft dat het '19e hole' gevoel verdwijnt. Een voorbeeld daarvan zijn de zakenlunches. Het clubhuis voelt voor enkele respondenten, tijdens de lunches, niet meer als een clubhuis maar vertoont eerder de kenmerken van een kantoor. Marshal 6 zegt hier het volgende over:

*Ja, nou, ik vind hole 19, heeft voor mij niet de juiste sfeer hier, wat in de club thuis hoort  
P; Hoe bedoelt u dat?  
Dat weet ik niet, kijk dat het clubhuis geen sfeer heeft, ik vind, ja, ik was voorheen lid op Baan X, dat is ook een soort bouwkeet waar het altijd gezellig was, iedereen kende iedereen, en altijd gezellig. En, ik heb dat hier nooit ervaren het is hier altijd een soort office-look. Meer ruimtes waar vergaderd wordt, waar mensen aan hun computer of laptop zitten, en dat kan eigenlijk niet door elkaar heen werken, in mijn beleving. (marshal 6)*

De aanwezigheid van mensen van buitenaf creëert voor leden dus een 'ander gevoel' bij 'hun ruimte'. De associaties die zij hebben met een 'clubhuis' passen niet bij het beeld wat zij zien als andere bezoekers gebruik maken van Magnolia's.

Wat hierin een grote rol speelt zijn gedrags-en omgangsnormen. Bij de verenigingsleden spelen deze een grote rol, aangezien ze onderdeel zijn van de cultuur van de vereniging. De omgangsnormen vertegenwoordigen een bindende factor tussen de leden. Deze normen en waarden komen herkenbaar in de interviews naar voren. Voorbeeld hiervan is het stil zijn tijdens een prijsuitreiking. Wanneer een groep golfers een prijsuitreiking wil doen in Magnolia's, dan roept de wedstrijdleider 'fore'. Golfers herkennen dit als een welbekende golfterm en het is binnen de golfsport een waarde dat andere bezoekers, uit respect voor de andere groep, stil zijn tijdens de prijsuitreiking. Dit wordt niet altijd gedaan door mensen van buitenaf en levert daardoor spanningen op bij de verenigingsleden. Veel genoemd voorbeeld hiervan is de bridgeclub, een groep bridgers die op de maandag en de woensdag komen bridgen in Magnolia's. Verenigingslid 1 zegt hier het volgende over:



*Ja, dat geeft een gevoel van, wij zijn te min, terwijl wij echt golfers zijn...Kijk hier zitten, wat ik wel eens storend vind, is bijvoorbeeld, nu speel ik zelden op maandag, maar die bridgers.*

*I: Ja?*

*Ja, als het mooi weer is zitten zij buiten, en je hebt gespeeld en komt binnen op hole 18 en je wil putten, nou, doe eerst maar even oordoppen in dan hoor...*

*I: Ja, te veel lawaai?*

*Ja, dat vind ik wel een nadeel, dat lawaai. (verenigingslid 1)*

De bridgers zijn een voorbeeld van een groep niet-golfers die zich met regelmaat op de Haverleij bevindt. Een ander voorbeeld hiervan zijn gezinnen die woonachtig zijn in de omliggende kastelen. Deze gezinnen, met vaak jonge kinderen, komen lunchen of dineren in Magnolia's. Ook hier ontstaan probleemsituaties. Aan de rand van het terras, net buiten Magnolia's, ligt de green van de 18e hole. Bij deze hole ligt een bunker, een zandhindernis die onderdeel uitmaakt van de golfbaan. Deze hindernis wordt door de kinderen nog wel eens aangezien als zandbak, wat potentieel gevaarlijke situaties kan opleveren. Zo geeft verenigingslid 4 aan:

*Natuurlijk zie je wel eens mensen op het terras zitten die het niet helemaal snappen, (...) mensen die niet golfen snappen niet dat dat gevaarlijk kan zijn, die snappen niet dat een bal zo hard kan zijn, en een bal nog wel eens uit de bocht kan vliegen. (verenigingslid 4)*

De bovenstaande voorbeelden geven aan dat er een spanningsveld te herkennen is tussen BurgGolf en GCBH aangaande Magnolia's. BurgGolf stimuleert vanuit een commerciële invalshoek een grotere mate van diversiteit in Magnolia's. Deze toegenomen diversiteit zorgt voor een uitstraling en beeld van Magnolia's wat niet past bij de beleving van verenigingsleden bij een clubhuis. Dit gevoel wordt versterkt wanneer de verenigingsleden afwijkend gedrag van de mensen van buitenaf ervaren. Hierdoor krijgen de verenigingsleden het gevoel vreemde eend in de eigen bijt te zijn.

*Voor in het restaurant zaten mensen die helemaal niets met golfen te maken had, dat weet ik zeker (...). En wij zaten ertussenin met 14 leden en om ons heen nog een paar clubjes. Je zag dat mensen zich als leden een beetje als vreemde eend in de eigen bijt voelden. (marshal 3)*

*Maar je moet hier iets maken dat iedereen, dat je een soort cultuur neerzet, dat het meer golf is. Hier is natuurlijk, het is hier bridge, business, lunch, allemaal heel leuk voor de omzet, maar er is natuurlijk weinig golf...Meer mensen in pak. (medewerker 4)*

Uit de interviews komt naar voren dat medewerkers van BurgGolf dit spanningsveld herkennen en maatregelen nemen om met deze situatie om gaan. De bovenstaande situaties zorgen er namelijk voor dat BurgGolf een belangenafweging moet maken. Gaat de prioriteit uit naar de golfers, in dit geval de leden van de vereniging, of gaat de voorkeur uit naar externe klanten (niet golfers)? De maatregelen die BurgGolf momenteel neemt zijn erop gericht de verschillende groepen elkaar te laten ontlopen.

*We hebben ook de tijd van de senioren verzet, zodat ze na de bridge binnenkomen, dus daar zoeken we altijd naar een oplossing. En waar die dan ligt, bij de bridge of de senioren... daar sturen we*



*wel in. We zijn ons er wel van bewust, ook omdat ze aangeven dat dit en dat, dat commerciële, dat houdt ook weer in dat sommige dingen niet zo gaan zoals zij dat zouden wensen. (medewerker 1)*

Er komt uit de interviews wel duidelijk naar voren dat BurgGolf de externe groepen koste wat het kost wil bedienen. De verenigingsleden geven aan zich hierdoor achtergesteld te voelen. Zo geeft marshal 3 bijvoorbeeld aan:

*Er zijn ook bedrijven en bedrijfsleden die hier komen zitten en ook een aantal greenfeespelers die ontdekt hebben dat je hier ook naartoe kan komen met je zakenrelaties en kunt lunchen. (.....) Er zit wel een nadeel aan, dat is dat leden achtergesteld worden ten aanzien van de bezoekende mensen die niets met golf te maken hebben. (marshal 3)*

In relatie tot de bovenstaande voorbeelden is aan verenigingsleden gevraagd wat zij als een wenselijke situatie zien aangaande de diversiteit op de Haverleij. Meerdere respondenten gaven aan het creëren van bewustwording bij mensen van buitenaf te zien als goede oplossing. Zo geeft verenigingslid 4 aan:

*I: Kijk, ik denk dat als ik naar de bridge club ga, en ik ga daar een biertje drinken of een wijntje, en ze zijn daar aan het bridgen, dan weet ik ook dat ik mijn mond moet houden. Dan moet ik vooral heel stil zijn, dus als ik daar ga roepen dan gaan ze er daar ook wat van zeggen, en waarschijnlijk ook niet op de manier van; mevrouw, snapt u niet waarom u hier niet zo hard mag praten. Je komt in een andere wereld snap je, je snapt in hun wereld en dat heb je te respecteren, maar dat vind ik met alles. Als ik in een land op vakantie ga waar ik een hoofddoek zou moeten dragen, dan moet ik dat doen... (verenigingslid 4)*

De bovenstaande voorbeelden illustreren dat het openstellen van Magnolia's voor diverse groepen te herkennen is als een commerciële keuze van BurgGolf. Het beleid van BurgGolf, en de en de toename van doelgroepen binnen Magnolia's, met afwijkende normen en waarden, zorgt er echter voor dat de rol van 'clubhuis' onder druk komt te staan. Dit levert een spanningsveld op aangezien verenigingsleden Magnolia's als clubhuis willen zien, en aangeven het als onderdeel van de vereniging te zien in de rol van ontmoetingsplaats. De spanning komt dus naar voren in een afwijkende visie aangaande Magnolia's tussen BurgGolf en GCBH. Dit spanningsveld komt ook naar voren bij de inzet van vrijwilligers op de Haverleij.

### 5.2.3 Vrijwilliger of medewerker?

Het laatste thema beschrijft de vrijwilligers op de Haverleij. Uit de interviews komt de rol van vrijwilligers op de Haverleij vaak ter sprake. Opvallend hierin is dat de visie, ten aanzien van de rol en invulling van vrijwilligerstaak op de Haverleij, verschilt tussen BurgGolf en de verenigingsleden.

#### *BurgGolf en vrijwilligers*

Vrijwilligers op de Haverleij zijn altijd verenigingsleden. De visie van BurgGolf ten aanzien van vrijwilligers is ze werkzaamheden te laten verrichten voor de organisatie. Zo nemen vrijwilligers, bijvoorbeeld commissieleden, BurgGolf veel werk uit handen aangezien zij, bij het niet aanwezig zijn van de vrijwilligers, zelf deze activiteiten zou moeten organiseren. Medewerker 1 geeft hierover aan:



*Alhoewel bij het hele opstarten van de Par 3 het wel zo was dat we zelf initiatief namen maar ook vanuit de vereniging, want daar deden ook leden mee. Dan kwam gelijk Lid X van, misschien zijn er wel verenigingsmensen die dat op willen pakken. Ja, super blij, heel fijn, samen meedenken en samen doen.*

*I: Die halen je dingen uit handen?*

*Exact! (medewerker 1)*

Uit de interviews komt tevens naar voren dat BurgGolf de waarde van vrijwilligers herkent in het organiseren van activiteiten ten behoeve van de binding met de Haverleij. BurgGolf laat de commissieleden dan ook redelijk vrij in hun handelen. Medewerkers geven echter wel aan dat ze ook risico's herkennen aan het inzetten van vrijwilligers. Vandaar dat er wel sturing is vanuit BurgGolf aangaande de activiteiten en inzet van vrijwilligers. Medewerker 1 en medewerker 5 geven hierover aan:

*...de valkuil daarin kan wel zijn merk ik dat ze het helemaal hun eigen maken.*

*I: Waarom is dat een valkuil?*

*Nou, in de zin van, voorbeeldje; de Par 3 wedstrijd, het idee van deze wedstrijd is een luchtige wedstrijd te organiseren. Iedereen mag daar aan meedoen, een introductie naar de vereniging toe, naar buitenstaanders. Maar nu kwamen ze laatst naar me toe van; medewerker X die 9 holes wedstrijd, dat is eigenlijk een qualifying wedstrijd dus kunnen we de naam veranderen in Qualifying wedstrijd (...) Het idee was echter om het op te starten met een laagdrempelige insteek. En toen die naam eraan gegeven werd van 'qualifying', ja, als greenfeespeler en beginnende golfer, dan schrik je daarvan en loop je weg. Dan is je doel niet bereikt. Met het eigen maken bedoel ik dus, dat ze niet moeten denken, de opzet is laagdrempelig, die moet je houden. (medewerker 1)*

