

# **Professioneel Sportmanagement Vernieuwen**



RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

# Professioneel sportmanagement vernieuwen

Praktijkgericht onderzoek naar het ontwikkelen van innovatieve  
managementpraktijken in de sport

## Proefschrift

ter verkrijging van het doctoraat in de  
Gedrags- en Maatschappijwetenschappen  
aan de Rijksuniversiteit Groningen  
op gezag van de  
Rector Magnificus, dr. F. Zwarts,  
in het openbaar te verdedigen op  
donderdag 25 maart 2010  
om 13.15 uur

door

**Adrianus Hendrik Broeke**  
geboren op 25 december 1946  
te Den Helder

Promotor: Prof.dr. J.J. Peters

Beoordelingscommissie: Prof.dr. P. de Knop  
Prof.dr. H.M. Westerbeek  
Prof.dr. R. Vinke

ISBN: 978-90-5972-360-3

# Inhoudsopgave

Woord vooraf		7
Hoofdstuk 1	Algemene inleiding en probleemstelling	11
Hoofdstuk 2	Managementpraktijken in de sport	25
Hoofdstuk 3	Professionaliserende sportmanagers	41
Hoofdstuk 4	Kennisproductiviteit: een hefboom voor vernieuwing	61
Hoofdstuk 5	Van binnenuit innovatieve beroepspraktijken ontwikkelen	81
Hoofdstuk 6	Sportbusiness duurzaam vernieuwen	97
Samenvatting		111
Literatuur		115
Bijlagen		125
Summary		149



# Woord vooraf

Bijna 35 jaar geleden werkte ik als projectleider van het zogenoemde BOK-project aan de ontwikkeling van een nieuw concept voor het bewegingsonderwijs op school. Tijdens de experimentele BOK-lessen, BOK staat voor Beweging, Onderwijs, Kommunikatie, leerden we de leerlingen tijdens het spelen van wedstrijdje rollen zoals die van scheidsrechter, aanvoerder, coach, e.d. vervullen. Met behulp van de vakleerkracht bedachten de groepjes leerlingen voor, tijdens en na de gymlessen zelfstandig oplossingen voor onder meer het samenstellen van gelijkwaardige teams, het omgaan met conflicten en het samenspelen van meer of minder sportieve klasgenoten. We beoogden daarmee bij hen een voor duurzame deelname aan recreatie- en wedstrijdsport wendbare ‘meervoudige sportspel-bekwaamheid’ te bevorderen (Broeke, 1978).

Met de na een periode van onderzoek opgedane nieuwe kennis en kunde gingen we vervolgens enthousiast de boer op. We hebben het geweten.... Vanuit verschillende hoeken en gaten kwam een golf van kritiek over ons heen. In de ogen van de gevestigde (didaxologische) orde deugde het gedachtegoed en de nieuwe praktijk van geen kant. “Daartegenover staat dat het project als actie ter bevordering van de reflectie over de didactiek van het sportspelonderwijs en als werkplaats voor de ontwikkeling van sportspellen een positieve invloed heeft gehad. Deze katalyserende invloed reikte ver over de grenzen van de direct bij het project betrokken groep heen” (Crum& Donkers, 1989, p. 54).

Anno 2010 zijn de oorspronkelijke BOK-ideeën en vuistregels herkenbaar uitgewerkt in de wettelijk voorgeschreven landelijke kerndoelen van het (extra) curriculaire aanbod aan ‘sport en bewegen’ (Broeke, 2008).

Na mijn installatie als lector sportmanagement aan de Hanzehogeschool te Groningen ben ik een nieuwe, BOK-achtige uitdaging aangegaan. Dit keer niet met het vizier op de toekomst van ‘sport en bewegen’ op school, maar op die van het vak sportmanagement. Het beoogde doel was nieuwe ‘maatregelkennis’ ontwikkelen over de wijze waarop sportmanagers zelf hun beroepspraktijk kunnen vernieuwen. Dit proefschrift is het tastbare resultaat van deze mentale zoektocht. Zonder de stimulerende medewerking van vele anderen was één en ander zonder meer geheel anders uitpakkt. Iedereen die me in dit verband heeft gestimuleerd en geholpen, wil ik hierbij mijn welgemeende dank betuigen.

In het bijzonder wil ik de mensen die tijdens dit traject in mijn beleving van onschatbare waarde zijn geweest met naam en toenaam bedanken. Allereerst van zelfsprekend mijn oud-docent en huidige promotor Prof. Dr. J.J. Peters. Beste John, bewonderenswaardig hoe je vlak voor het beëindigen van je ius promovendi het beste in mij naar boven wist te krijgen. Een betere Appreciative Inquiry leermeester had ik me niet kunnen wensen. Prof. Dr. P. de Knop, Prof. Dr. H. M. Westerbeek en Prof. Dr. R. Vinke als leden van de beoordelingscommissie zijn jullie onder flinke tijdsdruk voortvarend en uiterst deskundig te werk gegaan. Paul, hartelijke dank voor alles wat je gedaan hebt om me op het spoor van dit proefschrift te zetten en te houden. Hans het voelde even wat 'strange' om vanuit Australië van een oud-leerling te horen dat ie het 'een mooi stuk werk' vond. Nu denk ik daar anders over. Bedankt voor alles. Rob jij was de aangewezen man om als sportliefhebber en HRM visionair mijn geesteskind de 'menselijke' maat te nemen. Mijn oprechte dank daarvoor.

Zonder 'sponsors' is je armslag beperkt. Harold en Kris, grandioos dat jullie me de afgelopen jaren zoveel krediet en professionele 'onderzoeksruijme' hebben geboden. Ik sta bij jullie in het krijt. Philip, door jou is het vak sportmanagement voor mij vanaf het moment dat ik je leerde kennen gaan leven en ben jij me als persoon blijven inspireren. Dat dit nog lang mag duren. Mijn beide paranimfen Kees en Gerco hebben me op vele gebieden al jarenlang door dik en dun bijgestaan. Kees weet me al vanaf de BOK-periode als geen ander waar nodig met zachte hand bij te sturen. Gerco heeft vanaf het lectoraat als een trouwe metgezel en volleerde kenniswerker vorm en inhoud gegeven aan mijn gedachtespinsels. Grote klasse boys. Ik hoop van harte dat ik over enige tijd jullie paranimf mag zijn.

Lieve Tijs en Mart, allerliefste Ria, dat jullie er onvoorwaardelijk voor mij zijn, heb ik de afgelopen periode meer dan ooit letterlijk aan den lijve ondervonden. Dit proefschrift is voor een belangrijk deel ook jullie verdienste. Te veel en te vaak was ik door het proefschrijven op z'n minst 'geestelijk' afwezig. Wat jullie voor mij daarbij betekenden, wist 'The Boss' kernachtig te verwoorden: *The nights are long /The days are lonely / I think of you and I'm workin' on a dream.* Mijn droom is bewaarheid geworden dankzij jullie. Alleen daarom al draag ik ons boek en mijn droom op aan onze lieve moeders respectievelijk de oma's Herbers en Broeke. Zonder dat zij er prat op gaan, hebben wij uiteindelijk aan hen alles te danken.

Kennis krijgt in de context van het gebruik pas echt betekenis. Als je kennis deelt vermenigvuldigt het zich. Dit boek is voor sportmanagers die vanuit de instelling 'eerst anders dan beter' bestaande patronen in hun dagelijkse leren en werken willen doorbreken. Wellicht inspireert het een groeiend



aantal onderzoekende professionals die net als ik willen bijdragen aan het van binnenuit innoveren van de 'sportbusiness'. De tijd zal leren of de huidige sportmanagers in opleiding met de beoogde nieuwe professionaliteit uit de voeten kunnen. Beroepsgenoten, hoe het ook zij, laat kennis werken en maak er wat moois van!

Adri Broeke  
Haren  
Januari 2010



# Hoofdstuk 1

## Algemene inleiding en probleemstelling

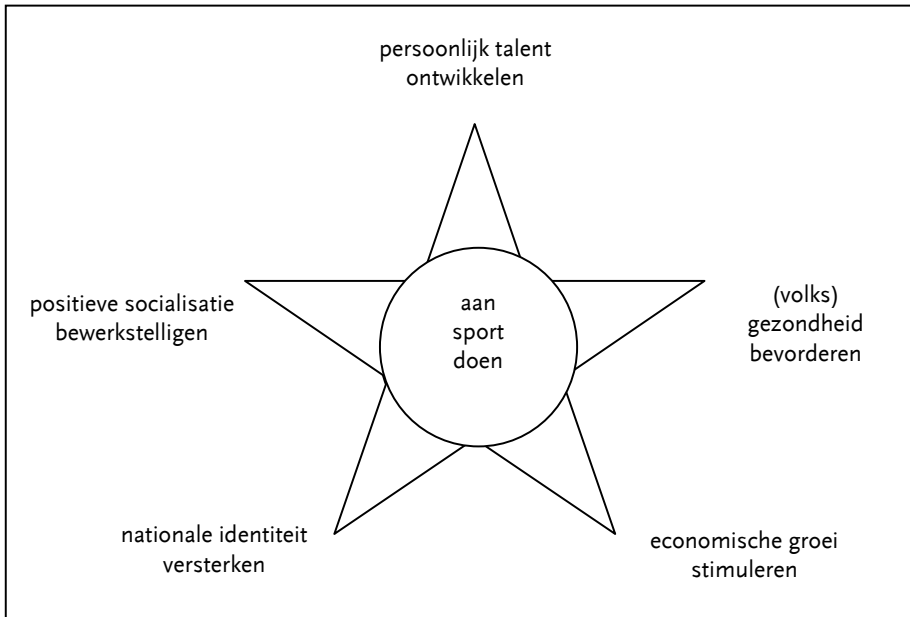
*De sportwereld heeft zich de afgelopen decennia ook in ons land ontwikkeld tot een respectabele bedrijfstak. In het kielzog van deze ontwikkeling ontpopte sportmanagement zich recentelijk tot een gevestigd beroepsdomein. De vakontwikkelingen en het onderzoek naar de vernieuwing van de praktijk staan echter nog in de kinderschoenen. In deze studie wordt onderzocht op welke wijze beroepsbeoefenaren binnen het domein sportmanagement een nieuwe professionaliteit kunnen ontwikkelen om daarmee 'van binnenuit' de ontwikkeling van de beroepspraktijk te bevorderen.*

### 1.1 De betekenis van sport

In onze hedendaagse samenleving speelt sport een prominente rol. Kranten, radio, televisie en internet rapporteren dagelijks uitvoerig over wat zich in het (top)sportlandschap afspeelt. De gemiddelde Nederlander brengt veel uren vrije tijd door met kijken naar, lezen over en/of doen aan sport. Sport en bewegen staan bij zowel de schoolgaande jeugd als bij de bewoners van zorginstellingen meer of minder verplicht op het programma. Van aanvaardbaar gedrag is sportdeelname in de loop der jaren opgewaardeerd tot normatief gedrag. Blijkbaar hoort iedereen in Nederland aan de door de wetenschap en politiek vastgestelde beweegnorm te voldoen (Rapportage Sport, 2006). De van oorsprong vrijwillige vrijetijdsbesteding is een verplichting aan het worden (Kunnen, 2004).

Vanuit het gezichtspunt van niet-ingewijde buitenstaanders is sport vooral een kwestie van op vrijwillige basis pogen onnodige obstakels te overwinnen (Tamboer, 2000). Hard lopen terwijl je geen haast hebt, met gevaar voor eigen leven steile bergen beklimmen, sporten terwijl je miljonair bent en fanatiek strijdt om het winnen van een beker: sporthandelingen en sportpraktijken zijn zo bezien als nutteloos, risicovol en op z'n minst als vreemd te bestempelen. Het deelnemen aan sportpraktijken heeft een intrinsieke betekenis die aan de fysieke sportbeoefening zelf ontleend wordt. "Om die betekenis te doorgronden, moet de sport worden opgevat als een sociale activiteit in een relatief autonome wereld met sportspecifieke regels, waarden en opvattingen" (Van Bottenburg, 2005, p.11).

Sportpraktijken zijn als levensvorm ingebed in institutionele en sociale verbanden (De Knop, 2002). De potenties van sport kunnen benut worden om buiten sportpraktijk liggende externe belangen te dienen of maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Aan sport kunnen daardoor ook allerlei extrinsieke betekenissen verleend worden (zie afbeelding 1.1).

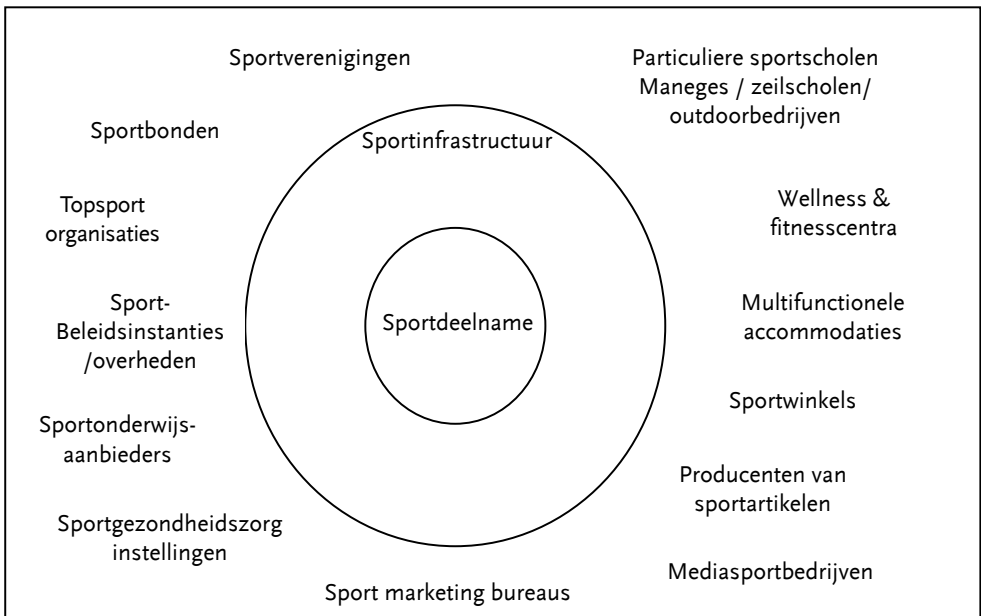


Afbeelding 1.1: Betekenis van sport (Broeke, 2006)

De betekenissen (en effecten) van sport zijn niet universeel van kracht. Ze zijn afhankelijk van de sociale omgeving waarin en de wijze waarop sport wordt ingezet. De aard van de relaties tussen sport en haar impact op de omgeving (positief, negatief, of neutraal) worden bepaald door complexe combinaties van factoren. “Aan de ene kant factoren vanuit de sport zelf: het type sport of sportevenement, de wijze waarop sport wordt beoefend, aangeboden en georganiseerd. Aan de andere kant specifieke contextvariabelen, zoals de fysieke, culturele, historische, sociale, persoonlijke en structurele omstandigheden waarin de sport wordt beschouwd” (Van Eekeren, 2007, p.16). Van Eekeren c.s. veronderstellen dat indien de Nederlandse samenleving zich verder ontwikkelt naar een op Angelsaksische leest geschoeide prestatie maatschappij, de nadruk zal komen te liggen op de extrinsieke waarde en het materiële economische kapitaal dat sport genereert. Ontwikkelt de samenleving zich meer in de richting van een Rijlands georiënteerde participatiemaatschappij, dan zullen intrinsieke waarden en het immateriële sociale kapitaal van sport (persoonlijke beleving, gemeenschapszin) volgens hen meer van betekenis zijn.