*Ja, maar, als je hun het gevoel geeft dat het ook van hun is...dan kan dat tot iets heel groots gaan groeien, alleen, het gevaar daarvan is dat als je die beloftes die je maakt niet nakomt, of ze lopen ergens tegenaan, dan kan het ook ineens, dan zijn er niet 10 geïrriteerd, maar ineens 400. (medewerker 5)*

BurgGolf gebruikt, naast de commissieleden, ook marshals om werkzaamheden uit te laten voeren. Zoals eerder beschreven zijn marshals verenigingsleden van GCBH die, in de golfbaan, zorgen voor naleving van de golfregels en tevens controleren op toegangsbewijzen en een juiste doorstroming. Marshal 3 zegt hierover:

*Ja, dat betekent dat als je je diensten hier neerzet dat je ook echt alles doet. We rijden ook de ballen op de Driving Range, we zorgen dat er bij evenementen dat alles goed loopt en de andere golfers er geen last van hebben. Kortom, al dit soort zaken die worden en zitten in dat contract maar we moeten ook kijken hoe mensen erbij lopen enzovoort. (marshal 3)*

Verschil tussen de marshals en commissieleden is dat de marshals een vergoeding ontvangen voor hun werkzaamheden. Hiervoor stellen ze een vrijwilligersovereenkomst op met BurgGolf. In de documentraadpleging is deze overeenkomst bekeken. De overeenkomst houdt in dat de marshals een x aantal uren marshal moeten zijn tegen een vastgesteld minimum uurloon. Het aantal gemaakte uren ten



opzichte van het uurloon moet, over een heel jaar genomen, optellen tot het bedrag van hun lidmaatschap. Marshal 2 beschrijft dit als volgt:

*Ja, we moeten zoveel uur maken en dat is allemaal stukken minder geworden, dat was voorheen nog, kijk, 6 euro voor eh, per uur eigenlijk, en vrijwilligerswerk dat is 1500 euro per jaar dus ja, het lidmaatschap is hier 1375 geloof ik, weet ik het, dus toen moesten wij eh, ja, zoveel uur maken om aan dat lidmaatschap te komen, en dat is nu steeds alleen het uurloon dat is nu 4 euro per uur geworden geloof ik. Dus nu moeten we veel meer uren maken eigenlijk. (marshal 2)*

Deze regeling bespaart BurgGolf veel kosten, aangezien ze de Marshaltaak anders zouden moeten regelen met betaalde medewerkers. Dit is in het verleden zo gedaan, maar juist vanwege financiële motieven stopgezet. Medewerkers geven in interviews dan ook aan de marshal, ondanks de vergoeding, als vrijwilliger te zien. Medewerker 1 zegt hier bijvoorbeeld over:

*Ze zetten zich toch vrijwillig in om marshal te zijn. Ze krijgen die vraag volgens mij gesteld, van wil je marshal worden, dan krijg je je lidmaatschap vergoed, maar ik vind dat nog steeds een dienst van een vrijwilliger. (medewerker 2)*

De betalingsregeling tussen de marshals en BurgGolf heeft wel tot gevolg dat de organisatie meer sturing kan aanbrengen bij de invulling van de marshal-taak dan bij de commissieleden. Zo staat er in de vrijwilligersovereenkomst een duidelijke taakomschrijving van de marshal en welke werkzaamheden de marshal moet verrichten. Dit zijn voornamelijk fysieke taken, zoals het verzamelen van ballen op de oefenfaciliteiten en het legen van prullenbakken. Deze taakverdeling wordt besproken op een marshal-overleg, welke één keer per maand plaatsvindt. Hierbij zijn alle marshals en de manager van BurgGolf aanwezig.

*P: Maar dat is ook onderdeel van jullie taak? Ballen rijden enzo?*

*H: Ja onder andere, (...)*

*P: Maar wat doet u nog meer als marshal?*

*H: Ja, zoveel eigenlijk he, je begint s 'ochtends met de Driving Range open te maken. Daarna kijken we altijd of de ballenautomaat werkt. En dan ga je een rondje rijden en kijken of er mensen in de baan zijn. Meestal zijn dat altijd dezelfde, die kennen we allemaal. (marshal 2)*

De bovenstaande constatering beschrijven dat vrijwilligers een belangrijke rol spelen voor BurgGolf, vanuit zowel een commercieel perspectief als vanuit de toegevoegde waarde die vrijwilligers bieden in relatie tot de vrijwillige associatie.

### *De vereniging en vrijwilligers*

Uit de interviews komt echter naar voren dat de visie ten aanzien van de vrijwilligers verschilt tussen GCBH en BurgGolf. Voorbeeld hiervan is de vrijwillige associatie, ofwel het 'belangeloos een steentje bijdragen'. Dit heeft vooral betrekking op de commissieleden. Sprekend over vrijwilligers, geven de verenigingsleden aan de vrijwillige bijdrage alleen te willen doen voor de vereniging en niet voor de commerciële organisatie. Het 'niet werkzaam' zijn voor een commerciële partij wordt als vereiste aangegeven om zich in te willen zetten in de rol van vrijwilliger. Verenigingslid 4 zegt hier



bijvoorbeeld over:

*Ik heb niet het idee dat ik me hier inzet voor BurgGolf als commercieel bedrijf. Ik zet me hier in voor de vereniging. Ik denk dat als ik me hier in zou zetten voor BurgGolf als commercieel bedrijf dat dat minder voelt als vrijwilligerswerk. Ik doe altijd vrijwilligerswerk naast mijn werk en ik heb wel eens vaker meegemaakt dat een vrijwillig initiatief wordt overgenomen door een commerciële partij en dan stop ik ermee. (verenigingslid 4)*

Gevolg hiervan is dat veel verenigingsleden aangeven de marshal, in de huidige ‘betaalde’ vorm, niet als een vrijwilliger te zien. Het onderscheid tussen vrijwilligers wordt hierin dan ook duidelijk herkend tussen commissieleden en marshals. Verenigingslid 2 zegt hier bijvoorbeeld over:

*I: Het zijn inderdaad leden die marshal zijn, maar zijn dat geen vrijwilligers?  
Nee, vind ik niet, want daar staat echt duidelijk wat tegenover. Kijk, ik ben ook vrijwilliger en ik besteed misschien wel evenveel tijd, misschien nog wel meer tijd dan een marshal aan de jeugdcommissie, maar ik betaal gewoon mijn volledige lidmaatschapsgeld. dus dat vind ik wel een groot verschil. (verenigingslid 2)*

Verenigingsleden geven aan dat de betaalde transactie ervoor zorgt dat de marshal niet meer onafhankelijk is van BurgGolf, iets wat wordt ervaren als essentieel onderdeel van de vrijwillige associatie. Aangezien de marshal zowel lid van GCBH als werkzaam voor BurgGolf is (in zijn rol als marshal) levert dit spanningsvelden op. Verenigingslid 5 zegt hier het volgende over:

*I: Maar de commissies zijn vrijwilligers?  
Ja  
I: Maar de vrijwilligers zijn de commissies, het bestuur en de marshals?  
Ja, mwah, de Marshals zijn natuurlijk niet helemaal vrijwillig, die krijgen eigenlijk betaald via het lidmaatschap.  
I: Zijn dat geen vrijwilligers?  
Ja, ze zijn wel vrijwilliger maar er staat natuurlijk een vergoeding tegenover, dus ze zijn niet helemaal onafhankelijk van BurgGolf... (verenigingslid 5)*

Een voorbeeld van een onafhankelijkheidsconflict treedt op wanneer het beeld van de marshal aangaande de Marshaltaak verschilt ten aanzien van het beeld dat BurgGolf heeft. Voorbeeld hiervan is het verkopen van drankjes in de baan. Marshal 5 en marshal 6 geven hierover het volgende aan:

*Heb ik vorig jaar gedaan en ik schaamde me kapot. Als ik, als marshal, de baan in ga en ik vraag aan mensen € 2,65 voor een flesje water, wat bij de AH € 0,50 kost...  
I: Maar in de horeca betaal je dit toch ook voor een glaasje water?  
Ja, maar als je gewoon een flesje water, dat kost € 2,65, dat vind ik nogal wat...  
I: Maar vind je dat bij de marshaltaak horen?  
Nou, dat mag wel, maar dan voor normale prijzen zou ik zeggen  
I: Maar als je hier een flesje water koopt, hier, in de shop, dan betaal je ook €2,65 toch?  
Ja, maar ik vind dat gastheerschap, ja, ik vind dat in de baan, daar moet je dat gewoon moet een*



*koelbox rond kunnen rijden met wat flesjes, en die voor een normale prijs verkopen. Voor een normale prijs moet dat kunnen. (marshal 6)*

*....kijk de marshal is, zoals ik al zei, gastheer, je moet zorgen dat het ordentelijk verloopt en mensen het naar hun zin hebben. Aan de andere kant vind ik niet, en dat is vorig jaar wel een aantal keer voorgekomen...niet dat ik dat niet wil...maar ik vind het geen taak van de marshal om frisdrank in de baan te gaan verkopen. Dat vind ik geen taak van de marshal. Dan moet je iemand van de horeca hier rond laten rijden. (Marshal 5)*

Het spanningsveld ten aanzien van de vrijwilliger wordt herkend binnen de 'rol' van vrijwilliger, wanneer een belangenafweging gemaakt moet worden. Het spanningsveld zit hierin in het verschil in de visie van BurgGolf en de verenigingsleden ten aanzien van de vrijwilligerstaak. BurgGolf heeft een duidelijk commercieel doel met de inzet van vrijwilligers, zij vervullen enerzijds een kostenbesparing en anderzijds een rol binnen het commerciële proces. De verenigingsleden vervullen vrijwilligersrollen vanuit een intrinsieke motivatie, iets willen bijdragen aan de Haverleij, en vanuit een gevoel van verbondenheid. Wanneer deze visies botsen, omdat er aan de onafhankelijkheid van de vrijwilliger wordt getornd, ontstaat een spanningsveld waardoor, zoals in het voorbeeld van het verkopen van drankjes.

### 5.3 Resumé

Kijkend naar de resultaten kan vastgesteld worden dat BurgGolf en GCBH twee organisaties zijn die erg van elkaar verschillen. Er komt tevens naar voren dat beide partijen aan elkaar verbonden zijn en afhankelijk van elkaar zijn. Uit de documentraadpleging komt dan ook naar voren dat beide organisaties een gemeenschappelijk doel hebben, het binden van vaste (golf)klanten aan de Haverleij. Voor BurgGolf zijn deze vaste klanten 'jaarabonnementshouders' en voor GCBH zijn dit 'leden van de vereniging'. Omdat beide organisaties echter van elkaar verschillen worden er ook verschillende doelstellingen herkend. Uit de interviews komt naar voren dat deze verschillen zich uiteten in botsingen op drie niveaus. Om te beginnen vind er een botsing plaats binnen de golfbaan in de betekenis van de golfregels. BurgGolf wil zoveel mogelijk doelgroepen gebruik laten maken van de golfbaan en ervaart de golfregels hierin als barrière tussen hen en de klant, iets wat in het beleid terug komt door beperkt te handelen in het naleven van de golfregels. Een voorbeeld hiervan is wanneer medewerkers wordt aangegeven het niet-naleven van de golfregels beperkt te corrigeren. Tevens komt er naar voren dat er niet-golfers in de golfbaan aanwezig zijn, mensen die niet in het bezit zijn van het Handicap-54 bewijs. De toelating van deze mensen, welke niet op de hoogte zijn van de golfregels, kan ook gezien worden als uiting van de visie van BurgGolf aangaande de golfregels. Verschil met GCBH hierin is dat verenigingsleden aangeven de golfregels als belangrijke waarde te beschouwen. Dit vanuit zowel de culturele functie (etiquette) als de sturende functie (veiligheidsvoorschriften, gedragsnormen en spelregels). Het niet-naleven van de regels roept spanningen op bij de verenigingsleden omdat de visie van de verenigingsleden, over hoe er omgegaan dient te worden met de bovenstaand beschreven situaties, niet overeen komt met de visie van BurgGolf. Een ander voorbeeld van een botsing vindt plaats binnen de horecagelegenheid Magnolia's. Het openstellen van Magnolia's voor diverse groepen is te herkennen als een commerciële keuze van BurgGolf. Het beleid van BurgGolf, en de toename van doelgroepen binnen Magnolia's, met afwijkende normen en waarden, zorgt er echter voor dat de rol van 'clubhuis' onder druk komt te staan. Dit levert een spanningsveld op aangezien verenigingsleden





Magnolia's als clubhuis willen zien en aangeven het als onderdeel van de vereniging te zien in de rol van ontmoetingsplaats. Wanneer verenigingsleden beperkt worden in hun handelen binnen Magnolia's levert dit spanningen op. Tot slot uit de botsing zich ook in de rol van de vrijwilligers. Het spanningsveld wordt herkend wanneer er een belangenafweging gemaakt moet worden ten aanzien van de visie van BurgGolf en de verenigingsleden over van de vrijwilligerstaak. BurgGolf heeft een duidelijk commercieel doel met de inzet van vrijwilligers, zij vervullen enerzijds een kostenbesparing en anderzijds een rol binnen het commerciële proces. De verenigingsleden vervullen vrijwilligersrollen vanuit een intrinsieke motivatie, iets willen bijdragen aan de Haverleij, en vanuit een gevoel van verbondenheid. Wanneer deze visies botsen, omdat er aan de onafhankelijkheid van de vrijwilliger wordt getornd, ontstaat een spanningsveld waardoor, zoals in het voorbeeld van het controleren van 'sociale contacten' of het verkopen van drankjes', dit bij vrijwilligers kan leiden tot het verliezen van de motivatie om vrijwillige taken uit te voeren.



## 6. Analyse

Hoofdstuk 6 beschrijft de analyse. De resultaten uit het vorige hoofdstuk zullen geanalyseerd worden aan de hand van de literatuurstudie (hoofdstuk 2) en het conceptueel kader (hoofdstuk 3). De analyse laat dan ook zien hoe de resultaten, geïnformeerd door theorie, begrepen kunnen worden. Om te beginnen wordt besproken hoe de institutionele logica's op de Haverleij naar voren komen (6.1). Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de botsing die er bestaat tussen de verschillende logica's (6.2). Afsluitend zal besproken worden, aan de hand van de literatuurstudie, wat hybriditeit binnen de casus betekent en wat de gevolgen hiervan zijn voor BurgGolf en GCBH (6.3).

### 6.1 Logica's binnen de Haverleij

Kijkend naar de literatuur wordt een hybride organisatie begrepen als een organisatievorm met meerdere ideaaltypen. Een ideaaltype wordt hierin herkend als een geheel aan normen en waarden die een organisatie kenmerkt. Binnen een hybride organisatie botsen deze ideaaltypen aangezien ze tegengesteld zijn en conflicteren met elkaar (Brandsen & Karré, 2010). De beschrijving van Karré (2010) aangaande hybriditeit is als volgt: *'Een organisatie die de kenmerken, waardesystemen en handelingslogica's van verschillende sectoren met elkaar verbindt, hetgeen tot spanningen leidt'*. De handelingslogica, of het ideaaltype, die Karré (2010) beschrijft komt volgens de institutionele theorie voort uit instituties. Deze uit zich vervolgens in een institutionele logica. Een institutionele logica is dan ook een sociaal geconstrueerd, historisch patroon die bestaat uit culturele symbolen, materiële praktijken, waarden en overtuigingen. Vanuit deze institutionele logica 'handelt' een individuele actor of organisatie. Het centrale punt bij een institutionele logica is dan ook hoe een bredere context de cognitie van het gedrag van actoren beïnvloed (Thornton e.a., 2012). Iedere organisatie hanteert een eigen institutionele logica en deze heeft tot functie dat individuen in staat zijn hun materiële bestaan te produceren en reproduceren, tijd en ruimte kunnen organiseren en betekenis kunnen geven aan hun dagelijkse activiteiten (Friedland & Alford, 1991). Kijkend vanuit deze theorie kunnen er op de Haverleij twee institutionele logica's herkend worden, de associatielogica en de commerciële logica.

#### 6.1.1 Associatielogica

Op de Haverleij wordt bij GCBH een associatielogica herkend. De kern van deze logica is hierin het binden en verbinden van mensen aan GCBH door middel van exclusiviteit via vrijwillige associatie, normen en waarden en club-en thuisgevoel. In het onderzoek komt de vereniging dan ook naar voren als afzonderlijke groep, met duidelijke culturele symbolen en materiele praktijken.

##### *De traditionele sportvereniging*

Over de associatielogica binnen GCBH kan gezegd worden dat deze veel raakvlakken vertoont met de sportvereniging zoals Stokvis (2010) deze beschrijft. Stokvis (2010) stelt dat het doel van sportverenigingen is om gezamenlijk, onder soortgenoten, een sport te beoefenen. Hij acht het hierin belangrijk dat de continuïteit en het voortbestaan van de vereniging afhangt van het aantrekken van nieuwe leden. Dit komt terug in het beleidsdocument van de vereniging waarin als doelstelling wordt beschreven: *'Een golfvereniging zijn die er in geslaagd is gestaag te blijven groeien'*.

##### *Vrijwillige associatie als kerneigenschap*



Uit het onderzoek komt tevens naar voren dat de vrijwillige associatie binnen de associatieloga een belangrijk onderdeel. Stokvis (2010) beschrijft sportverenigingen, met een vrijwillige associatie, als organisaties waar mensen deel van uitmaken zonder hiertoe gedwongen te worden. De verantwoordelijkheid en verplichting van de leden naar de organisatie, die Stokvis (2010) beschrijft, komt terug in de bereidheid tot het uitvoeren van vrijwillige taken. De verbondenheid met de vereniging leidt tot de bereidheid om vrijwillige taken uit te voeren. Een steentje bijdragen aan een gedeeld gedachtegoed. Voorbeeld hiervan is het belang dat vanuit de vereniging wordt gehecht aan de onafhankelijkheid van de vrijwilligers. Uit de interviews met de respondenten komt naar voren dat onafhankelijkheid, herkent als de vrijheid om te kunnen handelen naar de eigen associatieloga, een belangrijke waarde is aangaande vrijwilligers. Dit is het geval bij zowel de marshals als bij commissieleden. Er komt tevens uit de interviews naar voren dat het bijdragen aan de vereniging als waarde wordt gezien. Voorbeeld hiervan is de bereidheid tot het aangaan van vrijwillige taken. Uit de interviews komt naar voren dat diverse verenigingsleden bereid zijn tot het uitvoeren van vrijwillige taken wanneer deze voor de GCBH zijn.

#### *De golfregels als uiting van normen en waarden*

Tevens wordt in het onderzoek herkend dat culturele normen en waarden een belangrijk onderdeel zijn van de associatieloga. Stokvis (2010) acht het hierin belangrijk dat de continuïteit en het voortbestaan van de vereniging afhangt van het aantrekken van nieuwe leden en het vermogen van leden om de nieuwe leden te socialiseren naar een gemeenschappelijk gedachtegoed. Het gemeenschappelijk gedachtegoed bestaat hierin uit normen en waarden. Kijkend naar een van de doelstellingen van de vereniging; *‘Een vereniging zijn met relatief veel actieve leden, waar gezelligheid en sportiviteit voorop staat.’* kan gesteld worden dat de invulling van ‘gezelligheid’ en ‘sportiviteit’ waarden zijn binnen de associatieloga. De leden van de vereniging moeten zich aan deze normen en waarden confirmeren en, in het kader van socialisering zoals Stokvis (2010) die beschrijft, overbrengen op ‘nieuwe leden’. Het socialiseren wordt dus herkend in het bijbrengen en erkennen van waarden en normen binnen GCBH. Uit het onderzoek komt hier een voorbeeld van naar voren in de golfregels en gedragsnormen. De golfregels worden binnen de associatieloga gezien als een toevoeging aan het gemeenschappelijk gedachtegoed van de verenigingsleden. Dezelfde waarde toekennen aan de regels wordt gezien als een bindend element tussen de leden van de vereniging. Het niet naleven wordt, in het verlengde hiervan, afgekeurd.

#### *De Haverleij als tweede huis*

Tot slot komt de associatieloga terug in het creëren van club-en thuisgevoel binnen de golfaccommodatie. De kracht van de vereniging wordt in dit onderzoek herkend in de binding van leden vanuit een gedeelde passie en het creëren van club-en thuisgevoel. Deze binding vanuit GCBH is het beste te omschrijven als het creëren van club-en thuisgevoel ten aanzien van de golfaccommodatie. De horecagelegenheid Magnolia’s speelt hier een grote rol in. In de interviews komt bijvoorbeeld naar voren dat verenigingsleden vanuit hun verenigingsgevoel waarde hechten aan de horecagelegenheid Magnolia’s. Er wordt naar gerefereerd als de 19<sup>e</sup> hole, een vergelijkbaar begrip als de in het voetbal bekende ‘derde helft’. Naar Magnolia’s wordt tevens vaak gerefereerd als clubhuis met de bijbehorende rituelen en symbolen, zoals bijvoorbeeld gedragsregels en de prijsuitreikingen tijdens wedstrijden.

### **6.1.2 Commerciële logica**

Op de Haverleij wordt tevens, bij de organisatie BurgGolf, een commerciële logica herkend. Belangrijk binnen de commerciële logica is het principe ‘iedereen is welkom’. Dit loopt als een rode



draad door de logica heen. Vanuit de commerciële logica is dit belangrijk en sluit aan bij de voornaamste doelstelling van BurgGolf, het komen tot een optimale exploitatie. In het onderzoek komt deze logica in verschillende voorbeelden naar voren.

#### *Het besparen van kosten*

Over de commerciële logica kan om te beginnen gezegd worden dat BurgGolf probeert om de Haverleij optimaal te exploiteren door kosten te besparen. Deze handelwijze komt onder andere naar voren in het gebruiken van vrijwilligers voor commerciële doeleinden. Vrijwilligers van GCBH vervullen taken voor de commerciële partij. Soms gebeurt dit geheel vrijwillig (commissieleden) en soms ontvangen vrijwilligers hiervoor een vrijwilligersbijdrage. Voorbeeld hiervan zijn de marshals en zij ontvangen een vrijwilligersvergoeding als onderdeel van een vrijwilligersovereenkomst. Het inzetten van vrijwilligers is voor BurgGolf aantrekkelijk aangezien zij, bij het niet inzetten van vrijwilligers, betaalde medewerkers zouden moeten inzetten voor dezelfde doeleinden. Een voorbeeld hiervan is de marshal drankjes te laten verkopen in de golfbaan.

#### *Het toelaten van greenfeespelers*

Tevens is het openstellen van de golfbaan voor greenfeespelers onderdeel van de commerciële logica. BurgGolf kiest ervoor om een grote hoeveelheid greenfeespelers toe te laten op de golfbaan, naast de verenigingsleden van GCBH. Vanuit een commercieel perspectief is dit aantrekkelijk aangezien greenfeespelers een dagcontributie betalen (en verenigingsleden niet, zij betalen immers een jaarabonnement). De keuze om de baan open te stellen voor greenfeespelers volgt vanuit het commerciële uitgangspunt dat de golfbaan 'geld' vertegenwoordigt. Belangrijk hierin is dat het onderzoek herkent dat, binnen deze logica, 'wie betaalt' welkom is.