## 1.2 Het belang van sport

Rondom de actieve en passieve sportliefhebber en de daaraan gerelateerde voorzieningen heeft zich een rijk geschakeerd organisatielandschap geformeerd. Het bestaat uit een groot aantal sportaanbieders en sportgerelateerde bedrijven of instellingen die bijdragen aan de creatie van maatschappelijke- en economische waarde inzake de sportsector.



Afbeelding 1.2: Organisaties die met en rondom sport waarde creëren (Policy Research Corporation, 2008)

Het maatschappelijk belang van sport in Nederland kan aangetoond worden door de economische effecten en het maatschappelijke nut te kwantificeren. De economische waarde bijvoorbeeld wordt veelal bepaald aan de hand van economische indicatoren als toegevoegde waarde, werkgelegenheid en overheidsinkomsten. De toegevoegde waarde van de sport als bedrijfstak (€ 7 miljard) was anno 2007 1,3 % van het bruto binnenlands product. De maatschappelijke, betaalde en onbetaalde, werkgelegenheid bedroeg 261.049 fte. In ons land werd anno 2007 circa 118.000 fte betaald werk vervuld door beroepsbeoefenaren in de sport. Er werd 9,4 miljard per jaar aan sport uitgegeven. De productiewaarde van de Nederlandse sportindustrie bedroeg bijna 14 miljard. De Nederlandse overheid investeerde honderden miljoenen in de ontwikkeling en borging van de kwaliteit van de fysieke (o.a. training- en wedstrijd accommodaties) en de sociale (o.a. sportverenigingen en sport-

stimuleringsprojecten) sportinfrastructuur (Policy Research Corporation, 2008).

Honderdduizenden vrijwilligers zijn intensief betrokken bij het organiseren en in goede banen leiden van in strak of losjes georganiseerde verbanden gesitueerde sportdeelname. Op de markt van 'fitness, wellness & leisure', zorgen sportbedrijven voor een bloeiende handel in sportgerelateerde producten (schoeisel, kleding) en diensten (cursussen, consultancy). De fitnessbranche bijvoorbeeld groeide in ons land de afgelopen decennia tot een marktsegment met bijna tweeduizend centra met een gemiddelde omzet van 1,5 miljoen Euro en in totaal ruim 2 miljoen leden/sporters (Rapportage sport, 2006). Op de markt van de professionele 'media' sport gaat het om een geldstroom van enkele miljarden euro's aangaande uitzendrechten, stadionbezoek, spelerssalarissen en transfers, sponsoring en merchandising. (De Jonghe, 2004).

In het verlengde van bovenstaande ontwikkelingen ontstond er een nieuw speelveld voor 'managers in de sport' die beroepshalve strategische en/of operationele managementfuncties uitvoeren. Fulltime of parttime werkende ondernemers, beleidsmedewerkers en managers werden ingezet om het functioneren en presteren van de sportaanbieders te verbeteren. Niet alleen op de spectaculaire mediagenieke topsportmarkt, ook op het werkterrein van diverse publieke, particuliere en commerciële breedtesportorganisaties werden steeds meer taken en functies inzake organiseren, coördineren van de beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering ingevuld door gespecialiseerde beroepskrachten. Sportmanagement ontwikkelde zich langzaam maar zeker tot een 'gevestigd' professioneel domein.

### **1.3 Een nieuw beroepsdomein**

Hoewel er in de sportsector sinds jaar en dag managementfuncties worden uitgeoefend, is de formalisering van het denken over managementvraagstukken in de sportsector met de opkomst van specifieke sportmanagementopleidingen pas goed van de grond gekomen. Halverwege de vorige eeuw vond een groeiend aantal sportmanagers in Amerika emplooi in de 'sport administration' van middelbare scholen en universiteiten en in de op commerciële leest geschoeide professionele 'leagues'. Voor de snelgroeiende nieuwe beroepsgroep sportmanagers werden specifieke universitaire managementopleidingen ontwikkeld (Parkhouse, 1996). Mede door de initiatieven van de rond die opleidingen geformeerde alumni -en beroepsassociaties, werd er flink vaart gemaakt met 'to promote, stimulate and encourage study, research, scholarly writing and professional development in sportmanagement' (Parks, 1998).

Inzake de theorievorming vervulde Chelladurai van de Ohio-State University een inspirerende voortrekkersrol. Hij baseerde zijn publicaties op de 'organized economics', toentertijd een belangrijke stroming in de bedrijfskunde (Chelladurai, 2001). Sportmanagement werd door hem omschreven als: "A field concerned with the coordination of limited human and material sources, relevant technologies, and situational contingencies for the efficient production and exchange of sport services" (Chelladurai, 1994, p.15).

In de recente Nederlandstalige vakliteratuur (Balduck, 2007, Westerbeek, 2006, Posthumus, 2008) wordt benadrukt dat er bij de vertaalslag van meer algemene bedrijfskundige en bedrijfseconomische kennis en principes rekening moet worden gehouden met een aantal specifieke kenmerken van de sportmarkt. De vaak grote emotionele betrokkenheid van sportliefhebbers, de uitgebreide aandacht voor sportgerelateerde gebeurtenissen in de media, de inherente onvoorspelbaarheid van het verloop van sportwedstrijden, de essentiële rol van vrijwilligers bij het organiseren en managen van de 'corporate efforts' bij sportclubs en grootschalige sportevenementen maakten de functie van manager in de sport een 'vak apart' (Broeke, 2002). 'There's no business like sportbusiness', stelde Van Bottenburg bij zijn aantreden als lector. "Vanwege de specifieke kenmerken van de complexe en gedifferentieerde sportmarkt vraagt de sportbusiness niet alleen om generieke management-, marketing- en communicatievaardigheden, maar ook om aanvullende, onderscheidende competenties" (Van Bottenburg, 2005, p.12).

Begin jaren negentig van de vorige eeuw kwamen ook in ons land voor de groep beroepshalve werkende managers in de sport specifieke één- of meerjarige opleidingen van de grond. De eerste post-ervaringsopleiding voor deze in uiteenlopende sportcontexten werkende professionele managers werd ontwikkeld en georganiseerd door de Stichting Academische Opleidingen te Groningen (Wagner, 1989). In de definitiestudie die aan deze opleiding ten grondslag lag omschreef Wagner een sportmanager als "iemand die met behulp van kennis over het management van sportorganisaties middels beleidsmatige organisatorische en beheersmatige activiteiten gestalte geeft aan de uitvoering van sportmanagement" (Wagner, 1989, p.3). De rationale achter het toenmalige opleidingscurriculum was, dat de confrontatie van bestaande academische kennis uit de managementwetenschappen met beroepsechte casussen c.q. problemen uit managementpraktijk in de sport, tot een meer 'evidence-based' beroepspraktijk zou leiden. De eerste Nederlandse Vereniging voor managers in de Sport (NVMS) en het Sport Management Instituut (SMI) zijn uit dit initiatief voortgekomen. Vanaf halverwege de negentiger jaren schoten op diverse hogescholen allerlei kortdurende afstudeerdifferentiaties en de nodige

meerjarige bachelor opleidingen als paddenstoelen uit de grond. Aan het begin van deze eeuw gevolgd door inmiddels tientallen opleidingsprogramma's binnen de regionale opleidingscentra voor het middelbaar beroepsonderwijs (Broeke, 2006).

Na het eerste en tot nu toe enige Nederlandstalige congres te Antwerpen (2002), constateerde de toenmalige NVMS dat er veel onduidelijkheid bestond over de legitimatie van het beroep en de kwaliteit van de beroepsopleidingstructuur in ons land (Broeke, 2002). In samenwerking met het Groningse lectoraat sportmanagement nam het NVMS- bestuur het initiatief om daar verbetering in te brengen. Een en ander resulteerde enkele jaren later in het opstellen van een door het beroepsveld geacordeerd beroepscompetentieprofiel voor operationele- en strategische sportmanagementfuncties.

Tegen de achtergrond van de veranderende rol van het hoger (beroeps)onderwijs in de kennissamenleving, speelt zich in opleidingsland momenteel een richtingstrijd af. Kiezen we naar Anglo-Amerikaans voorbeeld voor de 'academisering' van de beroepsopleiding of gaat de voorkeur uit naar het meer Rijnlands georiënteerde concept van vakmanschap en 'nieuwe professionaliteit'? Dient het niveau van het sportmanagement onderwijs op een hoger theoretisch plan te worden gebracht? Stellen we hogere kwaliteitseisen aan het vermogen van (aanstaande) sportmanagementprofessionals om nieuwe kennis te ontwikkelen om daarmee permanente innovatie van de beroepspraktijk mogelijk te maken?

De professionaliseringsdiscussie is nog volop gaande.

#### **1.4 Aanleiding onderzoek**

In het kader van dit proefschrift zijn, met het oog op de probleemanalyse, halfgestructureerde interviews gehouden met gerenommeerde kennisdragers op het gebied van professionalisering en kennisontwikkeling in het domein sportmanagement (Broeke, 2003). Dit probleemverkenkend onderzoek bij vertegenwoordigers (n=13) van kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen) en de professionele praktijk (beroepsvereniging, sportorganisaties) leverde kort samengevat het volgende beeld op:

- De experts zagen sportmanagers als een groeiende beroepsgroep met een eigen professioneel domein. Een gemeenschappelijke visie op de verdere professionalisering ontbrak en diende naar hun mening ontwikkeld te worden.



- Het was voor de geïnterviewden onduidelijk vanuit welk 'body of knowledge and skills' professionele sportmanagers opgeleid werden. De wildgroei aan opleidingspraktijken vond men voor de status en reputatie van het vak geen goede zaak.
- De behoefte aan een coördinerende kennisinfrastructuur was evident. Van daaruit zou de kennisproductie en kennisverspreiding meer samenhangend en gestructureerd dienen plaats te vinden. De kans van slagen dat een dergelijke (landelijke?) infrastructuur zou ontstaan achtte men echter uiterst gering. Daarvoor liepen de belangen van overkoepelende sportassociaties (bonden, NOC\*NSF) de verschillende kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen) en de commerciële sportwereld (fitnessbedrijven, mediasportbedrijven) te veel uiteen.

Mede door het ontbreken van een overkoepelende infrastructuur is door verschillende universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen tot nu toe weinig aandacht geschonken aan vakontwikkeling c.q. de opbouw van een gemeenschappelijk body of knowledge op het gebied van sportmanagement (Broeke, 2004). Op grond van dit probleemverkenkend vooronderzoek is er voor gekozen in dit proefschrift nader onderzoek te doen naar meer begaanbare wegen om van 'binnenuit' de professionalisering en de kennisontwikkeling verder gestalte te geven. Niet de bovenindividuele instituties maar de in de praktijk werkzame sportmanagementprofessionals zullen daarbij als 'aangrijpingspunt' dienen.

### **1.5 Een praktijkgericht onderzoeksparadigma**

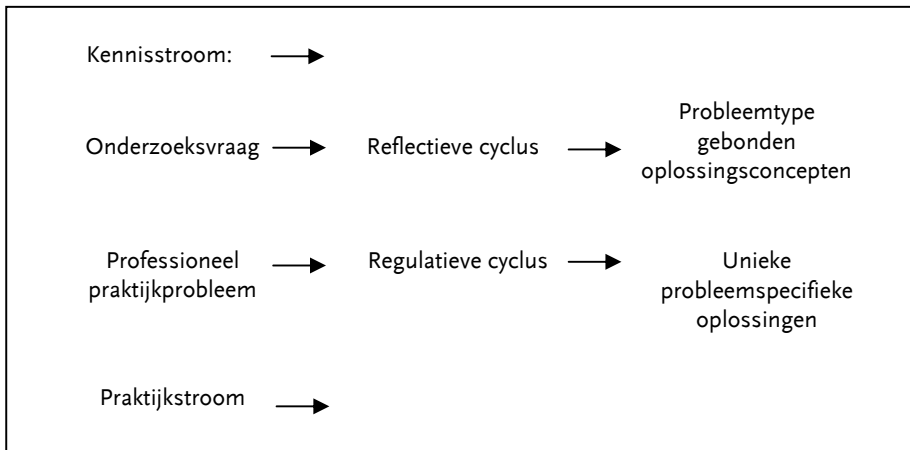
Over de vraag wat geldige kennis is, wordt verschillend gedacht. Lange tijd is vanuit een positivistisch perspectief aan contextvrije 'regelmaatkennis' de hoogste kwaliteit toegeschreven. Op basis van objectieve criteria wordt door de wetenschap gestreefd naar het ontwikkelen van algemeen geldige theoretisch gefundeerde kennis. De aldus verworven verklarende regelmaatkennis kan vervolgens worden toegepast in de praktijk: 'Als u dit doet, gebeurt er dat' (Wierdsma, 1999). Dit type kennis modelleert de werkelijkheid. Het fungeert als expertsysteem en bevat kennis over hoe de werkelijkheid in elkaar zit.

Daarentegen wordt vanuit een sociaal-constructionistisch perspectief contextgebonden 'maatregelkennis' ontwikkeld waarmee spelers zelf 'hun praktijk' kunnen verbeteren. Op basis van intersubjectieve criteria wordt gestreefd naar de co-creatie van situatief geldige kennis: 'Als u dit nastreeft, in die omstandigheid, dan heeft het zin om deze probleemaanpak toe te passen' (Wierdsma, 1999). Dit type kennis geeft aan hoe je in de praktijk

kunt anticiperen op gebeurtenissen. Het fungeert als supportstelsysteem en bevat heuristische kennis die bepaalde acties ondersteunen.

In het kader van de kennisfunctie van hogescholen is onlangs het vuur in de discussie over de kwaliteit van onderzoek en het ontwikkelen van 'geldige' kennis opnieuw aangewakkerd. Tegen deze achtergrond pleit Leynse (2005) voor het loskomen van ingeslepen gewoonten uit de academische onderzoekscultuur. Naast traditioneel disciplinegebonden 'mode 1-science' (Bunders, 2009) is er ook ruimte voor vormen van probleemgebonden 'mode 2-research' (Leynse, 2005). Afhankelijk van het type vraagstuk kunnen verschillende complementaire vormen van kennisproductie, kennisbewerking en kenniscirculatie een rol spelen bij het helpen oplossen van strategische praktijkproblemen en het vernieuwen van de beroepspraktijk.

Kennisproductie door middel van onderzoek dat tegelijkertijd wetenschappelijk verantwoord en praktisch relevant wil zijn, dient zich volgens Van Aken (2007) te baseren op een ontwerpgericht onderzoeksparadigma. Ontwerpgericht onderzoek is gedreven door praktijkproblemen en ontwerpt oplossingsconcepten met gebruikmaking van algemeen geldige kennis. Langs twee elkaar aanvullende lijnen (zie figuur 1.3) wordt 'kennis die werkt' geproduceerd. Een en ander aangeduid als de kennisstroom en de praktijkstroom (Andriessen, 2007).