#### *Meerdere doelgroepen binnen Magnolia's*

Naast de toelating van greenfeespelers binnen de golfbaan wordt er ook de toename van doelgroepen binnen de horecagelegenheid herkend. Het toelaten van 'niet-golfers' binnen de golfaccommodatie is ook onderdeel van de commerciële logica. Magnolia's wordt ook voor doeleinden gebruikt die geen raakvlak hebben met de golfsport zoals bruiloften en zakenlunches. Motief hierachter is het optimaal exploiteren van de accommodatie vanuit een commercieel oogpunt. Dit heeft tot gevolg dat er veel 'niet golfers' gebruik maken van Magnolia's.

#### *'De vereniging' binnen de commerciële logica*

Ook de huidige verhouding tussen BurgGolf en de vereniging is onderdeel van de commerciële logica van BurgGolf. Er komt uit de documentraadpleging naar voren dat BurgGolf waarde hecht aan een 'bloeiend verenigingsleven' op de Haverleij: *'Binnen het BurgGolf concept, zal BurgGolf Haverleij Den Bosch BV alles in het werk zal gaan stellen om voorwaarden voor een dergelijk bloeiend verenigingsleven van Golf Club BurgGolf Haverleij mogelijk te maken.'* Dit standpunt valt te verklaren vanuit de eerder genoemde afhankelijkheidsrelatie tussen BurgGolf en GCBH. BurgGolf herkent dat een goede samenwerking met de vereniging, vanuit een commercieel perspectief, belangrijk is voor BurgGolf. Belangrijk beginsel hierin voor BurgGolf is dat de controle en de beschikkingsbevoegdheid aangaande de golfaccommodatie volledig in eigen handen blijft houden. Uit de documentraadpleging komt naar voren dat BurgGolf de volledige beschikkingsbevoegdheid wil houden over de exploitatie van de golfaccommodatie. Dit komt naar voren in de gebruiksovereenkomst tussen BurgGolf en GCBH in Artikel 9.10: *'De vereniging heeft geen zeggenschap heeft over de exploitatie van de golfbaan'*. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de beschikkingsbevoegdheid over de accommodatie bij BurgGolf ligt. De macht, het uiteindelijke



beslissingsvermogen aangaande de exploitatie van de accommodatie, en welke keuzes daarin worden gemaakt, ligt bij BurgGolf.

## 6.2 Botsende logica's

Er is een duidelijk verschil te herkennen tussen de commerciële logica van BurgGolf en de associatieve logica van GCBH. Dit leidt tot botsingen. Vanuit de commerciële logica is namelijk iedereen welkom op de Haverleij. Maar waar het principe 'iedereen is welkom' vanuit de commerciële logica belangrijk is bestaat een vereniging, met de associatielogica, voort op basis van exclusiviteit. Door de institutionele theorie van Scott (2008) te gebruiken is te herkennen dat de botsende logica's op verschillende analyseniveaus (regulerend, normerend en cultureel cognitief) aan de orde zijn. Het feit dat de botsingen terug komen op drie niveaus geeft aan dat het fundamentele verschillen zijn en er dus echt gesproken kan worden over 'verschillende logica's'. Het idee van de botsende logica's is hierin dus niet alleen een concept, waarin BurgGolf als commerciële partij verschilt van GCBH als vereniging, maar het onderzoek laat ook zien op welke manier deze botsingen naar voren komen.

### *Golfregels – een regulatief element*

De botsing manifesteert zich allereerst in een regulatief element, namelijk de golfregels. De regulatieve pijler binnen de institutionele theorie van Scott (2008) focust zich dan ook op de formele, expliciete regels waarin regels vaak dwingend en formeel zijn. Voorbeelden hiervan zijn handhavingsregels of sancties. Enerzijds gaat het dus om het opstellen van regels maar tevens ook om het sanctioneren, bij het niet naleven van de regels, met als doel toekomstig gedrag te beïnvloeden (Scott, 2008). De botsing tussen de commerciële en associatieve logica komt hierin terug aangezien de betekenis van de golfregels verschilt in beide logica's. Vanuit de commerciële logica wordt herkend dat de golfregels vooral als beperkend ervaren worden. Golfregels vormen immers toelatingseisen, waardoor een potentiële klant een drempel opgelegd wordt. Dit past niet binnen het principe 'iedereen is welkom' aangezien de regels er juist voor zorgen dat niet iedereen welkom is. Vanuit de associatieve logica vertegenwoordigen de golfregels juist een culturele waarde, een gemeenschappelijk goed dat bestaat uit normen en waarden, in de vorm van onder andere gedragsregels, waar de leden van de vereniging zich aan confirmeren en deze naleven en handhaven. De regels worden binnen de associatieve logica dan ook, in tegenstelling tot de commerciële logica, niet ervaren als drempel, maar eerder als bindend element tussen de leden van GCBH. De regulerende werking gaat, vanwege de positie van BurgGolf ten aanzien van de vereniging, uit van BurgGolf en hierin ontstaat de botsing. Scott (2008) beschrijft dan ook dat de regels worden gehanteerd door een controlerende macht die de mogelijkheid heeft om te straffen en belonen. Binnen de context van de Haverleij heeft BurgGolf deze bevoegdheid. BurgGolf handelt aangaande de golfregels naar de commerciële logica wat resulteert in de botsingen tussen GCBH en BurgGolf.

### *Magnolia's – een normatief element*

De botsing tussen de logica's manifesteert zich tevens in een ruimte, Magnolia's. Waar de regulatieve pijler zich focust op de formele regels, beschrijft Scott (2008) dat het bij de normatieve pijler gaat om informele regels zoals waarden en normen. Belangrijk is wat de omgangsnormen binnen een organisatie zijn en wat daarin belangrijk wordt gevonden. Deze omgangsnormen geven sturing op gewenst gedrag van een bepaalde actor en zijn, in de rol van normen en waarden, vaak ingebed in de organisatie en bepalen mede de autonomie en daarbij horende status, macht, identiteit en invloed (Scott, 2008). Aangaande Magnolia's zijn, op basis van de herkende logica's, verschillen te herkennen in deze omgangsvormen, normen en waarden wat resulteert in tot botsingen. Vanuit de commerciële logica van BurgGolf is een optimale exploitatie van de ruimte wenselijk. Voorbeeld hiervan binnen



BurgGolf is dat medewerkers zo veel mogelijk commercieel moeten denken (waarde) en dat ze dit doen door kostenbesparend en winstgericht te werken (norm). Vanuit deze logica kiest BurgGolf ervoor diverse groepen, naast golfers, toe te laten tot de horecagelegenheid. Dit sluit aan bij het 'iedereen is welkom' principe. Uit het onderzoek komt dan ook naar voren dat er verschillende groepen gebruik maken van Magnolia's waaronder zakenlunches en een bridgeclub. Deze commerciële logica sluit echter niet aan bij de associatieve logica. Vanuit de associatieve logica wordt de horecagelegenheid gezien als een exclusieve verzamelplek (norm) voor de verenigingsleden, een locatie die bijdraagt aan het club-en thuisgevoel (waarde). Dit is een verbindende factor voor de leden van de vereniging. De commerciële logica van BurgGolf is echter heersend, wat blijkt uit het feit dat BurgGolf de volledige controle heeft over de exploitatie van de golfaccommodatie. Gevolg hiervan is dat, de aanwezigheid van meerdere groepen, tornt aan het club-en thuisgevoel van de verenigingsleden. Er is dus een botsing tussen de logica's te herkennen op een normatief niveau.

#### *Vrijwilligers – een cultureel-cognitief element*

De botsing tussen de logica's manifesteert zich tot slot in rollen, in de rol van de marshal. Scott (2008) beschrijft hierin dat het cognitieve element naar voren komt wanneer er interactie plaatsvindt tussen verschillende actoren binnen organisaties en er hierdoor gedeelde referentiekaders ontstaan. In de cultureel-cognitieve pilaar is gedrag niet iets dat moet ('je moet je aan de golfregels houden', zoals in de regulatieve pilaar) of iets dat sociaal verplicht is ('gedragsnormen binnen Magnolia's, zoals in de normatieve pilaar) maar iets dat een gewoonte is geworden (Scott, 2008). De focus ligt op een heersende logica op een bepaald moment en deze heeft invloed op de gang van zaken en de manier waarop mensen met elkaar om gaan. (Thornton e.a., 2012). Op de Haverleij is hierin een botsing te herkennen in de rol van de vrijwilliger, in de vorm van de marshal, waarbij er interactie plaatsvindt tussen de actoren (de vereniging en de commerciële exploitant). Als marshal is een verenigingslid 'werkzaam' voor de commerciële exploitant maar vervult deze functie als vrijwilliger. Wanneer een verenigingslid de rol van marshal aanneemt komt diegene binnen één rol in aanraking met de twee logica's. Vanuit zijn rol als medewerker van BurgGolf wordt een commerciële logica gehanteerd. Dit betekent, onder het mom van 'iedereen is welkom', dat een marshal gebonden is aan de logica van BurgGolf en iedereen moet toelaten, ongeacht of de golfregels nageleefd worden of niet. Vanuit de associatieve logica als verenigingslid zou dit anders ingevuld worden. Vanuit de associatielogica worden vrijwilligerstaken verricht vanuit een intrinsieke motivatie en doen vrijwilligers dat zonder tegenprestatie. De associatielogica betekent exclusiviteit wat hierin betekent dat niet iedereen op de golfbaan toegelaten kan worden. De regels zijn volgens deze logica een culturele waarde en moeten worden nageleefd. Zo zal een verenigingslid iemand, die zich niet aan de regels houdt, aanspreken op het niet naleven van de golfregels. Deze situatie resulteert erin dat het verenigingslid, in de rol van marshal, geconfronteerd wordt met een conflictsituatie aangezien er gekozen moet worden voor de op dat moment 'heersende' logica. De heersende logica is die van BurgGolf en de marshal is gebonden zich hier aan te confirmeren maar verzet zich hier ook tegen. Voorbeeld hiervan is wanneer de marshal ingezet wordt voor het verkopen van drankjes in de baan.

### **6.3 Hybriditeit, een meerwaarde of een beperking?**

Op basis van de analyse kunnen er een aantal constatering worden gedaan. De bovenstaande voorbeelden schetsen een beeld over waarin organisatorische hybriditeit binnen de Haverleij naar voren komt en hoe deze zich manifesteert. Interessant is nu te kijken naar hoe deze bevindingen te duiden zijn in vergelijking met andere sectoren, hoe ermee omgegaan kan worden en of er gekeken kan worden of hybriditeit, in deze casus, een beperkende werking heeft of een meerwaarde is.



### 6.3.1 Regels moeten eenduidig zijn

Als we kijken naar de regels waar de hybriditeit zich in manifesteert, de golfregels, valt te constateren dat de huidige situatie een negatief effect heeft op de relatie en samenwerking tussen BurgGolf en de vereniging. De commerciële logica bij BurgGolf en de associatielogica bij GCBH resulteert in een gebrek aan eensgezindheid en gemeenschappelijkheid over de functie en betekenis van de golfregels binnen de Haverleij. Dit leidt vervolgens tot een niet soepele samenwerking en afstemming tussen beide organisaties, met als gevolg dat er eilandjes en subculturen binnen de organisatie ontstaan zoals Simon & Verhoef (2001) deze beschrijven. Dit komt onder andere terug in de conflicten die de marshal ondervindt in het uitvoeren van de 'marshaltaak' en tevens in het feit dat verenigingsleden aangeven alleen werkzaamheden te willen uitvoeren voor GCBH en niet voor BurgGolf. Er ontstaat hierdoor dus een wij-zij situatie. Het grootste probleem hierin is dat de commerciële logica momenteel leidend is op de Haverleij wat resulteert in het huidige beleid van BurgGolf aangaande de golfregels. Het toelaten van greenfeespelers vanuit een commercieel perspectief, en de daarbij horende inachtneming en tolerantie aangaande het niet naleven van de golfregels, leidt tot de botsing met de associatielogica van de verenigingsleden. Deze botsing is te verklaren als een botsing tussen de bovenstaand beschreven commerciële logica en de associatielogica, waarbinnen de golfregels een gemeenschappelijk goed, een culturele waarde, vertegenwoordigt tussen de leden van de GCBH. Het probleem aangaande de golfregels ligt dan ook, zoals Simon & Verhoef (2001) stellen, in de onverenigbaarheid van de perspectieven van BurgGolf en GCBH (waarden, normen, doelstellingen & verwachtingen). BurgGolf handelt simpelweg naar de eigen logica, welke tegenstrijdig is met die van GCBH. Boessenkool et al. (2011) geven hierin aan dat de winstgerichtheid van de organisatie en efficiëntie die bij 'marktdenken' hoort tegenstrijdig zijn met elementen zoals 'passie', de fundering van de oorspronkelijke sportvereniging. Het toelaten van greenfeespelers is hierin een voorbeeld van winstgerichtheid en marktdenken zoals Boessenkool et al. (2011) deze beschrijven. Deze waarden botsen vervolgens met associatie waarden volgend uit de logica die door GCBH wordt toegekend aan de golfregels. Deze botsing veroorzaakt een continue spanningsvolle situatie aangaande de golfregels en leidt ertoe dat, in de huidige vorm, de organisatorische hybriditeit op dit vlak een beperkende werking heeft op de samenwerking tussen BurgGolf en de vereniging. De verenigingsleden en GCBH voelen zich niet erkent als gelijkwaardige partij binnen de hybride samenwerking.

Het is interessant om deze situatie in het licht te zetten van andere contexten. De literatuur beschrijft auteurs, zoals Karré (2011), die aangeven dat hybriditeit de mogelijkheid biedt om de belangrijkste waarden, waaronder culturele waarden, uit verschillende sectoren op een vruchtbare manier met elkaar te combineren. Hiermee wordt ingegaan tegen het standpunt Simon & Verhoef (2001). Voorbeeld van een culturele meerwaarde is dat klantgerichte waarden uit het bedrijfsleven overgenomen worden door een andere (publieke) partij (Karré, 2011). In deze casus zou dit betekenen dat GCBH meerwaarde creëert door bijvoorbeeld te professionaliseren, de ontwikkeling die Van Kalmthout, De Jong & Lucassen (2009) beschrijven. Zij beschrijven de ontwikkeling dat sportverenigingen zich professioneler gaan opstellen met behulp van de commerciële exploitant, die de kennis en expertise heeft om hierin te begeleiden. De vraag is echter of, gezien er al een commerciële exploitant aanwezig is op de Haverleij, een verregaande professionalisering en verzakelijking van de vereniging wenselijk is. Het binden van leden en de exclusiviteit wordt in dit onderzoek immers herkend als kracht van de vereniging, iets wat ter discussie komt te staan wanneer een verregaande professionalisering en verzakelijking doorgevoerd wordt. In de casus van de Haverleij lijkt dit niet een wenselijke situatie. Karré (2010) beschrijft echter ook dat, als voorwaarde voor het slagen van hybridisering, wordt gesteld dat een organisatie in staat moet zijn om niet puur naar winstmaximalisatie te streven maar tevens duurzame verbindingen moet creëren. Dit sluit aan bij Putters (2006) die beschrijft dat het



belangrijkste streven binnen een hybride organisatievorm moet zijn om te zoeken en bewegen naar een gemeenschappelijk doel en meebewegen tussen beide organisaties. Alleen op deze manier kunnen de waarden uit verschillende sectoren op een vruchtbare manier met elkaar gecombineerd worden. Om deze meerwaarde aangaande de golfregels tot uiting te laten komen bij de Haverleij betekent dit dat de 'heersende' commerciële logica ruimte moet gaan bieden aan de associatielogica waardoor er toegewerkt kan worden naar een gemeenschappelijke visie aangaande de golfregels. Belangrijk streven moet hierin zijn de golfregels eenduidig te krijgen en dezelfde betekenis te geven voor beide organisaties. Belangrijk hierin is communicatie en transparantie tussen BurgGolf en GCBH over de wensen en verwachtingen aangaande de golfregels. Zoals Karré (2011), aangeeft met zijn onderzoek binnen de afvalsector, wordt door een open communicatie de organisatorische hybriditeit niet als bedreiging maar als kans ervaren. Door deze strategie te hanteren kan er dus gekomen worden tot een gemeenschappelijk doel aangaande golfregels waarin beide organisaties zich kunnen vinden. Een erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid is hierin wel essentieel in het komen tot gemeenschappelijke waarden zoals Van Hout (2007), van de Donk, van Montfort & Brandsen (2005) aangeven. Op deze manier kan er gezocht worden naar een middenweg waarin de belangrijkste elementen uit de golfregels gecombineerd worden tot een eenduidige definitie van golfregels, specifiek voor de Haverleij, waar zowel BurgGolf als GCBH zich in kunnen vinden en aan willen confirmeren.

### 6.3.2 Een klantgericht clubhuis?

Als we kijken naar de omgeving waarin de organisatorische hybriditeit zich manifesteert, de ruimte Magnolia's, is tevens te constateren dat de organisatorische hybriditeit in de huidige situatie een beperkende werking heeft op het samenwerken van beide organisaties binnen de 'ruimte'. Op basis van de commerciële en associatielogica geven beide organisaties een andere betekenis aan Magnolia's. GCBH ziet, vanuit de associatielogica, Magnolia's als een exclusieve verzamelplek voor de verenigingsleden, een locatie die bijdraagt aan het club-en thuisgevoel. Dit is een verbindende factor voor de leden van de vereniging. BurgGolf vaart aangaande Magnolia's echter, op basis van de heersende commerciële logica, een eigen koers, passend binnen het 'iedereen is welkom' principe. Hierin is de winstgerichtheid van BurgGolf binnen de commerciële logica tegenstrijdig met elementen van de associatielogica van GCBH. In de huidige situatie zorgt dit voor spanningen tussen BurgGolf en GCBH vanwege de verschillen in normen en waarden die volgen uit de logica's. De problematiek is ook hier te herkennen als een probleem van een culturele aard en ook in deze situatie leidt dit tot botsingen en een niet soepele samenwerking en afstemming tussen beide organisaties. Zoals eerder beschreven bij de golfregels resulteert dit ook aangaande de ruimte in eilandvorming en subculturen binnen de Haverleij (Simon & Verhoef, 2001). Voorbeelden hiervan zijn de probleemsituaties die ontstaan bij de bridgeclub of wanneer kinderen aan het spelen zijn in de bunker op hole 18. Leden ergeren zich hieraan wat leidt tot een continu spanningsveld aangezien BurgGolf blijft handelen naar de eigen logica. Dit leidt ertoe dat, in de huidige vorm, de organisatorische hybriditeit aangaande de ruimte, een beperkende werking heeft op de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH.

Het is hier echter ook in dit aspect interessant om de situatie binnen Magnolia's in het licht te zetten van andere contexten. De literatuur beschrijft bijvoorbeeld dat commerciële aanbieders beter in staat zijn om in te spelen op de wensen van de klant omdat ze betaalde medewerkers in dienst hebben die een bedrijfsmatige aanpak hanteren om snel in te kunnen spelen op de veranderende vraag (Van Bottenburg, 2007). Van Bottenburg (2007) concludeert hieruit dat commerciële sportaanbieders de functies, die een sportvereniging vervult, kan vervangen. Deze functies zijn het beschikbaar stellen van een accommodatie, het organiseren van trainingen en het creëren van ontmoetingsplekken en gezelschap. Uit het onderzoek komt naar voren dat BurgGolf op de Haverleij in staat is om te





faciliteren in veel van deze functies, waaronder het creëren van ‘ontmoetingsplek’ Magnolia’s. Het onderzoek geeft echter aan dat de commerciële exploitant er niet in slaagt om ‘gezelschap’ te creëren. Deze functie wordt herkend in de rol van de vereniging en de associatieloga zoals Stokvis (2010) deze beschrijft. Belangrijk hierin te herkennen is dat deze eigenschap, het creëren van ‘gezelschap’ zoals van Bottenburg (2007) dat stelt, ook voor BurgGolf, binnen de commerciële logica, veel waarde vertegenwoordigt. De verenigingsleden zijn immers ook een doelgroep van de commerciële exploitant. Vandaar dat beide organisaties er belang bij hebben om de ‘vruchtbare’ elementen van de belangrijkste culturele waarden uit verschillende sectoren te combineren, zoals Karré (2011) dat stelt. Zoals eerder beschreven bij de golfregels is een voorwaarde voor het slagen van deze hybridisering echter dat de commerciële organisatie in staat is niet puur naar winstmaximalisatie te streven maar tevens duurzame verbindingen wil creëren met de andere partij (Karré, 2011). Tevens is een erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid hierin essentieel in het komen tot gemeenschappelijke waarden zoals Van Hout (2007), van de Donk, van Montfort & Brandsen (2005) dit aangeven. Aangaande Magnolia’s betekent dit dat de ‘heersende’ commerciële logica ruimte zal moeten gaan bieden aan de associatieloga en dit moet leiden tot een gemeenschappelijk doel en meebewegen, zoals Putters (2006) dit beschrijft. Belangrijk hierin is tevens de communicatie en transparantie tussen BurgGolf en GCBH over de wensen en verwachtingen waardoor de organisatorische hybriditeit als kans en niet als bedreiging ervaren wordt (Karré, 2011). Concreet kan dit betekenen dat BurgGolf en GCBH met elkaar in gesprek gaan over Magnolia’s en dat de culturele waarden en eigenschappen van de associatieve logica, die als waardevol worden gezien door GCBH en BurgGolf, benut en erkend gaan worden binnen de Haverleij. Hierdoor wordt een situatie gecreëerd waarbinnen beide logica’s naar voren komen in hun versterkende elementen en er sprake kan zijn van synergie, zoals (Mouwen, 2006) dit beschrijft.