Afbeelding 1.3: Ontwerpwetenschappelijke kennisproductie (Andriessen, 2007)

Bij het werken aan een uniek probleem doorloopt de 'reflective practitioner' de regulatieve cyclus: probleemdiagnose, ontwerp van de probleemaanpak, uitvoeren van de ingreep en evaluatie van de interventie-resultaten (Van Strien, 1986). De ontwerpwetenschapper ontwikkelt via een reflectieve cyclus

(Van Aken, 2007) algemeen geldige ontwerp-kennis over een klasse van vergelijkbare problemen. Op grond van een serie van gevalsstudies wordt getoetst welke oplossingsconcepten voor een bepaalde categorie problemen toegepast kunnen worden in een nieuwe praktijksituatie.

### *1.5.1 Specifieke kenmerken van praktijkgericht onderzoek*

Praktijkgericht onderzoek onderscheidt zich principieel van andere vormen van onderzoek doordat de productie van nieuwe kennis aan het criterium van implementaire validiteit moet voldoen (Boekenooen, 2009). Alle componenten van het onderzoek, van de probleemanalyse tot aan het (verantwoord) verspreiden van bruikbare nieuwe kennis, staan in het teken van het aanwenden van de onderzoeksbevindingen voor het oplossen van relevant geachte handelingsproblemen (Verschuren, 2008). Handelingsproblemen zijn veelal complex en snijden dwars door bestaande disciplines heen. Meer dan in grootschalig (N-type) beleidsonderzoek is het bij kleinschalig (n-type) organisatieonderzoek de bedoeling dat onderzoek gebruikt wordt om bij mensen hun denk-en handelingspatronen te veranderen. In het kader van deze studie gaat het om het n-type onderzoek en staat het bruikbaarheids criterium centraal (Verschuren, 2009).

De klassieke methodologische eisen ten aanzien van de interne geldigheid en controleerbaarheid zijn bij praktijkgericht onderzoek onverkort van kracht (Verschuren, 2008). Door de gerichtheid op het (helpen) oplossen van contextgebonden handelingsproblemen is de externe geldigheid van de bevindingen van indirect belang. Daarentegen wordt op de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten voor de betreffende praktijkgemeenschap de nadruk gelegd. Binnen de taxonomie van typen praktijkonderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen datagebaseerd en kennisgebaseerd onderzoek (Verschuren, 2009). Bij datagebaseerde strategieën wordt de input gevormd door empirische gegevens, waaruit via analyse de antwoorden op vooraf geformuleerde onderzoeksvragen worden gedestilleerd. Bij kennisgebaseerd onderzoek wordt de input geleverd door het kennisvermogen van mensen, hetzij van de deelnemende 'experts', hetzij van de onderzoekers, hetzij van beiden. Beide strategieën maken deel uit van deze studie.

## **1.6 De onderzoeksopzet**

In een relatief korte tijd heeft sport zich ontwikkeld tot een sterk met andere maatschappelijke domeinen en leefsfereën vervlochten sociaal systeem (De Knop, 2002). Dienovereenkomstig veranderden de aard en de complexiteit van organisatorische- en managementvraagstukken in de sportsector. Met name de wijze waarop nieuwe kennis vertaald kan worden in het tot stand

komen van innovatieve processen en producten, zal met het oog op morgen bepalend zijn voor het (duurzaam) functioneren van sportorganisaties.

Ook in de sportmanagementpraktijk zal in het verlengde van deze ontwikkelingen in toenemende mate een beroep worden gedaan op het unieke kennisproductieve vermogen van mensen (Kessels, 2001). De beroepspraktijk van sportmanagers wordt daarmee niet slechts een plek van kennistoepassing, maar ook een van kennisontwikkeling (Vroomans, 2009). Sportmanagementprofessionals dienen daartoe naast gebruikers tevens als producenten van (innoverende) kennis te (leren) fungeren.

### *1.6.1 Doel en vraagstelling van deze studie*

Deze studie heeft tot doel inzicht te verschaffen in de wijze waarop in het domein sportmanagement op termijn het vernieuwend vermogen van de beroepspraktijk op een hoger plan gebracht kan worden. De kennisproductiviteit van de professionals staat daarbij centraal.

Het doel in het onderzoek c.q. de centrale vraagstelling is:

*Op welke wijze kunnen sportmanagers van binnenuit bijdragen aan de vernieuwing van professionele managementpraktijken in de sport?*

Kennisproductiviteit, opgevat als het vermogen om nieuwe kennis te produceren in een verspreidbare vorm die het handelen in de praktijk kan veranderen (Tillema, 2004), maakt het mogelijk om voor lastige, non-routine managementvraagstukken -al dan niet in collaboratief verband- nieuwe oplossingsconcepten te creëren en zoveel als mogelijk in de beroepspraktijk uit te proberen. Met het bevorderen van de kennisproductiviteit van sportmanagementprofessionals, wordt een duurzame basis gelegd voor de ontwikkeling van innovatieve beroepspraktijken.

Ter beantwoording van de centrale vraagstelling zijn drie 'sturende' onderzoeksvragen en een 'ontwerp' vraag geformuleerd.

- 1) *Welke managementpraktijken zijn in de sportsector te onderscheiden?*

Met kennisgebaseerd literatuuronderzoek als onderzoeksstrategie wordt een typologie ontworpen van managementpraktijken in de sport.

- 2) *In hoeverre is het werken en leren van in de huidige praktijk werkzame sportmanagers als 'professioneel' te kenmerken en zijn de practitioners in staat om in de werkomgeving als kennisproducent te fungeren?*

Met behulp van datagebaseerd survey-onderzoek worden de kenmerken van professionaliteit en kennisproductiviteit van sportmanagers in kaart gebracht. Vervolgens wordt bij stagelopende bachelorstudenten sportmanagement een pilot-study gedaan naar het leerpotentieel van de werkomgeving.

- 3) *Op welke wijze kunnen werkzame principes inzake kennisproductiviteit de sportmanagementprofessional ondersteunen bij de aanpak van in de praktijk ervaren 'verbeterproblemen'?*

Met de werkzame principes van de zogenaamde studieteammethode als leidraad wordt actieonderzoek gedaan naar het bevorderen van de kennisproductiviteit van praktijkprofessionals die als leidinggevend aan universitaire sportcentra een directeursfunctie vervullen. In het vervolg daarop wordt geëxperimenteerd met het gebruik van de ontwerpprincipes van de zogenaamde creatieve actie methode bij het verzorgen van methodologie onderwijs aan executive MBA studenten sportmanagement. Het ondersteunen van het kennisproductieproces in de creatieve fase van de 'context of discovery' is daarbij onderwerp van studie.

- 4) *Welke professionele taken en rollen zijn kenmerkend voor het managen en organiseren in de toekomstige innovatieve beroepspraktijk?*

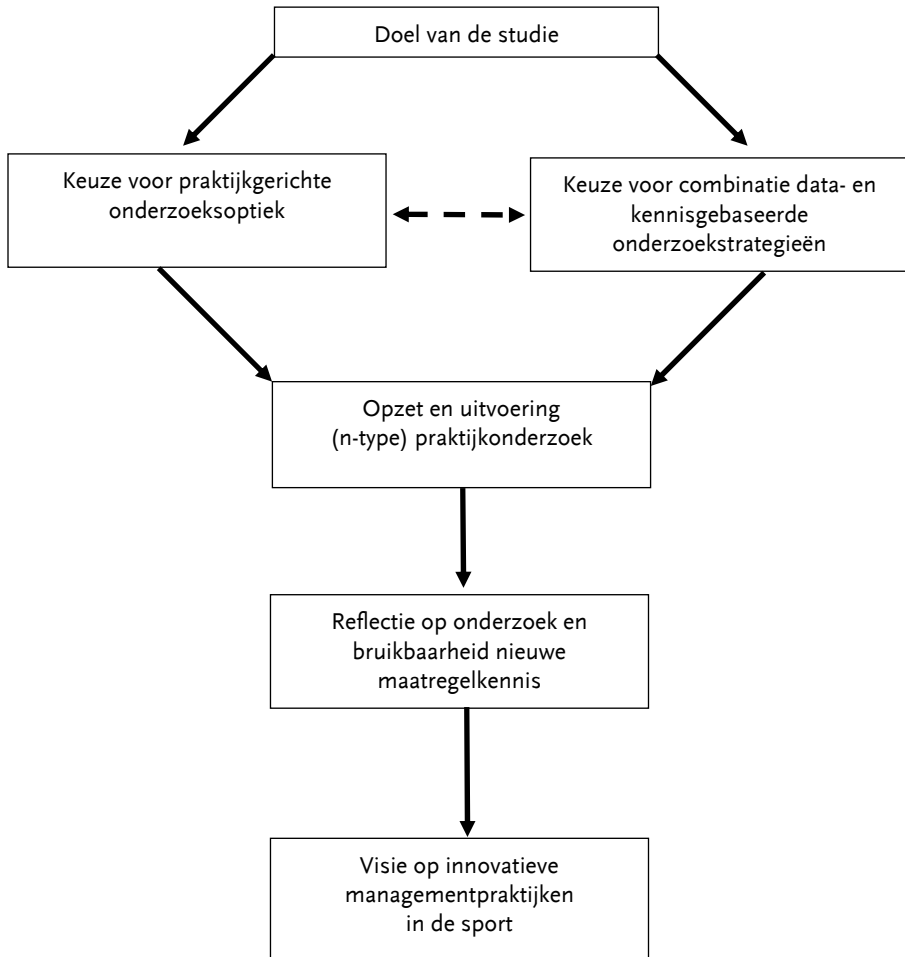
Het vakgebied sportmanagement dat zich bij uitstek bezighoudt met organisatie- en managementvraagstukken in de sportsector, bevindt zich in de fase van de 'vrije theorievorming' (Ten Have c.s, 2009). Voor de verdergaande vakontwikkeling zijn naast gebruik van bewezen inzichten en analytische kennis, creativiteit en intuïtie van belang voor het vinden van een werkbare aanpak of nieuwe professionele oplossingen. "Abductie is inherent aan de rol van de manager en de complexiteit van zijn speelveld. Veel vragen en problemen van de manager laten zich eenvoudigweg niet logisch, laat staan 'kant en klaar' beantwoorden". (Ten Have c.s, 2009, p.40). Niet hoe de stand van zaken is maar hoe het zou kunnen zijn, wordt gezien als de kern van het professionele managementwerk. In het verlengde van de onderzoeksbevindingen wordt – in het kader van de vrije theorievorming – op een abductieve wijze een ontwerp ontwikkeld van de toekomstige professionele sportmanagementpraktijk.

## 1.7 De onderzoeksopzet

Rekening houdend met de specifieke kenmerken van praktijkgericht onderzoek en de daarbij horende methodologische criteria, is kleinschalig (n-type) onderzoek uitgevoerd. Allereerst is beschrijvend diagnostisch onderzoek gedaan naar de huidige professionaliteit van in de praktijk werkzame beroepsbeoefenaren. Deze beroepsgroep vormde het empirisch object van studie en via de surveymethode zijn bij een steekproef beroepsbeoefenaren data verzameld die met behulp van SPSS statistisch zijn geanalyseerd. Met de materiekkennis van de onderzoeker en derden als input is vervolgens in verschillende werkcontexten geëxperimenteerd met interventies waarmee beoogd is de professionele kennisproductiviteit te bevorderen.

Via min of meer vastomschreven method(olog)ische routes kan kennis verkregen worden voor het oplossen van praktijkproblemen. Daarbij kan het gaan om het verbeteren van de bestaande situatie of om het construeren van een geheel nieuw oplossingsontwerp. Actieonderzoek is onderzoeksstrategie voor kennisproductie over verbeter- of ontwerpproblemen in een sociaal systeem (groep, organisatie) waarbij de 'actieonderzoeker' samen met praktijkbeoefenaren een probleemsituatie onderzoekt en tracht te veranderen. Daarbij zijn de inzichten en expertises van alle betrokkenen nodig (Smid & Rouwette, 2009). In en door interventies probeert de onderzoeker samen met de deelnemers nieuwe kennis te ontwikkelen en te delen. Reflectie op het denken en handelen wordt daarbij gebruikt om eigen kennis en aannames expliciet te maken. De geëxpliciteerde kennis wordt vervolgens gekoppeld aan inzichten over het ontwikkelen van nieuwe denken handelingwijzen in de betreffende praktijksituatie. Actieonderzoekers produceren al doende lerend nieuwe contextgebonden kennis in een verspreidbare vorm en streven daarmee naar (blijvende) verbetering van het leervermogen van het sociale systeem waarin het actieonderzoek plaatsvindt (Steensma, 2006). Kennis is in deze zienswijze niet iets dat als een 'pakketje' geruild en overgedragen kan worden, maar iets dat vanuit een gezamenlijk zoek- en leerproces ontstaat uit de onderlinge interpersoonlijke interacties en relaties tussen de betrokkenen.

De onderzoeksopzet in schema:



Afbeelding 1.4.: De Onderzoeksopzet

## 1.8 Leeswijzer en vooruitblik

Het eerste hoofdstuk is een uitwerking van de probleemstelling, de onderzoeksoptiek en de onderzoeksopzet van deze studie. In hoofdstuk 2 wordt het beroepsdomein van sportmanagers in kaart gebracht. Dit resulteert in een beschrijving van vier soorten beroepspraktijken die in de sportsector zijn te onderscheiden. In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van datagebaseerd onderzoek naar de rol die in de praktijk werkzame professionals als kennisproducent (kunnen) vervullen. In hoofdstuk 4 staat het bevorderen van de kennisproductiviteit centraal. Mogelijke werkzame principes voor het ontwikkelen van nieuwe kennis worden besproken en met behulp van praktijkgericht onderzoek op hun bruikbaarheid getoetst. In hoofdstuk 5

worden de verschillende onderzoeksbevindingen met elkaar geconfronteerd en worden op grond daarvan bouwstenen aangedragen voor het 'van binnen uit' opbouwen en versterken van het vernieuwend vermogen van managementpraktijken in de sportsector. In hoofdstuk 6 tenslotte wordt een visie ontvouwd op het taakdomein en de innovatiekracht van de sportmanager van morgen.



# Hoofdstuk 2

## Managementpraktijken in de sport

*De op vrijwillige bestuursstructuren en associatieve verbanden gebaseerde inrichting van het Nederlandse sportlandschap heeft de (theoretische) interesse voor het professionele werk van de sportmanagers lange tijd geen goed gedaan. Pas in de tweede helft van de vorige eeuw is hier onder invloed van maatschappelijke en sportinterne ontwikkelingen verandering in gekomen. Sportmanagement ontpopte zich sindsdien als een professioneel domein waarvoor beroepsprofielen, opleidingstrajecten, vaktijdschriften, studiemateriaal en handboeken werden ontwikkeld. Naar aanleiding van de eerste onderzoeksvraag welke professionele praktijken in het domein sportmanagement te onderscheiden zijn, wordt op basis van heteroog literatuuronderzoek een typologie ontworpen.*

### 2.1 Het piramidale sportsysteem

In de loop van de negentiende eeuw maakten in ons land lokale sportieve volksvermaken plaats voor – veelal door de gegoede burgerij georganiseerde – gereguleerde sportwedstrijden tussen dorpen, steden of landen vertegenwoordigende atleten. De uit Engeland en Schotland afkomstige ‘outdoor exercises’ en ‘physical games’ stonden daarbij centraal (Tamboer, 2000). Goed opgeleide en ondernemende burgers beschouwden deze jong menselijke activiteit destijds als hét kenmerk van een moderne leefstijl. De basis voor de modernisering van het Nederlandse sportlandschap was daarmee gelegd (Stokvis, 1979).

In de tweede helft van de negentiende eeuw richtte een groeiend aantal particuliere sportliefhebbers, in navolging van pioniers als de middelbare scholier Pim Mulier, nieuwe sportverenigingen op. In rap tempo mondde dit uit in het ontstaan een groeiend aantal van sportassociaties (Stokvis, 1989). Met als uiteindelijk resultaat een piramidiaal, grensoverschrijdend Europees sportsysteem bestaande uit een netwerk van een uit het ‘Ein-Platz-Prinzip’ statutair met elkaar verbonden (inter)nationale en lokale sportassociaties (Olfers, 2008). Kenmerkend voor dit principe is dat per tak van sport steeds één internationale sportfederatie de reglementaire dienst uitmaakte en op grond daarvan haar gezag uitoefende. “A pyramid structure has arisen and a strictly organised system of promotions and relegations. Although this pyramid structure is vulnerable to erosion and under dispute in various countries, it was still referred to by the European Commission in 1998 as the

European Model of Sport” (Van Bottenburg, 2005, p.21). Tot op de dag van vandaag spelen de erkende sportkoepels, bonden en aangesloten sportclubs een cruciale rol bij de totstandkoming en realisatie van het nationale sportbeleid, de trainings- en wedstrijd sportfaciliteiten en het lokale sportparticipatieaanbod.

Het eigene van de gevestigde sport werd toegeschreven aan het realiseren van het spelidee dat aan elk agonaal bewegingsvaardigheidsspel ten grondslag ligt (Steenbergen, 2004). Bij voetbal meer doelpunten willen maken dan de tegenstander; bij turnen een mooiere uitvoering van een moeilijke oefening realiseren: met toewijding en inzet van geoorloofde middelen de intrinsieke bedoeling van het wedstrijdspel waarmaken, dat is de kern waarom het bij sportbeoefening draait. Door actieve deelname aan de sportgerelateerde praktijkgemeenschap van sporters, coaches, scheidsrechters, en dergelijke, leer je de intrinsieke betekenis van sportbeoefening aan den lijve ondervinden. In de ‘geest van het spel’ met fair play en respect voor elkaar zo goed mogelijk presteren, worden als waardevolle deugden beschouwd. Belanghebbende instituties zoals overheden, bedrijven en maatschappelijke instellingen dienen zich zo min mogelijk inhoudelijk met de sportpraktijk en de betreffende praktijkgemeenschap te bemoeien. Sportorganisaties zijn er om de intrinsieke waarde van sport te bewaken en de wedstrijden c.q. competities in reglementair goede banen te leiden. Deze Europese visie op sport luidde in ons land een periode van sportontwikkeling in waarbij de in verenigingsverband georganiseerde wedstrijd sport de boventoon voerde. Sport was er primair voor en door de vrijwillig aangesloten en zichzelf organiserende leden.

Deze sportpraktijken en de maatschappelijke context waarin ze gesitueerd zijn, bleken aan verandering onderhevig. “Gedurende de twintigste eeuw heeft zich binnen de sportwereld een overgang voltrokken van de nadruk op sport als een activiteit van en voor beoefenaars, naar sport als een activiteit ten behoeve van het publiek, zowel het live-publiek als het mediapubliek” (Stokvis, 2003, p.2). De overgang van het louter behartigen van de intrinsieke waarde van sportparticipatie voor de spelers naar het ook en vooral behartigen van de publiekswaarde van (top)sportprestaties, heeft zich in het Nederlands sportlandschap geleidelijk voltrokken (Olfers, 2008). Voor een aantal ‘gevestigde’ sportpraktijken werd naast de intrinsieke participatiewaarde ook de commerciële publiekswaarde van belang. Voor een groeiend aantal sportliefhebbers (sporters, kijkers, fans) boden (uitvoeringen van) sportwedstrijden gelegenheid voor ervaringen van collectieve emotionele betrokkenheid en geëngageerde identificatie met clubs, teams of sporters die op hoog niveau prestaties leverden (Stokvis, 2003). De professionalisering van de sportbeoefening en zakelijke bemoeienis van ‘derden’ (marketing-

bureaus, sponsors, mediabedrijven) met de exploitatie van sportwedstrijden, evenementen en sportcompetities werd daardoor sterk bevorderd.

De komende jaren zal door globaliseringsprocessen de druk op het traditionele piramidale Europese sportsysteem alleen maar groter worden. “De toenemende macht van commerciële partijen dient daarbij tegenwicht te krijgen in de vorm van moderne, slagvaardige sportorganisaties (bonden, clubs) die de concurrentie met private partijen aankunnen en bijvoorbeeld zelf in staat zijn om naast de traditionele evenementen ook (semi-) commerciële competities te organiseren” (Westerbeek, 2007, p.181). De grote vraag is of de georganiseerde sport in Europa (verder) geliberaliseerd kan worden, zonder dat de basisprincipes – het bewaken en waarborgen van de intrinsieke betekenis van de sportbeoefening – in de knel komen (Olfers, 2008).

## **2.2 De opkomst van nieuwe sportaanbieders**

Binnen het Europese sportmodel ligt het primaat bij de op basis van particulier initiatief in competitieverband georganiseerde wedstrijd sport. Dientengevolge bleef de overheidsbemoediging lange tijd beperkt tot voorwaardenscheppend beleid en financiële ondersteuning van erkende sportassociaties. Onder meer door het op lokaal niveau aanleggen en onderhouden van sportaccommodaties om de groeiende stroom wedstrijd sporters op te vangen. In de tweede helft van de twintigste eeuw kwam daar verandering in. Nationale, provinciale en lokale overheden oriënteerden zich ook buiten de kaders van de traditioneel georganiseerde sport en gingen zich als overheid als aanbieder van sportstimuleringsprojecten actief begeven op de markt van sport en bewegen. Vormings- en welzijnsinstellingen werden naast verenigingen en scholen ingeschakeld om sportbehoeften van achtergestelde groepen (ouderen, gehandicapten, vrouwen) met een passend recreatief sportaanbod te bedienen (Beckers en Serail, 1991). “Voor zover de rijksoverheid daarbij voor ogen had de sportwereld te openen voor andere groepen dan de valide jonge mannen en voor burgers met andere motieven dan willen deelnemen aan een vorm van competitiesport, lijkt het beleid redelijk geslaagd. Een onbedoeld effect is waarschijnlijk geweest dat er ook nieuwe (commerciële) aanbieders tot die sportwereld zijn toegetreden die voor een beter deel bleken te kunnen inspelen op nieuwe ‘sport’ behoeften dan de verenigingen” (Van den Heuvel & Van der Poel, 1991, p. 20).

Door ontwikkelingen in de maatschappelijke context van sportorganisaties zoals de informalisering van de sociale betrekkingen tussen mensen, de herwaardering van het lichaamsbewustzijn, de gewijzigde vrijetijds- en werkpatronen en het toegenomen welvaarts- en opleidingsniveau van de

Nederlandse bevolking, steeg de vraag naar 'niet sportliche Sport' snel (Dietrich & Heineman, 1989). Naast de oorspronkelijk door de overheid en/of verenigingsverband gedomineerde sport, ontstond er een door commerciële actoren en burgers vormgegeven complementair, niet perse wedstrijdgericht sportlandschap. In de fitnesswereld (aerobics, krachttraining, hardlopen) en het daaraan gekoppelde stelsel van postmoderne burgerlijke lichaams- en gezondheidsidealen konden mensen – waaronder een meerderheid van vrouwen – vormgeven aan hun vitaliteit en uiterlijk in plaats van te streven naar een rangorde op de competitieladder. Op daarvoor speciaal bestemde informele trapveldjes of sportcourts en in de openbare ruimte werd door jongeren en volwassenen op eigen gelegenheid gevoetbald, gebasketbald, geskatet, geskeelerd, getennist. Commerciële sportbedrijven (maneges, outdoorbedrijven, zeilscholen, voetbalscholen, racketsportscholen, vakantieparken) organiseerden trainingen, sportlessen, toernooien, wedstrijden en evenementen buiten de traditionele verenigingssport om.

Het sportlandschap werd qua aard, inhoud en organisatie door de nieuwe private, publieke en particuliere toetreders diverser, commerciëler en innovatiever ingericht. “Er is een commercieel ‘sport- en vrijetijdscomplex’ ontstaan met tal van cross-overs tussen de conventionele publieke wereld van de sport en de bredere wereld van de bewegings- en lichaamscultuur” (Van den Heuvel, 2000, p.88).

## **2.3 Een hybride sportlandschap**

De van oudsher tamelijk gesloten en uniforme sportwereld heeft zich in de loop van de vorige eeuw ontwikkeld tot een dynamisch en veelvormig maatschappelijk verschijnsel. Door verschuivingen in de verhouding tussen maatschappelijke associaties, markt en overheid is een hybride sportlandschap ontstaan. Daarbinnen zijn anno 2009 als uitersten twee typen sportmarkten te onderscheiden. Een marktplaats voor ‘hechte’ sportpraktijken met een sterke oriëntatie op de intrinsieke waarde van sport en een infrastructuur als basis en één voor ‘lichte’ sportpraktijken met een losse sociale structuur en een sterke oriëntatie op sportextrinsieke waarden.

### *2.3.1 Het domein van ‘sportliche Sport’-praktijken*

Kenmerkend voor dit type praktijken is dat ze als hechte netwerken functioneren. Deelnemers hebben dezelfde belangen en perspectieven. Men spreekt dezelfde taal, iedereen denkt zo’n beetje hetzelfde, waardoor er nauwelijks variëteit is (Homan, 2007). In ons land maken deze praktijken hoofdzakelijk deel uit van de ‘traditionele’ in associatieverband georganiseerde sportwereld. Bij het managen van dit soort sportorganisaties staat van oudsher het behalen van sportief succes centraal. Niet alleen bij vrijwillig

bestuurde participatiesportverenigingen met een beperkt lokaal bereik, ook bij professioneel bestuurde topsportclubs met een uitgebreide (inter)nationale achterban aan bezoekers, fans en sponsors oriënteert men zich primair op de sportieve ambities en prestaties. Sportintrinsieke waarden, normen en routines sturen in grote mate de inzet, de betrokkenheid en belangen van betreffende stakeholders (medewerkers, vrijwilligers, supporters, fans). De relationele verhoudingen tussen de leden van een dergelijke 'gemeenschap' zijn hecht en duurzaam. In dit verband worden ze getypeerd als intern-georiënteerde, hechte sportpraktijken die zich met name rondom 'physical games' centreren.

Op de verschillende excellentie-niveaus van het sportief presteren is er sprake van een functieverhuizing. De complexiteit en dynamiek inzake de exploitatie van (semi)professionele topsport verschilt aanzienlijk met die van lokale breedtesportverenigingen. Op de 'lagere' niveaus (breedtesport) gaat het primair om het bevorderen van actieve deelname van participanten aan het door de lokale sportvereniging georganiseerde sportaanbod en gerelateerde nevenactiviteiten. De zogenaamde 'participatie functie' staat centraal. Bij de 'hogere' prestatie niveau's (topsport) draait het met name om het kijkerspubliek en de 'entertainmentfunctie' van (inter)nationale sportwedstrijden en grootschalige sportevenementen.

### *2.3.2 Het domein van 'niet-sportliche Sport'-praktijken*

Binnen deze lichte netwerken zijn relaties tussen actoren minder intensief. De deelnemende actoren zitten aan de rand van hun eigen sociale domeinen en zijn slechts zijdelings en tijdelijk verbonden met de organiserende sportaanbieder. Daardoor is het lastiger om als sportaanbieder het overkoepelende netwerk te coördineren. Gezondheidsidealen (fitter, mooier), maatschappelijke ambities (meer cohesie, minder criminaliteit) en/of economische belangen (meer baten, minder kosten) beoogt men door en via sportbeoefening te realiseren. Het kan daarbij gaan om zowel min of meer 'opgelegde' vormen (bewegingsonderwijs, fysiotherapie, bedrijfsfitness) als om 'vrijwillige' vormen van sportdeelname. Aan de behoefte aan fysieke training en sportbeoefening zonder expliciet wedstrijd karakter wordt voor een groot deel in de private ruimte van fitnessbedrijven, sportscholen, en dergelijke, in een commerciële setting invulling gegeven. Rondom het zich uitbreidende en voortdurend vernieuwende aanbod van fitness of aerobics ontwikkelden zich vluchtige, losjes gekoppelde nieuwe sportgemeenschappen. Dergelijke sportgemeenschappen met een losse sociale structuur ontstonden eveneens onder de jeugdige sporters die op de door overheid en/of sportgerelateerde 'foundations' aangelegde (semi) publieke trapvelden, sportpleinen, sport'courts' hun bewegingskunsten vertonen. Ook volwassen sporters organiseerden zich in toenemende mate als lichte gemeenschappen

bij het uitoefenen van hun sportieve liefhebberij (lopen, fietsen, zwemmen, schaatsen) in de publieke ruimte (Duyvendak, 2004). De groeiende markt inzake sportbeoefening in individueel verband en/of 'lichte' sportgemeenschappen creëerde voor publieke en private ondernemers en managers een (kans)rijk scala aan mogelijkheden en uitdagingen voor de vernieuwing van sportgerelateerde verdienmodellen.

#### **2.4 De organisatie- en bedrijfskunde als generieke kennisbasis**

Management als kennisdomein is een 'uitvinding' van de twintigste eeuw (De Man, 1995). De tweede industriële revolutie aan het eind van de negentiende eeuw leidde niet alleen tot een verwetenschappelijking van de productie in de maakindustrie, ook de bedrijfsvoering werd als een probleem gezien dat door wetenschappelijk geschoolde functionarissen opgelost diende te worden. Het moderne management zou gebaseerd moeten zijn op een wetenschappelijke 'body of knowledge' waarin de technieken en methoden voor rationele besluitvorming verankerd waren. Voor het verwerven van de benodigde professionele kennis op het gebied van bedrijfsvoering en het beïnvloeden van menselijk gedrag was een langdurige, academische opleiding vereist. Van interne recruitering (meewerkend voorman) kon niet langer sprake zijn. Management zou op termijn uitgroeien tot een beroep met een toegepast wetenschappelijk karakter. Sindsdien is het denken over methoden en technieken van managen sterk geformaliseerd. Theorieën, methoden en handelingsvoorschriften die gericht waren op het versterken van de strategie, de structuur, de cultuur en de winstgevendheid van (grote) bedrijven, vonden een (wetenschappelijke) thuisbasis in het 'body of knowledge' van onder meer de organisatiekunde, de bedrijfskunde en de bedrijfseconomie (Noordegraaf, 2004).

In de loop der jaren breidde zich de uit sociale wetenschappers, ondernemers, managers en organisatie-adviseurs bestaande manageriële kennism Gemeenschap, gestaag uit (Karsten & van Veen, 1998). Rationeel-analytische en subjectief-interpretatieve opvattingen en concepten over management en organiseren wisselden zich daarbij af (Stewart, 2009). De ontwikkeling van het managementdomein kenmerkte zich door verschillende perioden waarin enkele zienswijzen domineerden. Veranderingen in de maatschappelijke omgeving van zowel organisaties als contribuanten aan de 'body of knowledge' zorgden voor verschuivingen in de reikwijdte, geldigheid en actualiteit van (heersende) opvattingen, uitgangspunten en principes inzake het professionele management en het functioneren van organisaties (Polling, 2007).