### 6.3.3 Je kunt maar één pet tegelijk op hebben

De organisatorische hybriditeit uit zich naast regels en ruimte ook in rollen. Als we kijken naar de hybriditeit in de rollen, in die van marshal, dan ontstaat er een probleemsituatie wanneer er, binnen de vrijwilligersrol, een (arbeids)relatie tussen BurgGolf en een verenigingslid voorkomt. Door de hybride vorm van de vrijwilliger komt de onafhankelijkheid van het verenigingslid ter discussie te staan, welke in het onderzoek wordt herkend als een kernwaarde binnen de associatieloga (vrijwillige associatie). De marshal krijgt echter een vrijwilligersvergoeding, wat zorgt voor onduidelijkheid over wat een vrijwilliger is. Zo geven meerdere respondenten aan de marshal als vrijwilliger te zien en anderen geven aan dit niet zo te ervaren. Vanuit de literatuur is dit te verklaren als strategische vervuiling (Simon & Verhoef, 2001). De marshal is, vanwege de verantwoordelijkheid en arbeidsrelatie met BurgGolf, niet meer onafhankelijk. Deze constatering vertoont tevens raakvlakken met de bevindingen van Dekker & van de Donk (2006) die beschrijven dat er, binnen hun onderzoek, wanneer er een professionalisering van de vrijwilliger plaatsvindt, de traditionele vorm van de vrijwilliger verdwijnt. Hiervoor in de plaats komt een moderne vorm van vrijwilligers, met een dubbelhartig karakter, waarbij professionals kenmerken vertonen van de vrijwilligers. Dekker & van de Donk (2006) beschrijven hierin dat wanneer er bijvoorbeeld competitie tussen verschillende partijen komt, het dubbelzinnige karakter kan leiden tot spanning en het functioneren van organisatie die op vrijwilligers steunen, kan ontregelen (Dekker & van de Donk, 2006). Op de Haverleij kan dit dubbelzinnige karakter van de vrijwilliger herkend worden in botsingen binnen het functioneren van de marshal. De commerciële logica van BurgGolf is de heersende logica en de marshal moet handelen naar deze logica, wat conflicten oplevert met de ‘eigen’ associatieloga. Dit komt overeen met wat Simons & Verhoef (2001) beschrijven als nadelen van hybriditeit in de vorm van loyaliteitsconflicten. Er komt in de rol van de marshal naar voren dat er loyaliteitsconflicten optreden wanneer een verenigingslid als



vrijwilliger werkzaam is in de rol van medewerker van BurgGolf. Simons & Verhoef (2001) omschrijven dit als een probleem wanneer meerdere opdrachtgevers concurrerende belangen of tegenstrijdige belangen vertegenwoordigen komen. Het loyaliteitsconflict ontstaat bij wanneer de marshal moet handelen naar de commerciële logica 'iedereen is welkom' en dit botst met zijn eigen associatielogica. Voorbeeld hiervan is wanneer een marshal taken moet uitvoeren vanuit BurgGolf en deze niet stroken met zijn visie op die rol vanuit zijn logica als verenigingslid (met de daarbij horende normen en waarden). Op basis daarvan concludeer ik dat een hybriditeit aangaande rollen, in de vorm van de marshal, geen wenselijke situatie is. Kans hierin ligt in het creëren van een gemeenschappelijk doel, zoals besproken aangaande de golfregels en de ruimte Magnolia's. Een gemeenschappelijk doel en meebewegen aangaande de marshal-rol geeft duidelijkheid over hoe de marshal moet handelen binnen een situatie en verschaft legitimiteit vanuit zowel de commerciële logica en de associatielogica.



## 7. Conclusie

In dit onderzoek is er ingegaan op de manieren waarop organisatorische hybriditeit zich manifesteert binnen sportaccommodatie de Haverleij. Dit is in kaart gebracht aan de hand van een documentraadpleging, observaties en interviews. Hoofdstuk 7 beschrijft de conclusie en de aanbevelingen die volgen vanuit de analyse. Om te beginnen zullen de vier deelvragen beantwoord worden zoals geformuleerd in de inleiding (1.1). De beantwoording van de deelvragen zal leiden tot de beantwoording van de centrale vraagstelling.

### 7.1 Deelconclusies

*Deelvraag I: Wat is er in de literatuur bekend over de werking van hybride inter-organisatorische samenwerkingsvormen?*

Binnen de literatuur is organisatorische hybriditeit te begrijpen als een organisatie die uit meerdere ideaaltypen bestaat, welke tegenstrijdig en onverenigbaar zijn, en daardoor conflicteren met elkaar (Brandsen & Karré, 2010). Hybriditeit binnen organisaties is een dynamisch gegeven dus is het belangrijk te erkennen dat iedere hybride situatie anders is en anders benaderd moet worden (Honingh, 2006). Er zijn diverse onderzoeken die inzicht geven over de werking van hybride organisaties in verschillende contexten. De belangrijkste voorstanders geven aan dat hybriditeit meerwaarde kan hebben door het creëren van synergie (Mouwen, 2006). Karré (2011) beschrijft dit als economische, performance gerelateerde, culturele en governance-gerelateerde meerwaarde. Putters (2006) geeft dan ook aan dat het belangrijkste streven binnen een hybride organisatievorm moet zijn om te zoeken en bewegen naar een gemeenschappelijk doel en meebewegen. Dit aangezien Putters (2006) beschrijft dat hybride organisaties altijd om moeten gaan met spanningsvelden op het gebied van prestaties, verantwoordelijkheid en draagvlak. De hybriditeit binnen de afvalsector geeft inzicht in de mogelijkheden om als marktgerichte organisatie te opereren zonder het verleden (een publieke organisatie) uit het oog te verliezen. De onderzochte organisatie bleek hiertoe in staat door niet te streven naar puur winstmaximalisatie maar tevens het creëren van duurzame verbindingen met het 'publieke' verleden. De sceptici van hybriditeit geven aan dat het grootste probleem aangaande hybride organisaties ligt in de onverenigbaarheid van verschillende culturele perspectieven (waarden, normen, doelstellingen & verwachtingen). Simon en Verhoef (2001) categoriseren de voornaamste zienswijzen aangaande de onverenigbaarheid in een combinatie van organisatorische, economische en strategische vervuiling. Zo geeft een onderzoek van Dekker & van de Donk (2006) binnen vrijwillige organisaties een verandering van de 'aard van de vrijwilliger' aan. Uit het onderzoek komt er naar voren dat er een professionalisering van de vrijwilliger wordt herkend. De traditionele vorm van de vrijwilliger verdwijnt en er ontstaat een moderne vorm van vrijwilligers met kenmerken van vrijwilligheid en professionaliteit. Er ontstaat een dubbelzinnig karakter wat kan leiden tot spanningen en het functioneren van organisaties, die op vrijwilligers leunen, ontregelen (Dekker & van de Donk, 2006). De voornaamste discussie in de literatuur is dus of de onverenigbaarheid van waarden een onoverkomelijk obstakel is of, wanneer goed gemanaged, kan bijdragen aan meerwaarde. De literatuur beschrijft tevens dat, binnen de sportsector, hybriditeit een actueel thema is. Een van de ontwikkelingen is dat sportverenigingen zich zakelijker en professioneler zijn gaan opstellen. Sportverenigingen gaan, inspeland op hun organisatorische omgeving, meer verbindingen aan met de publieke organisaties en de markt (Boessenkool et al., 2011). Naast de veranderende sportvereniging is daarnaast te herkennen dat er een opkomst is aan commerciële sportaanbieders. Van Bottenburg (2007) beschrijft dat commerciële sportaanbieders de diverse functies die een sportvereniging vervult kan vervangen. Door de toename van de commerciële sportaanbieders en de toenemende



verzakelijking en professionalisering van de sportvereniging is het waarschijnlijk dat er in de toekomst meerdere hybride organisatievormen zullen gaan ontstaan binnen de sportsector.

*Deelvraag II: Op welke manier werken BurgGolf en GCBH op de golfaccommodatie de Haverleij samen?*

Uit het onderzoek blijkt dat de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH zich op golfbaan de Haverleij voortkomt uit een afhankelijkheidsrelatie tussen beide partijen. BurgGolf wordt, vanwege de verplichting die wordt opgelegd door de Gemeente Den Bosch, verplicht om een verbintenis aan te gaan met een golfvereniging GCBH. Deze verplichting, opgelegd door de Gemeente Den Bosch, zorgt ervoor dat BurgGolf afhankelijk is van de vereniging aangezien, door de samenwerkingsovereenkomst tussen GCBH en BurgGolf, de vaste klanten van BurgGolf tevens ook verenigingsleden zijn. GCBH is ook afhankelijk van BurgGolf. De vereniging bestaat namelijk alleen op papier en kan, door de overeenkomst met BurgGolf, gebruik maken van de sportaccommodatie. De samenwerking manifesteert zich voor GCBH dus in het gebruik van de accommodatie. De voorwaarden van de samenwerking zijn terug te vinden in de gebruiksovereenkomst tussen de GCBH en BurgGolf.

*Deelvraag III: Welke organisatorische doelstellingen zijn er te herkennen bij BurgGolf en GCBH?*

Uit de resultaten komt naar voren dat BurgGolf en GCBH erg van elkaar verschillen. De doelstellingen van beide organisaties komen naar voren in de beleidsdocumenten en uit de interviews. De organisatorische doelstellingen van GCBH worden herkend als een associatielogica. Dit houdt in dat de vereniging veel overeenkomsten vertoont met de traditionele sportvereniging zoals Stokvis (2010) deze beschrijft. Hierin ligt waarde in vrijwillige associatie en het toekennen van waarde aan culturele eigenschappen van de vereniging zoals de golfregels en gedragsnormen in Magnolia's. De organisatorische doelstellingen van BurgGolf kunnen worden herkend als een commerciële logica. Binnen deze logica is de rode draad 'iedereen is welkom', wat zich uit in een beleid waarbij er een duidelijk winstoogmerk is met het komen tot een optimale exploitatie. Concreet komt dit naar voren in een aantal voorbeelden. BurgGolf laat bijvoorbeeld een groot aantal greenfeespelers toe op de baan, stelt Magnolia's open voor meerdere doelgroepen, en benut vrijwilligers van GCBH om kosten te besparen. Tevens kan als doelstelling van BurgGolf herkend worden om een goede relatie te onderhouden met de vereniging. Dit komt terug in het feit dat er waarde wordt gehecht aan een 'bloeiend verenigingsleven' op de Haverleij. Vanuit de commerciële logica van BurgGolf vertegenwoordigt GCBH immers ook één van de doelgroepen.

*Deelvraag IV: Waarin en hoe manifesteert organisatorische hybriditeit zich op golfaccommodatie de Haverleij en welke betekenissen kennen verenigingsleden, marshals en medewerkers hieraan toe?*

De organisatorische hybriditeit op de Haverleij komt naar voren wanneer de logica's van BurgGolf en GCBH botsen. Deze botsingen komen voornamelijk naar voren in drie 'vormen'. Enerzijds uit de hybriditeit zich in een botsing op het gebied van de betekenis van regels, door middel van de golfregels. Vanuit beide logica's is de betekenis van de golfregels verschillend. BurgGolf ervaart deze als beperkend in het kader van het 'iedereen is welkom' principe. Golfregels stellen immers eisen aan de toelating van mensen binnen de golfaccommodatie. Denk hierbij aan gedragsnormen. Voor GCBH vertegenwoordigen de regels, in het kader van de associatielogica, een bindend element tussen de verenigingsleden. Een gedragsregel is een norm, waaraan de leden zich confirmeren, die een culturele waarde vertegenwoordigt. Tevens uit de hybriditeit zich op het gebied van 'ruimte', in



horecagelegenheid Magnolia's, in een botsing van de logica's. Vanuit de commerciële logica maakt BurgGolf Magnolia's toegankelijk voor meerdere doelgroepen, waaronder niet-golfers. Dit resulteert in een grote diversiteit aan doelgroepen binnen Magnolia's. De toetreding van nieuwe groepen botst met de associatielogica van GCBH. Vanuit deze logica is Magnolia's een exclusieve verzamelplek voor de verenigingsleden, een locatie die bijdraagt aan het club-en thuisgevoel. Dit is een verbindende factor voor de leden van de vereniging. Tot slot komt de hybriditeit op de Haverleij naar voren in rollen, in de rol van marshal. De marshal wordt, vanwege het dubbele karakter van de rol, geconfronteerd met de twee logica's. Het conflict ontstaat wanneer de marshal in het handelen een keuze moet maken naar welke logica gehandeld moet worden. De marshal moet, aangezien deze in dienst is van BurgGolf, handelen naar de commerciële logica. Dit botst echter met de eigen associatielogica als verenigingslid. Kijkend naar de voorbeelden van organisatorische hybriditeit en de botsingen waarin deze naar voren komt kan worden vastgesteld dat de commerciële logica van BurgGolf leidend is. Dit komt voort uit de gebruiksovereenkomst met GCBH waarin BurgGolf heeft afgedwongen dat zij de volledige beschikkingsbevoegdheid hebben over de Haverleij, waarvan uit ze hun beleid kunnen bewerkstelligen en kunnen legitimeren.