## 2.5 Visies op professioneel managen en organiseren

In de door Snowden (2005) ontwikkelde matrix worden de verschillende opvattingen over de aard en inhoud van manageriële kennis(ontwikkeling) op een overzichtelijke wijze in kaart gebracht (zie afbeelding 2.1).

Un-order	Mathematical Complexity D	Social Complexity C
	Process Engineering A	System Thinking B
Order	Rules	Heuristics

Afbeelding 2.1: Het kennislandschap van managers (Snowden, 2005)

Binnen de kwadranten A en B wordt ervan uitgegaan dat er in de werkelijkheid een bepaalde mate van 'orde' heerst. Managers kunnen met gebruik van de juiste causale kennis de gewenste orde voorspellen en bewerkstelligen. De klassieke rol van de (verander)manager past binnen dit ordedenken: plannen, structuren beïnvloeden en controleren. 'Best practices' schrijven voor hoe in de toekomst adequaat gehandeld dient te worden. Soms zijn de stabiele oorzaak-gevolg relaties niet zo eenvoudig aan te geven. Er is dan specifieke expertise vereist om non-lineaire relaties met behulp van systeemdenken op te sporen (Bryan c.s., 2006).

Binnen complexe systemen (kwadranten D en C) staat een groot aantal (f)actoren met elkaar in verbinding en deze beïnvloeden elkaar. Het evenwicht tussen orde en chaos is daardoor moeilijk voorspelbaar. Snowden (2005) spreekt van een labiele toestand van 'on-orde'. Het non-lineaire verband tussen oorzaak en gevolg is door processen van zelforganisatie en zelf-ordering moeilijk te achterhalen. Met behulp van ingenieuze computersimulaties kunnen complexe informatie processen en natuurkundige verschijnselen gereconstrueerd worden (kwadrant D). Binnen complexe menselijke organisatieverbanden gaat het er anders toe (kwadrant C). Stilzweigende kennis en betekenisgeving spelen in humane gemeenschappen een grote rol. Mensen geven in interactie met elkaar betekenis aan situaties en creëren zo betekenisvolle beelden van de werkelijkheid. Ze gedragen zich afwisse-

lend rationeel, emotioneel, spontaan en (on)voorspelbaar. Betekenisgevingsprocessen zorgen voor een toestand van permanente 'on-orde' in menselijke samenwerkingsrelaties.

Het 'wetenschappelijke' managementparadigma heeft in alle kwadranten tot de jaren tachtig van de vorige eeuw model gestaan voor het professionaliseringsproces van de beroepsmanagers. De op Amerikaanse leest geschoeide businessschools en de daarvan afgeleide academische bedrijfskunde-opleidingen in ons land, beschouwden managers als organisatieprofessionals die beschikken over de wetenschappelijke methoden en technieken van een goede bedrijfsvoering. Naar het voorbeeld van de klassieke professies (artsen, advocaten, notarissen) streefde men naar de ontwikkeling van 'evidence-based' professioneel management. Dit streven bleek illusoir. Het werk van managers bleek in de praktijk niet in de eerste plaats gebaseerd op standaard kennis die buiten de betreffende organisatie was verkregen, maar gebaseerd op situationele kennis die al functionerend binnen de organisatie eigen gemaakt moest worden (Wattel, 1993). Het leerproces dat men doorloopt is doorslaggevend voor het juiste professionele handelen in meerduidige managementsituaties. Professioneel managen betekent niet meer en niet minder dan in staat zijn, passend bij de specifieke ambiguïteit van de management opgaven, algemene en ervaringskennis te gebruiken en daarmee goede (bedrijfs)resultaten behalen; zonder dat van tevoren duidelijk vaststaat wat 'goede resultaten' precies zijn. (Noordegraaf, 2004).

Aan de aard en inhoud van de professionele managementpraktijk kan ideaaltypisch vanuit een Rijnlandse of een Anglo-Amerikaanse opvatting invulling gegeven worden (Albert, 1992). Op basis van vergelijkend onderzoek stelde Albert dat het Rijnlands-Europese model in sociaal en in economisch opzicht principieel en in prestaties verschilde van het Anglo-Amerikaanse model. In deze studie worden beide modellen als uitersten op een continuüm geplaatst. In de huidige economische werkelijkheid en in de managementpraktijken van de sportsector doen zich allerlei mengvormen voor van de beide (kapitalistische) ondernemingsmodellen.

### *2.5.1 Anglo-Amerikaanse visie op managen en organiseren*

Het Amerikaanse organisatielandschap is van oudsher gebaseerd op concurrerend ondernemerschap, een minimale bemoeienis van de staat en de gerichtheid op korte-termijn winst. Het was de Amerikaanse organisatiekundige Taylor die begin twintigste eeuw in het kielzog van de tweede industriële revolutie, op basis van (natuur)wetenschappelijk onderzoek, management & organisatievraagstukken bestudeerde (Stewart, 2009). In die tijd had de leiding nauwelijks inzicht en controle op de uitvoering van de werkzaamheden binnen de snel groeiende productie-



fabrieken. Via een rationalistische benadering streefde men naar gestandaardiseerde voorschriften en universeel toepasbare kennis voor het efficiënt runnen van een bedrijf. Uniformering, planning en beheersing van werkprocessen stonden daarbij centraal. Mede door het succes van de sterk discipline-georiënteerde ‘Befehlstaktik’ van het Amerikaanse leger in W.O. II, is de verspreiding van het Anglo-Amerikaanse model halverwege vorige eeuw op het gebied van management en organisatie een doorslaggevend succes geworden (Brouwer & Moerman, 2005).

Kenmerkend voor het van origine Britse en Noord-Amerikaanse denken is de ‘American dream’ als het symbool voor individueel (ondernemers)succes. De manager is een ‘hands-off’ businessman. Vakkundigheid is de verantwoordelijkheid van de medewerker. De organisatie wordt gezien als een ‘money-making machine’. Geslaagde zakenmensen worden als helden vereerd. Voor de management & organisatie-opvatting in ‘De Nieuwe Wereld’ geldt (Weggeman, 2003):

- Leidinggevendenden zijn ‘top-down agents’ die het rendement moeten optimaliseren.
- Managers zijn solistisch ingesteld en worden door positiemacht gedreven.
- Managers zijn economisch geschoold en hebben weinig affiniteit met het product.
- Aandeelhouders staan op de eerste plaats: de focus ligt op kortetermijnwinst.
- ‘Wie de baas is mag het zeggen.’
- De aanpak is vooral geschikt voor technologieontwikkelingen, zoals engineering en (massa)fabricage.
- Er zijn veel gedetailleerde regels, procedures, handboeken, enzovoorts, met als gevaar bureaucrativering.
- Gericht op kwantiteit: marktaandelen, omzetcijfers, en dergelijke, moeten groeien.

Heringa en Peters (2009) hanteren American football als metafoor voor de Amerikaanse manier van ondernemen en managen.

- de coach bepaalt het spel, zet de stukken in
- 2 teams van elk 60 spelers, 11 in het veld
- 13 coaches
- 7 scheidsrechters en 6 assistenten
- spel gaat niet om de bal maar om de man
- spelers letten louter op scorebord, target behaald?
- coach en ondersteunende diensten bepalen wat er gebeurt. Steeds meer time out om primair proces te steunen

Afbeelding 2.2: Kenmerken American Football (Heringa & Peters, 2009)

“De missie is helder: binnen een set van strenge regels zoveel mogelijk land veroveren. Hoe? Met behulp van een strak hiërarchische organisatie, vaste patronen en een specialist voor elk onderdeel, aangestuurd door een hele batterij van coaches met peptalks. Met hard werken, de juiste tactiek en het doel voor ogen kunnen we de tegenstander verslaan! Als dit lukt, klinkt luid trompetgeschal, waarna de wapenfeiten in de schier eindeloze statistieken worden opgenomen” (Peters & Heringa, 2009, p.88).

### 2.5.2 *Rijnlands-Europese visie op managen en organiseren*

Het Rijnlandse organisatiedenken heeft zijn wortels in de West-Europese traditie. Het gildensysteem uit de late Middeleeuwen is kenmerkend voor de waarden waarop de Rijnlandse werkcultuur is gegrondvest: leidinggevende bevoegdheden zijn gebaseerd op vakkundigheid; intercollegiale toetsing waarborgt de kwaliteit van de geleverde producten; leren doe je ‘on the job’. De organisatie wordt gezien als noodzakelijk kwaad voor het leveren van hoogwaardige beroepsprestaties (Weggeman, 2003).

Negentiende-eeuwse Duitse en Franse militaire opvattingen over missie en taak-georiënteerdheid spelen eveneens een belangrijke rol. De omvang van de legers en de snelle veranderingen tijdens de veldoperaties maakte centrale sturing onmogelijk (Brouwer & Moerman, 2005). Onder de noemer ‘Auftragstaktik’ werkten legeronderdelen met een doelgerichte missie die ze naar eigen inzicht moesten zien te voltooien. Men vertrouwde daarbij op de taakvolwassenheid van de manschappen en het inzicht en de leiderschapskwaliteiten van het uitvoerend kader. In sociaal-economisch opzicht is het Rijnlandse model gebaseerd op maatschappelijke consensus, een actieve rol van de staat en zorg voor de lange termijn. Weggeman (2003) beschrijft de Rijnlandse opvatting over management & organisatie als volgt:

- Leidinggevende taken zijn gebaseerd op vakdeskundigheid.
- Managers zijn teamspelers en beschouwen succes of falen als een teamverantwoordelijkheid.
- Managers zijn van oorsprong vakmensen en hebben affiniteit met het product.
- Gestreefd wordt naar tevreden werknemers en tevreden belanghouders: de focus is gericht op lange-termijncontinuïteit.
- ‘Wie het weet mag het zeggen’.
- De aanpak is vooral geschikt voor kennisontwikkeling, zoals onderzoek en radicale innovatie.
- Er zijn veel minder regels, procedures, handboeken, enzovoort, met als gevaar anarchie.
- Niet alles wat van belang is kan worden gekwantificeerd.

Van Stratum (2001) trekt een parallel tussen een professionele voetbalclub en de Europese manier van organiseren en managen. De voetbalclub zorgt voor verbondenheid en trots bij de fans en de lokale bevolking en kan alleen successen boeken door een subtiel samenspel van voetballers, bestuur, bezoekers, fans, geldschieters en subsidiegevers. Het is meer dan een winstmachine die er naar streeft om een monopolistische positie te verwerven en de betaald voetbalorganisatie zal voor alle belanghebbenden waarde dienen te creëren. Een club heeft goede concurrenten nodig om een spannend en aantrekkelijk product (=competitie) te kunnen maken. Bovendien moet een voetbalclub ernaar streven om een bijzondere ambitie en bedrijfscultuur te kweken, zodat het een eer is om er (ook als vrijwilliger) te mogen werken en voor alle betrokkenen voortdurend voor nieuwe ervaringen en zingeving te zorgen. Ook bedrijven hebben een maatschappelijke taak en mogen niet als een eilandje met een geïsoleerde winstdoelstelling bestuurd en gemanaged worden.

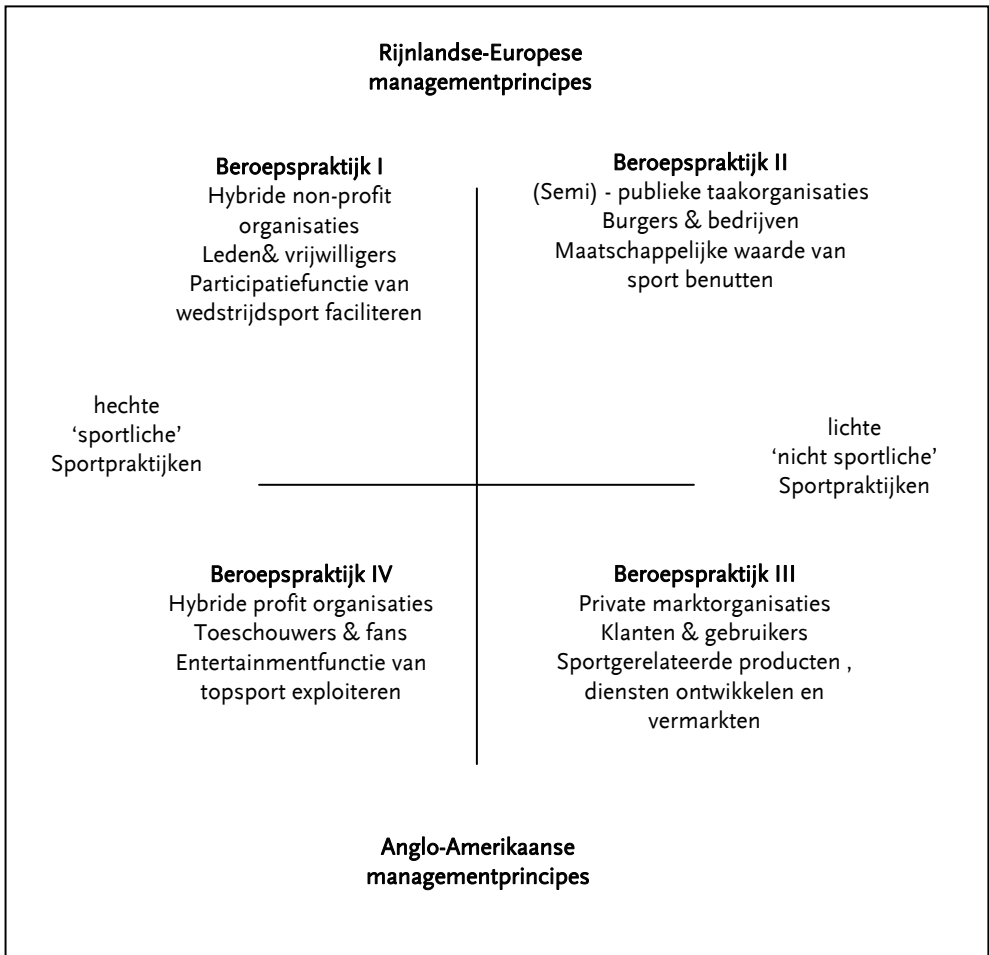
## **2.6 Naar een typologie van sportmanagementpraktijken**

Op de vraag welke beroepspraktijken in het domein zijn te onderscheiden, kan nu een antwoord gegeven worden. Het managen van een organisatie die sportdiensten in de markt zet, kan uiteindelijk op uitgesproken Angelsaksische of Rijnlandse principes gebaseerd zijn. De waardecreatie kan gericht zijn op actoren (reguliere sporters, fans) die in hechte sociale verbanden (verenigingen, bonden) deelnemen aan de sportpraktijk of op actoren (incidentele sporters, toeschouwers) die in losjes georganiseerde praktijken (trapveldjes, ski-pistes) aan sport doen. Wanneer we met het oog hierop de uitersten in de sportgerichte-as ('sportlichte' Sport versus 'nichtsportlichte' Sport) tegenover die van de management-as (Rijnlands versus Amerikaans) uitzetten, ontstaat er een typologie van het beroepsdomein (zie afbeelding 2.3).