## 7.2 Centrale vraagstelling

Er wordt op basis van de vier deelvragen een antwoord op de centrale vraagstelling geformuleerd.

*Centrale vraagstelling: Hoe werkt hybriditeit door in de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH op sportaccommodatie de Haverleij en welke beleidsconsequenties heeft dit voor BurgGolf?*

Uit de deelvragen blijkt hoe de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH in elkaar zit, welke organisatorische doelstellingen beide partijen hebben en hoe organisatorische hybriditeit zich in de samenwerking manifesteert. Kijkend naar de bevindingen, en de al bekende kennis aangaande het onderwerp hybriditeit, kan gekomen worden tot een antwoord op de centrale vraagstelling.

Vanuit de theorie en de resultaten wordt begrepen dat BurgGolf en GCBH handelen naar een eigen logica op de Haverleij. Dit betekent dat beide organisaties handelen naar de normen en waarden die geaccepteerd en gelegitimeerd zijn binnen hun eigen logica. Binnen GCBH wordt een associatielogica gehanteerd en deze kenmerkt zich als de traditionele sportvereniging zoals Stokvis (2010) deze beschrijft. BurgGolf hanteert een andere logica in de vorm van een commerciële logica met het principe 'iedereen is welkom'. Het onderzoek herkent dat binnen de commerciële logica van BurgGolf een goede omgang met GCBH een van de doelstellingen is. Dit vanuit het perspectief dat de leden van GCBH ook een doelgroep vertegenwoordigen. BurgGolf heeft echter, naast het belang tot een goede samenwerking met de GCBH, meerdere doelstellingen. Deze doelstellingen zijn een uiting van de logica van de organisatie BurgGolf, als commerciële marktpartij en verschillen van de doelstellingen van GCBH. De verhouding tussen BurgGolf en GCBH, en de formele positie ten aanzien van GCBH, leidt ertoe dat BurgGolf een beleid kan hanteren vanuit de eigen commerciële logica. Het onderzoek herkent dan ook dat de commerciële logica leidend is in het beleid wat BurgGolf voert op de Haverleij. Gevolg hiervan is dat de goede omgang en samenwerking met GCBH in het geding komt. Dit komt naar voren wanneer beide logica's botsen. Deze botsingen vinden plaats in situaties waarin de organisatorische hybriditeit tussen beide organisaties naar voren komt. De moeilijkheid zit hem in het feit dat de botsing tussen beide organisaties terug komt op alle niveaus die Scott (2008) beschrijft (regulatief, normatief en cultureel-cognitief) wat betekent dat er dus ook echt gesproken kan worden over fundamenteel verschillende logica's. Dit heeft tot gevolg dat het simpelweg 'om de tafel gaan zitten en nieuwe afspraken maken' niet genoeg is om de huidige situatie op te lossen maar de



institutionele verschillen op andere niveaus ook erkend en ondervangen moeten worden.

De vraag die gesteld kan worden is of hybriditeit in deze casus eigenlijk wel te voorkomen is, gezien de huidige afhankelijkheidssituatie. Het onderzoek laat namelijk zien dat er een afhankelijkheidsrelatie bestaat tussen BurgGolf en GCBH. Beide partijen zijn met elkaar verbonden en afhankelijk van elkaar. BurgGolf is afhankelijk van de vereniging als onderdeel van de verplichting die is opgelegd door de Gemeente Den Bosch en GCBH is afhankelijk van BurgGolf als aanbieder van de sportaccommodatie. Op dit moment lijkt de organisatorische hybriditeit op de Haverleij dan ook veel van een gevangenschap weg te hebben. Er is geen alternatief voor de huidige samenwerking aangezien de gebruiksovereenkomst tussen GCBH en BurgGolf is verlengd en beide partijen niet zonder elkaar kunnen bestaan. De beleidsconsequentie van dit onderzoek is dan ook de afhankelijkheid te erkennen en als gevolg daarvan elkaar te respecteren. Het is namelijk maar net hoe je met elkaar door wilt, maar dát je met elkaar door moet is een feit. En zelfs als de gemeentelijke eisen er niet meer zouden zijn, zal er toch een vorm van vrijwillige associatie gaan ontstaan binnen de Haverleij aangezien er altijd leden zullen zijn die zich graag willen onderscheiden van leden die minder vaak komen, of het spelletje minder goed spelen. Er zal toch een soort van clubvorming ontstaan, mensen gaan zich betrokken voelen bij de club en gaan zich daarvoor inzetten. Er wordt daar toch een soort 'vorm' voor bedacht, bijvoorbeeld als 'club' binnen BurgGolf. Dit is niet te voorkomen, tenzij je het heel onaantrekkelijk maakt om op de Haverleij te zijn, iets wat ik me niet kan voorstellen aangezien BurgGolf daar ook andere doelgroepen mee wegdrijft. De essentie van dit onderzoek is dan ook dat er een situatie bestaat van tegengestelde belangen waarin alle partijen er belang bij hebben om deze in balans te houden. Beide partijen zullen dan ook voortdurend moeten bewegen om die balans te garanderen. Mooi startpunt zou hierin kunnen zijn de afhankelijkheid te erkennen, elkaar te respecteren en te kijken naar gemeenschappelijke doelen op de lange termijn. De kunst van het koorddans is immers te kijken naar een verder weg gelegen punt, en niet naar je voeten.



## 8. Discussie en aanbevelingen

Het onderstaande hoofdstuk dient om als onderzoeker te reflecteren op het onderzoek. Tevens worden er praktische en theoretische aanbevelingen gedaan.

### 8.1 Beperkingen onderzoek

#### *Respondenten*

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in hoe hybriditeit doorwerkt binnen de Haverleij. Hierbij is gefocust op de belangrijkste actoren die deel uitmaken van het onderzoeksveld en inzicht hebben in de raakvlakken tussen GCBH en BurgGolf. Er is hiervoor gekozen om de context zo goed mogelijk in kaart te brengen. Hier kan tegelijkertijd een beperking in zitten doordat er de diversiteit binnen de onderzoeksgroep beperkt is. Aan de betekenissen van een homogene onderzoeksgroep kan mogelijk minder waarde toegekend worden dan wanneer er voor een groter aantal doelgroepen was gekozen.

#### *Casestudy*

De casestudy heeft vooral willen focussen op de achterliggende verklaringen voor de werking van hybriditeit binnen de specifieke situatie van de Haverleij. Gevolg van deze keuze is echter dat er, op grond van het onderzoek, niet gegeneraliseerd kan worden. De onderzoeker heeft dan ook geprobeerd om inzicht te geven in de organisatorische hybriditeit in een specifieke context. Mogelijk dat een onderzoek bij een andere sportaccommodatie een ander beeld geeft. Dit kan voor een volgend onderzoek meegenomen worden.

#### *Perspectief ten aanzien van organisatorische hybriditeit*

In het kader van hybriditeit is het ontstaan van de Haverleij gebeurd met o.a. gemeentelijke ondersteuning. De vraag kan daarom gesteld worden of de keuze voor organisatorische hybriditeit, zoals in deze casus naar voren komt, in het licht gezien moet worden dat er situaties zijn waarin er geen keuze is of er wel of niet organisatorische hybriditeit voorkomt tussen een commerciële partij en een vrijwillige associatie rondom een sportaccommodatie.

### 8.2 Aanbevelingen

#### *Praktische aanbevelingen*

- De essentie van dit onderzoek is dat er een situatie van tegengestelde belangen bestaat waarin alle partijen er belang bij hebben om deze in balans te houden. Beide partijen zullen voortdurend moeten bewegen om die balans te garanderen. Mooi startpunt zou hierin kunnen zijn de afhankelijkheid te erkennen, elkaar te respecteren en te kijken naar gemeenschappelijke doelen op de lange termijn. Een voorbeeld hiervan is het erkennen van expertise bij de andere partij. Hoewel ik in het onderzoek herken dat er een grote mate van professionaliteit te herkennen is binnen BurgGolf moet de commerciële partij er wel op verdacht zijn dat met name in die vereniging, van over het algemeen hoger opgeleide mensen, er wellicht bronnen zijn die (waarschijnlijk gratis) veel meer over deelonderwerpen en ‘materie’ weten dan je van medewerkers van een golfbaanexploitant mag verwachten. Tijdens de interviews heb ik dit kunnen ervaren.
- Ten aanzien van golfclubs gelieerd aan golfbaan exploitanten kan geadviseerd worden om goed inzicht te krijgen in de verhouding met de commerciële exploitant. De mate waarin een relatie bestaat geeft inzicht en welke stappen er ondernomen moeten worden om tot een gemeenschappelijk goed te komen. Ik zou daarin dan ook aanbevelen om, als vereniging zijnde, een open oog te hebben voor de belangen van de exploitant.



- Ten aanzien van gemeenten is te adviseren goed te kijken naar de context binnen een sportaccommodatie voordat besloten wordt een maatregel, zoals het verplicht stellen van een vereniging op een sportaccommodatie, door te voeren. Inzicht in de context verschaft mogelijk informatie die de beslissing tot het wel of niet verplicht stellen van een vereniging kan beïnvloeden.
- Ten aanzien van sportbeleidsmakers is te adviseren dieper in te gaan op hybride organisatievormen binnen de sport aangezien de literatuur aangeeft dat deze verbanden vaker voor gaan komen in de toekomst.

#### *Theoretische aanbevelingen*

- Zoals beschreven in de inleiding zijn de Nederlandse golfbanen op te delen in drie varianten. Dit onderzoek heeft betrekking op de derde variant, de commerciële golfbaan die tevens een vereniging op de accommodatie huisvest. Er is echter nog geen onderzoek naar het bestaan en voortkomen van de logica's binnen een verenigingsbaan. Dit zou een interessante invalshoek zijn, en dan met name hoe verenigingen zich verhouden tot de bevindingen van Boessenkool et al. (2011) en of er ook binnen deze golfaccommodaties een associatielogica en een commerciële logica te herkennen zijn. Met een dergelijk onderzoek kan inzicht gegeven worden in de verschillen tussen verenigingsbanen en commerciële banen.
- Tevens zou het interessant zijn een vervolgonderzoek te starten binnen de gehele BurgGolf organisatie, een overkoepelend onderzoek waarbij iedere baan als 'casus' dient. De Haverleij kan hierin fungeren als een startpunt aangezien de Haverleij de enige baan is met een golfvereniging. In een BurgGolf-breed onderzoek kunnen de verschillen tussen banen met én zonder een vereniging onderzocht worden. Dit plaatst dit onderzoek in een breder perspectief.
- Interessant is ook een onderzoek te verrichten naar het perspectief van de greenfeespelers op de Haverleij. Zij zijn als respondent niet meegenomen in het onderzoek maar er wordt wel vaak naar ze gerefereerd in de interviews. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre de greenfeespeler, als 'buitenstaander', de hybriditeit ervaart.





## 9. Literatuurlijst

Anderson, E. (2010). *Sport, Society and Social Problems: A Critical Introduction*. Londen: Routledge. (54- 72.)

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations Theory, management, policy*. Routledge: Londen.

Barley, R. & Tolbert, P.S., 1997. *Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution*. *Organization Studies*, 18(1), pp.93-117.

Begroting BurgGolf B.V., boekjaar 2015

Berger, P.L. & Luckmann, T., 1967. *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

Beleidsplan 'Haverleij 10' (2010), Golfclub BurgGolf Haverleij Den Bosch

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: Sage Publications.

Boessenkool, J. & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging; Van, voor en door vrijwilligers!', *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), 1-10.

Boessenkool, J., F. van Eekeren & J. Lucassen (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Gepubliceerd op [www.sportknowhowxl.nl](http://www.sportknowhowxl.nl).

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

Brandsen, T., W.B.H.J. van de Donk & C. van Montfort (2005). *Hybriditeit als onontkoobaar fenomeen*, in *Bestuurskunde*, 3.

Brandsen, T. & P.M. Karré, (2010). *Hybride organisaties: een overzicht van het onderzoek in de Nederlandse Bestuurskunde*. *Bestuurswetenschappen*, 2, 71-85.

Dekker, P. & W.B.H.J. van de Donk (2006). Dubbelhartigheid: de hybriditeit van vrijwilligheid. In Brandsen, T., van de Donk, W. & P. Kenis (Red.), *Meervoudig bestuur* (pp.121-141). Den Haag, Nederland: Lemma

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-60.  
DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1991. Introduction. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.1-38.

Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Londen:



Routledge.

Evers, J.C. & Staa, A.L. van (2010). Qualitative analysis in case study. In: Albert Mills, Gabrielle Durepos & Elden Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research. Part 2* (pp. 749- 757). Thousand Oaks, ca: Sage Publications.

Gebruiksovereenkomst BurgGolf B.V., Heijmans B.V. en Gemeente Den Bosch

Friedland, R. & Alford, R.R., 1991. Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional and Organizational Contradictions. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.232-66.

Greenwood, R. et al., 2011. *Institutional Complexity and Organizational Responses*. *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp.317-71.

Honingh, M. (2006). Hybridisering in het middelbaar beroepsonderwijs. In Brandsen, T., van de Donk, W. & P. Kenis (Red.), *Meervoudig bestuur* (pp.121-141). Den Haag, Nederland: Lemma

Hout, E. van (2007). *Zorg in spagaat. Management van hybride, maatschappelijke organisaties*, Den Haag: Lemma.

Jepperson, R.L., (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In Powell, W.W. & P.J., D. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.143-63.

Karré, P.M. en In 't Veld, R.J. (2007). *Spanningen in organisaties met publieke en private relaties*. M&O : tijdschrift voor management en organisatie , 61 (3/4), 189-202.

Karré, P.M. (2011). *Heads and tails: Both sides of the coin. An analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector*. Den Haag: Eleven International Publishers.

Karré, P.M. & C. van Monfort (2011). *Botsende waarden in corporatiesector*. Bestuurskunde 2, 44-52

Kraatz, M.S. & Block, E.S., (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby, eds. *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage. pp.243-75.

Marshalovereenkomst BurgGolf B.V.

Mouwen, C.A.M. (2006). De verzelfstandiging van Tias Nimbas: synergie door hybriditeit. In Brandsen, T., van de Donk, W. & P. Kenis (Red.), *Meervoudig bestuur* (pp.121-141). Den Haag: Lemma

(NGF, Wegwijs in golfbaanontwikkeling, 2010)

Oliver, C., (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*, 16(1), pp.145-79.



Pache, A. & Santos, F., (2010). *When world collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands*. *Academy of Management Review*, 35(3), pp.455-76.

Putters, K. (2006) Het zoekende ziekenhuis: strategiebepaling in een hybride context. In Brandsen, T., van de Donk, W. & P. Kenis (Red.), *Meervoudig bestuur* (pp.121-141). Den Haag: Lemma

Roest, J. Van Der (2011). *Hybridisering van sportverenigingen*. Utrecht: W.J.H. Mulier Instituut.

Roest, J. Van Der (2015). *From Participation to Consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Enschede: Ipskamp Drukkers.

Samenwerkingsovereenkomst BurgGolf B.V. en Golfclub BurgGolf Haverleij Den Bosch

Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. California: Sage Publications, 73-91.

Simon, M.O. (1992). *Strategische functietypologie: functioneel denkraam voor management*. Deventer.

Simon, M.O. (1995). *Taakorganisaties en marktorganisaties en de twilight zone*. In: M. Noordegraaf, A. Ringeling & F. Zwetsloot (red.), *De ambtenaar als publieke ondernemer*. Bussum.

Mark Saunders, Adrian Thornhill, Philip Lewis (2007). *Research Methods for Business Students*, Pearson Education

Simon, M.O. & R. Verhoef (2001). *Hybride organisaties als omstreden arrangement*. *Bestuurskunde*, 8, 368-379.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2004) *In het zicht van de toekomst; Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Den Haag

Sociaal en Cultureel Planbureau (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Textcetera

Sociaal en Cultureel Planbureau (2009) Van 't Verlaat & Van den Dool, *Sporten Gemeten*

Stokvis, R. (2010) (unpublished paper). *Naar een sociologische theorie van de club*.

Thornton, P.H. & Ocasio, W., 2008. Institutional Logics. In Greenwood, R., Oliver, C., Anderson, S.K. & Suddaby, R. *Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.

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

Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M., 2012. *Defining the Interinstitutional System. The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: University Press. pp.50-74.



Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. In: J. Duyvendak, & Otto, M., *Sociale kaart van Nederland* (p. 225-239). Amsterdam: Boom.

Van Kalmthout, J., de Jong, M. & Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.

Veld, R.J. in 't (1997). *Noorderlicht: over scheiding en samenballing*, Den Haag: VUGA

Verweel, P., Vermeulen, J. (2009). *Participation in sport: bonding and bridging as identity work, Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 12:9, 1206-1219, DOI: 10.1080/17430430903137886

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

Woolthuis, R.K., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). *Trust, contract and relationship development*. *Organization Studies*, 26, 813-840.

Yin, R.K. (2003), *Applications of Case Study Research*, Sage, Londen, 2003.



## Bijlage I

### Interview & observatie-topics

Er is een topiclist opgesteld voor de interviews met de verenigingsleden, medewerkers van BurgGolf en de marshals. Op basis van de onderstaande topiclist zijn tijdens interview vragen gesteld. Er is bij ieder topic een voorbeeldvraag opgesteld waar de onderzoeker zich aan vast kon houden. Deze vragen zijn zo veel mogelijk open gesteld zodat er op doorgevraagd kon worden. Tevens zijn de topics gebruikt bij de observaties.

### Introductie

- Voorstellen door interviewer aan de respondent
- De interviewer licht de doelstelling van het onderzoek toe
- Anonimiteit wordt gewaarborgd; goedkeuring van opname vragen
- Start interview met wat algemene vragen (leeftijd, sportbeoefening)

### De Haverleij (algemeen)

- Betekenis 'Haverleij'
  - (waar denkt u aan bij de Haverleij?)
  - (wat komt er in u op bij het begrip 'Haverleij'?)
- Kenmerkende eigenschappen
  - (wat kenmerkt voor u de Haverleij?)
- Associatie met het begrip (eerste indruk)
  - (Wat is de Haverleij denkt u?)
- Herkende onderdelen van de Haverleij
  - (Waar bestaat de Haverleij allemaal uit?)
- De rol van de onderdelen
  - (Wat doet iedereen hier dan?)
- Wat is organiseren op de Haverleij?
  - (Wat gebeurt er hier allemaal op de Haverleij?)
- Waarom golft u op de Haverleij en niet ergens anders?

### BurgGolf

- Algemene opvatting/indruk
  - (Waar denkt u aan bij BurgGolf?)
  - (Wat kenmerkt de organisatie?)
- Associaties/ imago
  - (Hoe kijkt u tegen de organisatie aan?)
- Welke relatie tussen de respondent en BurgGolf
  - (Op welke manier bent u betrokken (geweest) bij BurgGolf?)
- Kern van de organisatie, waarom bestaat deze organisatie?
  - (Wat doet BurgGolf hier, waarom doen ze dit?)
  - (Welke rol speelt BurgGolf hier denkt u?)
  - (Welke eigenschappen geeft u aan BurgGolf?)
- Waardering
  - (Hoe wordt er vanuit BurgGolf naar u gekeken ervaart u?)



(Zet u zich in voor BurgGolf?)  
 (Moet ik klant worden van BurgGolf, waarom?)

## GCBH

- Algemene opvatting/indruk  
 (Wat betekent de vereniging voor u?)
- Associaties/ imago  
 (Wat kenmerkt de vereniging volgens u?)  
 (Waar associeert u de vereniging mee?)  
 (Beschrijf de vereniging in één woord)
- Welke relatie tussen de respondent en BurgGolf  
 (Hoe bent u bij de vereniging betrokken?)
- Kern van de organisatie, waarom bestaat deze organisatie?  
 (Waarom is de vereniging hier denkt u?)  
 (Welke rol speelt de vereniging voor u?)  
 (Welke eigenschappen geeft u aan de vereniging?)
- Waardering  
 (Hoe wordt er vanuit de vereniging gekeken naar u?)  
 (Zet u zich in voor de vereniging?)  
 (Moet ik lid worden van de vereniging, waarom?)

## Twee organisaties (samenwerking)

- Samenwerking (algemeen)  
 (Wat kenmerkt voor u een samenwerking?)
- Stromingen  
 (Ervaart u verschillende groepen hier op de Haverleij?)
- GCBH naar BurgGolf  
 (Wat doet de vereniging voor BurgGolf?)
- BurgGolf naar GCBH  
 (Wat doet BurgGolf voor de vereniging?)
- Samenwerking (na inzicht in relatie tussen beide partijen)  
 (Wat kenmerkt de samenwerking tussen BurgGolf en GCBH)  
 (In hoeverre herkent u hierin wat u aangaf? Topic 1)
- Verantwoordelijkheid  
 (Waar zijn GCBH en BurgGolf verantwoordelijk voor op de Haverleij?)
- Activiteiten  
 (Wat wordt er allemaal georganiseerd en door wie?)

- Ruimte voor vragen respondent
- Mogelijkheid bespreken tot nader stellen van vragen
- Afsluiting interview en bedanken respondent



## Bijlage II

In onderstaande tabel zijn de respondenten te zien. Per onderzoeksgroep is aangegeven welke persoon of personen zijn geïnterviewd. De functie van deze geïnterviewde(n), datum van het interview en duur van het interview zijn tevens inzichtelijk gemaakt.

Respondent:	Rol:	Datum:	Duur:
Werknemer 1	Sales & Horeca	28-5-2016	58 minuten
Werknemer 2	Shop en Receptie	19-5-2016	65 minuten
Werknemer 3	Golfprofessional	27-5-2016	59 minuten
Werknemer 4	Golfprofessional	25-5-2016	51 minuten
Werknemer 5	Management en horeca	21-4-2016	86 minuten
Verenigingslid 1	Commissielid R&H	20-5-2016	61 minuten
Verenigingslid 2	Commissielid Jeugd	1-6-2016	73 minuten
Verenigingslid 3	Verenigingslid	26-5-2016	51 minuten
Verenigingslid 4	Commissielid Wedstrijd	2-6-2016	65 minuten
Verenigingslid 5	Jeugdcoach & Commissie	15-4-2016	64 minuten
Marshal 1	n.v.t.	6-5-2016	52 minuten
Marshal 2	n.v.t.	10-6-2016	77 minuten
Marshal 3	n.v.t.	13-4-2016	42 minuten
Marshal 4	n.v.t.	30-3-2016	70 minuten
Marshal 5	n.v.t.	5-5-2016	69 minuten
Marshal 6	n.v.t.	11-5-2016	56 minuten