Beroepspraktijken worden hier opgevat als: "relatief stabiele en samenhangende vormen van sociaal gevestigde beroepsmatige activiteiten waarbij managers overeenkomstige doeleinden en waarden trachten te verwezenlijken" (Jochemsen, 2006, p.9). De beroepsvorming op het gebied van sportmanagement is vormgegeven in professionele praktijken die de volgende kenmerken vertonen:

- de beroepswerkzaamheden die verricht worden zijn sociaal gevestigd in de samenleving.
- de beroepsbeoefenaren zijn onderdeel van een beroepsgroep en ontwikkelen een eigen professionele kennisbasis.

- binnen de betreffende beroepspraktijk worden kwaliteitscriteria gehanteerd die bepalen in welke mate iemand als een goede beroepsbeoefenaar wordt beschouwd.
- over de eisen die men stelt aan de kwaliteit van het uitoefenen van het beroep en de beroepsprestaties wordt voortdurend gereflecteerd en onderhandeld.



Afbeelding 2.3: Een typologie van beroepspraktijken in het domein sportmanagement (Broeke, 2006).

Professionele praktijken zijn ingebed in organisatorische verbanden. Op basis van de functie die organisaties vervullen kan een onderscheid worden gemaakt in drie organisatieconcepten: macht-, taak- en hybride organisaties (Simon, 1989). Binnen marktorganisaties beslist het management zelfstandig over strategische en bestuurlijke vraagstukken. Het zijn onafhanke-

lijke organisaties die voor anderen producten, diensten of capaciteit leveren. Taakorganisaties zijn van bovengeschatte beleidsorganen (de principaal afhankelijk. De principaal bepaalt welke producten, diensten of capaciteit aan wie geleverd wordt. Operationeel kan de organisatie de nodige vrijheid hebben. Taak- en marktorganisaties komen in allerlei (meng)vormen zowel in het publieke als in het private domein voor. Tussen het bedrijfsleven en de overheden bevindt zich in ons land een rijkgeschakeerd palet aan hybride maatschappelijke 'middenveld'-organisaties. Daartoe behoren vrijwilligersorganisaties, sportassociaties, vakbonden en dergelijke. Ze verschaffen diensten aan de leden, behartigen de belangen van de leden en/of zorgen voor de leden voor zingeving en (normerende) waardenvorming (Broeke & Rubingh, 1998). Middenveldorganisaties met een non-profit-karakter vormen in ons land lange tijd de ruggengraat van de sportsector.

Binnen de sportsector kunnen twee Rijnlands-georiënteerde en twee Angelsaksisch-georiënteerde managementpraktijken worden onderscheiden.

#### *2.6.1 Rijnlands georiënteerde beroepspraktijk (I)*

Deze beroepspraktijk heeft haar historische wortels in het negentiende eeuwse maatschappelijke middenveld (Broeke & Rubingh, 1998). Particuliere middenveldorganisaties (verenigingen, bonden, federaties) vervullen nog altijd de dominante rol in het faciliteren en coördineren van de sportdeelname van de contributiebetalende leden. Op haar beurt faciliteerde de (gemeentelijke) overheid de afgelopen decennia de tienduizenden sportverenigingen met het inrichten en onderhouden van accommodaties en het verschaffen van subsidies. Het waren veelal pro-deo opererende sportbestuurders die conform de principes van 'keukentafel'-management leiding gaven aan de vele honderdduizenden vrijwilligers (Slack, 1997).

De laatste jaren is er een kentering waar te nemen. Extern opgelegde eisen dienen zich steeds dwingender aan. Door de stijgende maatschappelijke belangstelling voor sport enerzijds en de toenemende samenlevingsproblemen anderzijds, wordt de traditionele sportpraktijk meer en meer 'vermaatschappelijkt'. De overheid zet de laatste jaren haar sturingsinstrumenten gericht in om daarmee het maatschappelijk rendement (o.a. gezondheidsbevordering / sociale integratie) van de sociale infrastructuur op het gebied van participatiesport te verhogen. De sportbonden en verenigingen op hun beurt ontwikkelen nieuwe organisatieconcepten (strategische allianties) en diensten (sportieve naschoolse opvang) om hun bestaansrecht in maatschappelijk opzicht te versterken. Er worden daardoor hogere eisen gesteld aan vrijwillige sportbestuurders. De interne democratie van de sportassociaties komt eveneens onder druk te staan. Door de toegenomen omgevingscomplexiteit en concurrentie vraagt de besturing van

sportassociaties om nieuwe vormen van bedrijfsvoering en organiseren. De behoefte aan professioneel geschoolde sportmanagers die op de verschillende bestuursniveaus bedrijfsmatige taken vervullen, neemt zienderogen toe.

### *2.6.2 Rijnlands-georiënteerde beroepspraktijk (II)*

Halverwege de vorige eeuw werd een nieuwe overheidsfunctie gecreëerd: de ambtenaar sportzaken (Bottenburg, 2005). Met als eerste opdracht op lokaal, provinciaal en landelijk niveau eigen sportbeleid vormgeven. Vanaf de jaren zestig werd het sportbeleid al snel verbreed. Niet alleen de planning van exploitatie voorzieningen voor lichamelijke opvoeding op school- en sportverenigingen, ook het stimuleren van sportdeelname door inactieve volwassenen en de sportinfrastructuur buiten de georganiseerde wedstrijdsport, werd als verbrede (welzijns)doelstelling door (semi)publieke taakorganisaties nagestreefd (Broeke, 1997).

Na de oliecrises en economische recessie werd vanaf begin jaren tachtig van de vorige eeuw de nadruk gelegd op het zuinig en effectief managen van publieke organisaties (Osborn, 1992). Nieuwe bedrijfsmatige en marktconforme modellen en technieken werden ingevoerd om publieke taakorganisaties resultaatgerichter en efficiënter te laten opereren. Via verzelfstandiging en privatisering dienden publieke organisaties zich zo veel mogelijk richting de markt te begeven. Zowel op bestuurlijk niveau als op uitvoeringsniveau werd sport als integraal beleidsmiddel ingezet. Het economische en het maatschappelijke rendement kwamen centraal te staan. In het kader van citymarketing fungeerde sport als 'promotiemiddel'. Om de leefbaarheid en de sociale cohesie in kwetsbare wijken en buurten te bevorderen werd sport als 'bindmiddel' ingezet. Operationele beleidsfunctionarissen probeerden als 'beweegmanager' de sportieve dienstverlening van scholen, verenigingen en welzijnsinstellingen in de frontlinie op elkaar af te stemmen. Accommodatiebeheerders fungeerden als bedrijfsmanagers van verzelfstandigde openbare sportparken en multifunctionele sportcentra. Het hogere kader veranderde in sportinclusief denkende algemene managers met sport- en beweegbeleid in één van hun portefeuilles. Sport wordt steeds vaker ingezet om een stad of regio te promoten en daarmee het aantal nieuwe bezoekers of de reputatie van de betreffende gemeente te verhogen.

### *2.6.3 Angelsaksisch georiënteerde beroepspraktijk (III)*

De dienstverlening van in verenigingsverband georganiseerde not-for-profit sportaanbieders, werd in de tweede helft van de twintigste eeuw aangevuld met nieuwe commercieel opererende marktorganisaties. Ze richtten zich met name, werkend met effectieve marketingmethoden, op bij de post-

industriële samenleving passende actieve leefstijlmarkt van fitter, harder en mooier (Stokvis, 2008). Fitnessondernemingen wisten op grote schaal nieuwe doelgroepen te enthousiasmeren voor een nieuw type lichaams-oefening zonder wedstrijd karakter (aerobics, steps, spinning, en dergelijke). Winst-maximalisering stond centraal en van de bedrijfsleiders werd de nodige bedrijfseconomische expertise gevraagd. Gebaseerd op de klant-gestuurde principes uit de zakelijke dienstverlening werd flexibel ingespeeld op nieuwe behoeftepatronen op het gebied van sport en bewegen. Dit leidde tot een voor de sportsector compleet nieuw aanbod van marktgerichte sportdiensten en producten (Trenberth, 2003).

Ook andere sportbedrijven met een winstoogmerk boden sportgerelateerde diensten aan. Naast een fitness/wellness-aanbod, werd de bedrijfstak sport verrijkt met de zakelijke diensten van maneges, zeilscholen en organisatoren van sportreizen of actieve vakanties en zelfstandige ondernemers zonder personeel die zich aanboden als leraar of trainer van losjes georganiseerde groepen of individuele personen.

#### *2.6.4 Angelsaksisch-georiënteerde beroepspraktijk (IV)*

Door toepassing van nieuwe kennis en technologieën op het gebied van training, begeleiding en verzorging werd de kloof tussen professionele topsport en amateuristische breedtesport steeds groter. Om aan de vraag naar hogere kwaliteit op de professionele sportmarkt te voldoen, moesten nieuwe externe geldbronnen aangeboord worden. Het verhogen van contributie en entree-inkomsten boden onvoldoende soelaas. Prestatiemanagement en methoden om de return on investment te monitoren en te verbeteren dienden zich aan (De Waal, 2005; Vischer & Meijers, 2008). In het laatste kwart van de vorige eeuw kwam een groeiend aantal bondsentrepreneurs en bedrijfseconomische en/of bedrijfskundig onderlegde beroepsmanagers aan het roer te staan van veelal hybride taak/marktorganisaties. In de meeste gevallen echter bleef in ons land bij professionele topsportclubs en commerciële topsportploegen de stichtings- of verenigingsstructuur behouden. Toenemende commercialisering en economisering van de topsportmarkt stelden steeds hogere eisen aan de bedrijfsvoering (Slack, 2004). Sportieve doelstellingen kwamen onder druk te staan en werden soms noodgedwongen ondergeschikt gemaakt aan zakelijke belangen en de in geld uitgedrukte ruilwaarde van sport(ers). De 'club van het volk' kwam steeds scherper tegenover 'de club van het geld' te staan (Carter, 2006).

De dominante rol van het economisch kapitaal creëerde naast sportieve successen veel media-aandacht voor uitwassen in en rondom exploitatie van topsport. Mede daardoor is de aandacht voor 'good governance' en

maatschappelijk verantwoord ondernemen van bestuurders en managers van professionele topsportorganisaties de laatste jaren aanzienlijk vergroot.

## **2.7 Vooruitblik**

Qua cognitieve onderbouwing en institutionele inbedding vertonen het vak en de beroepsgroep geen eenduidig profiel. Succesvolle deelname aan ‘de strijd om professionaliteit’ (Noordegraaf, 2009) op de externe markt van werk en beroep is vooralsnog een brug te ver.

Sportmanagers kunnen daarentegen op eigen kracht bijdragen aan de professionalisering van het managementwerk in de te onderscheiden beroepspraktijken. Daartoe is het nodig om de in potentie aanwezige kennisproductiviteit effectief te benutten en waarnodig verder te ontwikkelen. Op welke wijze practitioners als kennisproducent (kunnen) fungeren, staat centraal in hoofdstuk 3.



# Hoofdstuk 3

## Professionaliserende sportmanagers

*Professionele kennis is het 'eigendom' van een beroepsgemeenschap en ligt verspreid verscholen in routines, werkwijzen en normen die daarbinnen gebruikt worden. Deze 'embedded knowledge' is gebaseerd op gedeelde betekenissen en constructen en maakt effectieve samenwerking tussen professionals mogelijk. Het fungeert als interpretatiekader waarbinnen expliciete overdraagbare kennis begrepen kan worden. Kennisproductiviteit is het vermogen van kenniswerkende professionals om in een verspreidbare vorm nieuwe beroepskennis te creëren. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de wijze waarop de professionele kennisproductie in de (huidige) sportmanagementpraktijk (beter) benut kan worden.*

### 3.1 Het belang van kenniswerk

De kennissector beslaat als specifieke bedrijfstak in ons land momenteel 1.7 % van de werkgelegenheid en heeft als geheel een economische omvang van 14,5 miljard euro. Kennis fungeert in toenemende mate als economische motor (Manshanden, 2009).

De verhoging van de productiviteit van het kenniswerk wordt in algemene zin gezien als de grootste uitdaging van de eenentwintigste eeuw. Veel werkzaamheden krijgen steeds minder het karakter van handwerk en steeds meer dat van kenniswerk. Ook de organisatie van de werkomgeving verschuift van vaste, tijd- en plaatsgebonden fysieke werkplekken naar flexibele, mobiele kennisgerichte netwerken (Burgers, 2008). De verbinding tussen werken en leren wordt in moderne organisaties steeds (kennis)intensiever. Het werk in een kennismaatschappij stelt hoge eisen aan de specifieke materiedeskundigheid, maar ook aan het zelfstandig handelen in ongewone probleemsituaties en de samenwerking met anderen (Kessels, 2005). Kennisproductiviteit kan worden gestimuleerd door het werk te zien als een krachtige leeromgeving. Bij kenniswerk is het individu de eigenaar van het belangrijkste productiemiddel: het gebruiken en ontwikkelen van kennis. Kennis als activiteit van de mens als kennend wezen is niet te vatten in regels en procedures en dus niet of nauwelijks te managen. Het initiatief voor het verhogen van de productiviteit van kenniswerk ligt bij de kenniswerkende professional. Kenniswerkers verrichten hoofdzakelijk mentale arbeid en beschikken over waardevolle kennis (inzicht in de klant, techno-

logische know how, creatieve vermogens) waarmee ze nieuwe producten en diensten kunnen creëren (zie afbeelding 3.1).

Niet zo zeer de dure productie apparatuur, maar het talent, de kennis en betrokkenheid van de medewerker is doorslaggevend voor het prestatieniveau van de organisatie (Volberda, 2004).

	Productie-Medewerker	Informatie-medewerker	Kenniswerker
Rol	Omzet grondstoffen in producten	Transformatie van data in informatie	Kenniscreatie in de vorm van nieuwe producten en diensten
Taak	Simpel en monotoon met herhalend karakter	Gestandaardiseerd; toepassing van regels en procedures	Gevarieerd: kennisabsorptie en kenniscreatie
Resource	Machines en systemen	Informatiesystemen	Expliciete en impliciete kennis

*Afbeelding 3.1: Van productiemedewerker naar kenniswerker (Volberda, 2004)*

Kennis speelt een prominente rol bij het ontwikkelen en doorontwikkelen van succesvolle innovaties. Het faciliteren en stimuleren van het vermogen om nieuwe kennis te ontwikkelen en te gebruiken kan de komende decennia gezien worden als cruciale opgave waarvoor ook sportorganisaties gesteld worden. Het ontwikkelen, verspreiden en productief gebruiken van kennis zal in Het Nieuwe Werken steeds meer de kenmerken van een permanent leerproces krijgen. Werken en leren vallen samen. Het werk is in zichzelf een leerproces dat waarde toevoegt aan het werk door het te verbeteren en te vernieuwen (Bijl, 2007).

Van der Eijk (2008) komt in zijn onderzoek tot de conclusie dat kennisconstructie het best als een vorm van interpersoonlijke giftuitwisseling gecoördineerd kan worden. Verplichtende contracten of directieven van een autoriteit blijken minder geschikt om het onvoorspelbare, sociale proces van kennisconstructie te sturen. ‘Knowledge generation requires that individuals have related knowledge, acquiring new knowledge involves tacit dimensions and requires coding and decoding’ (Van der Eijk, 2008, p. 58).

Kennisdeling is per definitie een interpersoonlijk proces van geven en nemen dat op basis van onderling vertrouwen, gedeelde waarden, wederzijds respect en wederkerige relaties tot stand komt. Het sociale netwerk van verbindingen tussen mensen is voor kennisinnovatie van kapitaal belang. Een werkomgeving met een sterk ontwikkeld sociaal kapitaal is gunstig voor

de kennisontwikkeling binnen en tussen teams en organisaties. Afhankelijk van het type kennisproductie dienen passende kennisarrangementen georganiseerd te worden. Door innovatief organiseren kunnen de mentale ruimte en de kwaliteit van het denkwerk vergroot en daarmee de kennisproductiviteit bevorderd worden. Collaboratieve kennisuitwisseling gecombineerd met zelfsturing en intern ondernemerschap op de werkvloer maken kenniscreërende organisaties alert en flexibel (Nonaka, 1995).

### **3.2 Datagebaseerd onderzoek naar ‘professionele’ kenmerken sportmanagementpraktijk**

In de beroepspraktijk voeren sportmanagers werkzaamheden uit die primair gericht zijn op het ‘tot een goede oplossing’ brengen van uiteenlopende managementvraagstukken. Het beroepsmatige kennen, handelen, communiceren en beslissen is afhankelijk van de ‘professionele’ werkcontext. Vakinhoudelijke kennis en kunde speelt een cruciale rol bij het systematisch en verantwoord aanpakken van praktijkproblemen. Kennis fungeert daarbij als ‘het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren’ (Weggeman, 1997). Een belangrijk deel van het werk bestaat uit het zoeken, vinden, uitwisselen en waar nodig ontwikkelen van (nieuwe) kennis. In dat opzicht fungeert de sportmanager naast leidinggevende ook als kenniswerker. Kennisproductiviteit en methodische kennis en kunde zijn voor het op een ‘professionele’ wijze oplossen van problemen die zich in de praktijk voordoen beide noodzakelijk en bovendien nauw met elkaar verweven. De kenniswerkende managementprofessional is iemand die voor het goed uitvoeren van zijn primaire taak permanent moet leren, omdat hij of zij moet bijdragen aan de innovatie van producten, diensten en processen (Ropes, 2008). Met dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op de tweede onderzoeksvraag: *In hoeverre is het werken en leren van in de huidige praktijk werkzame sportmanagers als ‘professioneel’ te kenmerken en zijn de practitioners in de werkomgeving in staat om als kennisproducent te fungeren?*

Daartoe is allereerst op basis van de beschikbare professionaliseringsliteratuur een vragenlijst geconstrueerd die bij (een steekproef van) in de praktijk werkzame sportmanagers is uitgezet.

#### *3.2.1 Uitwerking van de onderzoeksvraagstelling*

Uit de in dit verband uitgevoerde literatuurscan blijkt over een aantal centrale kenmerken die aan het begrip ‘professioneel’ toegekend kan worden overeenstemming te bestaan.

- a. De verschillende benamingen en definities van de begrippen professioneel, professional en professionaliteit hebben in de

kern steeds betrekking op het soort werk c.q. de aard van het werk dat door de betreffende groep beroepsbeoefenaren verricht wordt.

Professioneel kenmerk:

*De uit te voeren werkzaamheden bestaan uit het oplossen van veelal 'ill-defined', relatief complexe problemen (Van Delden, 1992; Maas, 1999; Biemans, 2001; De Monchy, 2008)*

- b. Bij de beroepsvorming en de ontwikkeling van professionele standaarden nemen (hogere) beroepsopleidingen een prominente plaats in. Eigentijdse professionals zijn veelal hoogopgeleide kenniswerkers.

Professioneel kenmerk:

*Beroepsbeoefenaren beschikken over een hoogwaardig probleemoplossend vermogen dat tijdens een langdurige hogere (beroeps)opleiding verworven is. (Maas, 1999; Simons en Ruyters, 2001; Weggeman, 2007, Wanrooy, 2008)*

- c. Kennis is het eigendom en het vermogen waarover een professional beschikt. Kennisconstructie is sterk afhankelijk van de persoonsgebonden kennisopvatting die iemand heeft. In de context van kennisgebruik vindt kennisconstructie plaats.

Professioneel kenmerk:

*Kennis wordt opgevat als een door 'mentale' activiteiten te bewerken vermogen. Kennis is een construct dat zich in interactie ontwikkelt. (Schommer, 1990; Kessels, 2001; Leynse, 2005; Tillema, 2006)*

- d. Een goede professional is een 'lerende' professional. Hij zal ook na zijn initiële opleiding relatief veel (moeten) leren. Leren werken aan de professionele ontwikkeling kan op minstens drie manieren ingevuld worden. Door van vraagstukken in het werk te leren, door voor de eigen professionele ontwikkeling nieuwe kennisinzichten 'binnen te halen' en door – al dan niet samen met anderen – nieuwe kennis op te doen door het maken en ontwerpen van nieuwe producten en plannen.

Professioneel kenmerk:

*Voor het adequaat oplossen van de werkgerelateerde problemen wordt ook na de initiële (beroeps)opleiding veel en vaak geleerd. (Simons, 2003; Ruyters, 2006; Weggeman, 2007; Andriessen, 2007)*

Voor alle duidelijkheid, hierbij gaat het om kenmerken die door 'experts' in de vakliteratuur veelvuldig genoemd worden. Ze zijn zeker relevant, maar niet dekkend voor het vaststellen van het totale 'professionele' gehalte van het werken en leren van sportmanagers. Bij gebrek aan andere datagebaseerde knowhow op dit terrein echter, wordt met dit survey-onderzoek inzake de 'professionele' praktijk slechts een bescheiden begin gemaakt met het ontsluiten van de complexe beroepspraktijk.

Met behulp van bovenstaande kenmerken is het eerste deel van de onderzoeksvraagstelling nader uitgewerkt in vier deelvragen waarmee met de te construeren survey op nominaal en ordinaal (tellingen, percentages, rangorden) gemeten kan worden.

- 1) *Op welk niveau en in wat voor soort studierichting zijn in de huidige praktijk werkzame sportmanagers opgeleid?*
- 2) *In hoeverre wordt de aard van het werk dat managers verrichten door deze practitioners als 'professioneel' gekenmerkt?*
- 3) *Beschikken de betreffende sportmanagers over een kennisopvatting ('personal epistemology') die het (kunnen) construeren van nieuwe kennis belemmert c.q. bevordert?*
- 4) *In welke mate ondernemen sportmanagers professionaliseringsactiviteiten die de beroepsbeoefenaar tot een relatief vaak en veelzijdig 'lerende' professional maakt?*

### **3.3 Opzet survey-onderzoek en constructie vragenlijst**

Voor de beantwoording van deze deelvragen is een datagebaseerd survey-onderzoek uitgevoerd. Op grond daarvan is een uit vier overeenkomstige onderdelen samengestelde vragenlijst (zij bijlage I) ontwikkeld. Voor de vragenlijstitems die betrekking hadden op het verzamelen van gegevens over respectievelijk de kennisopvatting en de leeroriëntaties van de respondenten zijn de verschillende schalen op betrouwbaarheid geanalyseerd. Daarbij is als (gangbare) ondergrens een betrouwbaarheidsgraad (Cronbach's alpha) van 0,6 gehanteerd.

Via een online vragenlijst zijn de respondenten bevestigd. De vragenlijst heeft voor de deelnemers aan het onderzoek vervolgens online open gestaan op <http://quest.mulierinstituut.nl/sportmanagement>. In totaal hebben 194 personen ingelogd. Daarvan hebben 168 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Uiteindelijk zijn 103 vragenlijsten bruikbaar ingevuld (n=103).

Doordat de omvang van de populatie en de afbakening van de doelgroep onscherp is, kan niet voldaan worden aan de eisen van een toevalssteekproef.

Door het ontbreken van een geschikt steekproefkader is gekozen voor een strategische steekproef. Mede daardoor en door de omvang van de uiteindelijke groep respondenten zijn aan de externe validiteit concessies gedaan. Generatiegenoten hebben gemeenschappelijke overtuigingen, waarden en opvattingen (Bontekoning, 2007). Verondersteld is dat de oudere respondenten (leeftijd >40 jaar) door hun loopbaan en (voor)opleiding als pioniers op het gebied van sportmanagement wellicht op de onderscheiden professionaliteitsaspecten van hun jongere collega's verschillen. De protestgeneratie en generatie X horen tot de categorie 40 jaar en ouder, de pragmatische generatie en de internetgeneratie behoren tot de generatie jonger dan 40 jaar. Alle cases zijn geanalyseerd op eventuele verschillen tussen respondenten met leeftijd als splitsingsfactor.

De verzamelde categorische gegevens (beschrijvende gegevens en rangorde gegevens) zijn met behulp van SPSS geanalyseerd. Per variabele zijn de gemiddelden berekend en waar nodig is de standaarddeviatie aangegeven. De resultaten van deze beschrijvende statistische analyse zijn aan de hand van tabellen, cirkeldiagrammen en grafieken weergegeven.

### 3.3.1 Constructie vragenlijst

Overeenkomstig de vier onderscheiden deelvragen is de internetvragenlijst opgebouwd uit vier onderdelen.

#### 1) *Vragenlijst onderdeel: Aard en complexiteit van het werk*

Zoals alle managers verrichten sportmanagers werkzaamheden op het gebied van communicatie, plannen maken, besluitvorming, controle uitoefenen, medewerkers aansturen, binden en boeien van medewerkers en netwerkrelaties onderzoek (Luthans, 1988). Het werk van sportmanagement-professionals bestaat uit een mix van activiteiten. Biemans (2001) maakt voor het beoordelen van de mate van professionaliteit van te verrichten arbeid een onderscheid in T(echnically)-activiteiten en I(ndertermination)-activiteiten. Door kennis en kunde vast te leggen in regels en standaards. Deze routines zijn relatief eenvoudig over te dragen en aan te leren. Voor het oplossen van problemen met een hoog I-gehalte wordt een groot beroep gedaan op het reflectieve vermogen en de creativiteit van de practitioner. De mate van professionaliteit van de werkzaamheden kan worden uitgedrukt in de zogenaamde I/T-ratio. Professioneel werk bevat relatief veel I-activiteiten (Biemans, 2001).

De in de traditie van de managerial behaviour-benadering ontwikkelde en gevalideerde vragenlijst van Luthan (1988) is vertaald in het Nederlands (Jansen, 1999). Aan de sterk op 'beheersing gerichte' items uit de

oorspronkelijke lijst zijn in dit onderzoek enkele 'op vernieuwing gerichte' items aan de definitieve lijst toegevoegd (Ten Have, 1996). De 20 items zijn in meerdere categorieën ondergebracht; te weten: communicatietaken; planning & control taken; netwerk taken en op vernieuwing gerichte taken.

### 2) *Vragenlijst onderdeel: Opleidingsniveau en professionaliseringsgraad*

Naast biografische zaken (leeftijd, geslacht, en dergelijke) wordt hier ingegaan op het soort functie dat de respondent uitoefent en voor welke type sportorganisatie men werkzaam is (geweest). Tevens wordt gevraagd naar de hoogte en richting van de laatste afgeronde opleiding(en). Vervolgens wordt inzicht verkregen in de mate waarin sportmanagers zich verenigd hebben als beroepsgroep. Daartoe is gevraagd naar het al dan niet lid zijn van de (toenmalige) beroepsvereniging i.e. de Nederlandse Vereniging voor Managers in de Sport (NVMS).

### 3) *Vragenlijst onderdeel: Constructivistische kennisopvatting*

De samenwerking met collega's bij het construeren van nieuwe kennis wordt sterk beïnvloed door de 'personal epistemology' van de betrokkenen. Gebaseerd op het pionierswerk van Schommer zijn in de loop der jaren instrumenten ontwikkeld waarmee de persoonsgebonden kennisopvatting gemeten kan worden. Tillema (2006) heeft met behoud van de vijf dimensies van de oorspronkelijke schalen van Schommer een vragenlijst ontwikkeld om de relatie tussen kennisopvatting en kennisproductiviteit bij professionals te achterhalen. In tegenstelling tot de essentialistische 'kijk op kennis' i.e. kennis is extern objectief bepaald als vaststaand gegeven te beschouwen, hanteren professionele (kennis)werkers een constructivistische kennisopvatting. Mensen vormen hun kennis in interactie. Kennis is een stelsel van constructen van de werkelijkheid dat iemand in zijn (werkzame) leven opbouwt, waarmee hij zijn waarnemingen interpreteert en zijn handelen richting en betekenis geeft. Kennisconstructie wordt gezien als een actief proces van betekenisverlening waarbij – al dan niet in samenwerking met anderen – nieuwe kennis tot stand kan komen.

Door Tillema (2004) is een valide instrument ontwikkeld waarmee vijf dimensies van de professionele kennisopvatting gemeten kunnen worden: Deze uit 38 items bestaande vragenlijst is onderverdeeld in de volgende schalen: snelheid van het kennis verwerven (8 items); structuur van kennis (11 items); constructie van kennis (11 items); succesvolle professionals (5 items), en oplossingsresultaat (3 items).

### 4) *Vragenlijst onderdeel: Permanent leren*

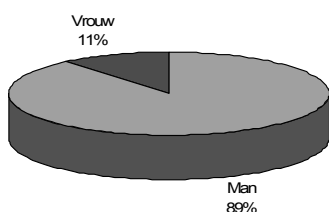
Het permanent verbeteren van de eigen professionaliteit is een belangrijk kenmerk van de 'lerende' professional. Simons (2003) onderscheidt in dit verband drie vormen van professioneel leren: uitwerken, uitbreiden en uitdragen. Uitwerken en uitbreiden zijn activiteiten gericht op de individuele professionalisering (onder andere impliciete kennis expliciet maken, kennisnemen van nieuwe inzichten, kritische reflectie op werkmethoden). Uitdragen betreft het voor anderen in en buiten de organisatie beschikbaar maken van de resultaten van uitbreiden en uitwerken (onder andere publiceren, lezing houden, nieuwe oplossingsconcepten ontwerpen, deelnemen aan professioneel netwerk). De respondenten zijn bevraagd op de mate waarin ze actief professionaliseringsactiviteiten ondernemen.

### 3.4 Onderzoekresultaten

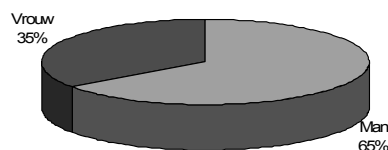
#### 3.4.1 Achtergrondgegevens

Ruim de helft van de respondenten (57%) noemt zichzelf beleidsmedewerkers. Het overige deel hanteert als functiebenaming de term manager. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar. Onder hen is het percentage vrouwen 22%. De verdeling op basis van leeftijd is uit onderstaande grafieken af te lezen. Het percentage vrouwen blijkt vooral onder jongere sportmanagers veel hoger te zijn dan onder oudere sportmanagers.

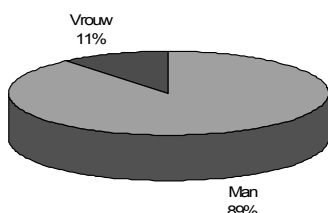
Geslacht participatiesportmanagers > 41 jaar



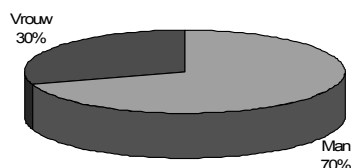
Geslacht participatiesportmanagers t/m 40 jaar



Geslacht managers



Geslacht beleidsmedewerkers



Afbeelding 3.2: Geslacht respondenten



Opvallend is dat het percentage vrouwen onder beleidsmedewerkers bijna driemaal zo groot is als onder managers (zie afbeelding 3.2). Overigens zijn meer dan drie keer zoveel managers lid van de NVMS dan beleidsmedewerkers (23% tegenover 7%).

### 3.4.2 Aard en complexiteit managementactiviteiten

Inzake de complexiteit van de managementactiviteiten geldt onderstaand beeld (zie afbeelding 3.3). Ter verduidelijking; een score van 1 houdt in dat de complexiteit van de activiteiten laag is en dat er kennis en vaardigheden voor nodig zijn die door studie zijn te leren en relatief eenvoudig zijn over te dragen. Een score van 5 betekent dat er sprake is van complexe, steeds veranderende taken, waarvoor ervaring, creativiteit en talent nodig zijn. Dus: hoe hoger de score, des te meer er van de sportmanager wordt gevraagd. Idealiter bestaat een functie uit een combinatie van complexe en minder complexe activiteiten. Er moet tussen de I - en T - activiteiten met andere woorden balans zijn. De uitkomsten zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

	t/m 40 jaar	> 41	Totaal
Mate van complexiteit	3,30	3,32	3,31

Afbeelding 3.3: Tabel aard en complexiteit managementactiviteiten

De door sportmanagers uit te voeren managementactiviteiten qua 'T' en 'I' zijn redelijk in balans. Op een vijfpuntsschaal kan 3,3 worden geïnterpreteerd als 'iets meer I dan T'. Uit de tabel is tevens af te leiden dat splitsing aan de hand van leeftijd weinig afwijkingen ten opzichte van het totaal oplevert. De gemiddelde standaarddeviatie is 0.99.

Sportmanagers geven aan dat met betrekking tot de aard van het werk, strategische taken, gemiddeld 38% van de tijd in beslag nemen. De verhouding tussen interne en externe zaken is 52% tegenover 48%. Hierbij kan worden opgemerkt dat de aandacht van oudere sportmanagers iets meer uitgaat naar interne zaken, in vergelijking tot jongere managers (54% tegenover 51%).

Een verschil is ook bij de verdeling van de aandacht over geplande en onverwachte zaken waar te nemen. Jongere managers geven aan 67% van hun tijd aan geplande zaken te besteden, terwijl 70% van de tijd van oudere sportmanagers aan deze zaken wordt besteed.

### 3.4.3 Opleidingskwalificaties en professionaliseringsgraad

Het grootste deel van de respondenten (89%) is werkzaam bij een organisatie met een publieke identiteit (beroepspraktijk II). De groep respondenten die

in de private niet-commerciële sector werken (11%), bestaat voor bijna tweederde uit jongere sportmanagers (beroepspraktijk I).

Het managen van diensten met betrekking tot actieve sportparticipatie wordt het meest als werkdomein genoemd. Het runnen van sportaccommodaties staat op de tweede plaats met 32%. De oudere sportmanager is relatief meer in de 'fysieke sportinfrastructuur' werkzaam.

80% van de sportmanagers blijkt minimaal een opleiding op HBO-niveau te hebben gevolgd. Jongere sportmanagers zijn gemiddeld hoger opgeleid dan oudere sportmanagers. Van de oudere sportmanagers heeft 70% minimaal een HBO-opleiding gevolgd, terwijl dit percentage onder jongere sportmanagers 90% is. In de onderstaande tabel is dit weergegeven.

	t/m 40 jaar	> 41 jaar	Gemiddeld
Voortgezet onderwijs	2%	4%	3%
MBO	8%	26%	18%
HBO	47%	48%	48%
WO	43%	22%	32%

Afbeelding 3.4: Specifieke expertise

Sportmanagers hebben met name sportgerichte opleidingen gevolgd (22%). Sportmanagementstudies komen op de tweede plaats (20%).

Positie	t/m 40 jaar	> 41 jaar	Totaal
1	Sportmanagement (33%)	Sport (26%)	Sport (22%)
2	Sport / Anders (18%)	Onderwijs (24%)	Sportmanagement (20%)
3	Economie / welzijn (10%)	Anders (19%)	Anders (18%)

Afbeelding 3.5: Type opleiding

Oudere sportmanagers hebben vaker opleidingen die op sportonderwijs gericht zijn. Het percentage sportmanagers dat een economische opleiding heeft gevolgd, is bij de jongere sportmanagers bijna drie keer zo hoog als bij de oudere sportmanagers (10% tegenover 4%).

Slechts 14% van de respondenten is lid van de toenmalige Nederlandse Vereniging van Managers in de Sport (NVMS).

#### 3.4.4 Constructivistische kennisopvatting

Voordat wordt ingegaan op de concrete uitkomsten met betrekking tot de persoonsgebonden kennisopvatting, wordt eerst kort stilgestaan bij de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse.

In de onderstaande tabel is weergegeven welke betrouwbaarheidsgraad (Cronbach  $\alpha$ ) voor de verschillende schalen gelden.

Schaal	Cronbach $\alpha$
Snelheid van kennisverwerking	0.530
Structuur van kennis	0.743
Constructie van kennis	0.644
Succesvolle professionals (5 items)	0.576
Succesvolle professionals (4 items)	0.672
Oplossingsresultaat	0.738

Afbeelding 3.6: Heersende kennisopvatting

Als 0.6 als minimum wordt gehanteerd, kan worden opgemerkt dat de schaal ‘snelheid van kennisverwerking’ niet aan de eisen voldoet. Daarnaast valt op dat wanneer het item ‘een goede manager zijn betekent meestal over een hoop feitenkennis te beschikken’ uit de schaal ‘succesvolle professionals’ wordt gehaald, dit de betrouwbaarheid van 0,576 naar 0,672 verhoogt.

In de onderstaande tabel zijn de scores op de verschillende schalen weergegeven. Aangezien er op basis van leeftijd geen noemenswaardige verschillen tussen de antwoorden van de respondenten zijn waar te nemen, zijn in de tabel de scores van beide leeftijdscategorieën samen genomen (zie bijlage 1).

Schaal	Score
Snelheid van kennisverwerking	2,76
Structuur van kennis	3,34
Constructie van kennis	3,61
Succesvolle professionals	3,02
Oplossingsresultaat	2,38
Totaal	3,01

Afbeelding 3.7: Scores kennisopvatting

Scores boven de mediaan (=2,5) dienen geïnterpreteerd te worden als ‘constructivistisch’, dat wil zeggen dat kennis als een persoonsafhankelijke ‘construct’ wordt gezien. De gemiddelde score (3,01) duidt er op dat de onderzochte groep sportmanagers vanuit een constructivistische kennisopvatting te werk gaat.

#### 3.4.5 Leeroriëntaties en professionaliseringsactiviteiten

Op wie of wat sportmanagers terugvallen op het moment dat ze een lastig probleem moeten oplossen en een moeilijke beslissing moeten nemen, is in de onderstaande tabel weergegeven. Leeftijd blijkt hierop niet of nauwelijks van invloed te zijn.

1	Eerdere ervaringen
2	Collega-managers uit de eigen organisatie
3	Kennis / inzichten opgedaan in opleidingen of cursussen
4	Kennis uit boeken / tijdschriften
5	Het management team
6	Deskundigen van buiten
7	Collega-managers uit andere organisaties
8	Uw partner (privé)
9	Raad van bestuur
10	Secretaresse

Afbeelding 3.8: Geraadpleegde kennisbronnen bij lastige problemen

Eerdere ervaringen blijken het belangrijkste te zijn bij het oplossen van lastige problemen. Daarna zijn het collega's die geraadpleegd worden. De activiteiten die sportmanagers ondernemen om hun vakgerelateerde kennis en professionaliteit in stand te houden dan wel te vergroten, kunnen in drie categorieën worden verdeeld: uitwerken, uitbreiden en uitdragen (Simons en Ruijters 2001). Zoals eerder vermeld is nagegaan in hoeverre de gebruikte schalen betrouwbaar zijn. De Cronbach's zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Activiteit	Cronbach $\alpha$
Uitwerken	0.383
Uitbreiden	0.491
Uitdragen	0.661

Afbeelding 3.9: Leeroriëntaties professionals

Zoals in de bovenstaande tabel te zien is, zijn met name de betrouwbaarheidsscores van de schalen uitwerken en uitbreiden niet erg hoog. Als beide schalen samen worden genomen, bedraagt Cronbachs  $\alpha$  echter 0.636. Met een gehanteerde ondergrens van 0.6 is dit voldoende. De oorspronkelijke drie schalen zijn op deze wijze teruggebracht tot twee schalen, waarbij de eerste schaal bestaat uit professionaliseringsactiviteiten die voor het individu van belang zijn. De tweede schaal, uitdragen, bestaat uit professionaliseringsactiviteiten die in het teken staan van het verbeteren van de kennisbasis van de beroepsgroep. Alle drie de schalen samen hebben overigens een Cronbach  $\alpha$  van 0.751. De gemiddelde scores op driepuntsschalen zijn in onderstaande tabellen weergegeven:

Praktiserend leren	U1
Feedback collega's vragen	2,63
Tijd voor reflectie nemen	2,28
Variatie in werk aanbrengen	2,66
Nieuwe ideeën uitproberen	2,29
Intervisie organiseren	1,36

Onderzoekend leren	U2
Kennisbasis actualiseren	2,35
Experimenteren	1,99
Literatuur bijhouden	2,26
Theorie aan praktijkervaringen koppelen	2,41
Cursussen volgen	2,00

Creërend leren	U3
Deelnemen kennisgemeenschap	2,36
Deelname vakdiscussies	2,15
Lezing-workshops geven	1,57
Publiceren	1,43
Zelf ontworpen werkwijze verspreiden	1,99

*Afbeelding 3.10: Professionaliseringsactiviteiten*

Het grootste deel van de respondenten (75%) geeft aan aanvullende opleidingen en/of cursussen te hebben gevolgd of daarmee bezig te zijn. Opvallend hierbij is dat dit percentage onder oudere sportmanagers hoger is dan onder jongere sportmanagers. 87% van de oudere sportmanagers geeft namelijk aan dergelijke activiteiten te ondernemen, terwijl dit percentage onder jongere sportmanagers 61% bedraagt. Doordat de jongere generatie haar opleiding recenter heeft afgerond is deze opleiding wellicht beter afgestemd op de heersende kennisbehoefte. Deze mogelijke verklaring wordt gesteund door het feit dat oudere sportmanagers aanzienlijk vaker sportmanagementcursussen volgen (48% tegenover 20%). Zoals is aangegeven hebben jongere sportmanagers vaker een specifieke studie op het gebied van sportmanagement gedaan. Opvallend laag zijn de scores op de professionaliseringsactiviteiten intervisie, lezing-workshops geven en publiceren. Deze professionaliseringsactiviteiten staan meer in het teken van het (helpen) verbeteren van ‘andermans’ beroepspraktijk. Dit duidt er op dat aan nieuwe kennis en het verspreiden daarvan relatief weinig aandacht wordt besteed.

### 3.5 Beantwoording onderzoeksvraag

Door middel van survey-onderzoek is bij ruim honderd in de non-profit en publieke sportsector werkzame sportmanagers het ‘professionele’ gehalte van de beroepsmatige werkzaamheden verkend. Tachtig procent van de ondervraagden blijkt een hogere (beroeps)opleiding te hebben gevolgd. Iets minder dan de helft van die groep volgt een sportspecifieke (management) opleiding. Het werk dat wordt uitgevoerd acht men behoorlijk complex en het richt zich voor zo’n veertig procent van de tijd op strategische kwesties. Kennis wordt daarbij gezien en gebruikt als een door de persoon te bewerken gereedschap.

Van lotsverbondenheid met beroepsgenoten blijkt weinig sprake te zijn. Nauwelijks 1/7 deel van de onderzochte groep respondenten is lid van de landelijke beroepsvereniging. Vastgesteld kan worden dat de onderzochte groep sportmanagers in algemene zin veelal hoogopgeleid is en redelijk vaak aan bijscholingen deelneemt. In hun beroepspraktijk worden ze geconfronteerd met relatief complexe problemen waarvoor geen standaard oplossingen voorhanden zijn. Kennis wordt niet gezien als een vast gegeven en dient door (mentale) inspanningen van de praktijkprofessional situatief geconstrueerd en aangepast te worden. De groep practitioners blijkt weinig actie te ondernemen op het zelfstandig produceren en verspreiden van (nieuwe) kennis. De kennisproductiviteit is aantoonbaar voor verbetering vatbaar. Het antwoord op de tweede onderzoeksvraag is dientengevolge gematigd positief. Sportmanagers verrichten 'professioneel' werk (Biemans, 2001) en dienen naar hun oordeel non-routine problemen op te lossen. Ze hebben veelal een langdurige, hogere (beroeps)opleiding gevolgd en om hun vak bij te houden ondernemen ze veel en vaak professionaliseringsactiviteiten. Activiteiten die in het teken staan van creërend leren of bedoeld zijn om andermans praktijk verder te (helpen) ontwikkelen, doen zich minder vaak voor. Hoewel beschikend over een kennisopvatting die tot het construeren van nieuwe kennis in staat stelt, wordt op eigen kracht aan de ontwikkeling van kennis in een verspreidbare en voor anderen toegankelijke vorm weinig bijgedragen.

In hoeverre sportmanagers in opleiding in de vigerende beroepspraktijken op 'buitenschoolse' leerwerkplekken als kennisproducent (leren) fungeren, is met een hierna te bespreken pilot-study verkend.

### **3.6 Leren kenniswerken op de stage plek**

In de negentiger jaren van de vorige eeuw is de werkplek herontdekt als een potentieel krachtige leeromgeving voor studenten (Streumer, 2004). De werkplek als leeromgeving speelt momenteel een belangrijke rol in het recentelijk ingevoerde competentiegericht opleiden in het (hoger) beroepsonderwijs. Het leerpotentieel van de werkplek, omschreven als het vermogen van een werksetting om leerprocessen te integreren in werkprocessen, zodat continue gedragsveranderingen bij medewerkers ontstaan en nieuwe kennis gegenereerd wordt (Nijhof, 2006), staat de afgelopen jaren hoog op de onderwijskundige agenda van onderzoekers en opleiders (Koster & Onstenk, 2009). Binnen de bacheloropleiding sportmanagement van het Instituut voor Sportstudies aan de Hanzehogeschool van Groningen is de afgelopen jaren een groot deel van het 'binnenschoolse' leren verplaatst naar het 'buitenschoolse' leren (projecten, leerwerk-bedrijven, stagelopen, afstudeeropdracht). Daarmee wordt beoogd dat studenten de benodigde beroepscompetenties zoveel mogelijk in authentieke beroepssituaties (leren)

ontwikkelen. Het rendement van dit soort leerwerkervaringen is echter van veel factoren afhankelijk (Streumer, 2005). Binnen deze studie is exploratief onderzoek gedaan naar de mate waarin de buitenschoolse leerwerk omgeving voldoende potentieel biedt respectievelijk kan bieden voor gevarieerd en/of intensief kenniswerk. Naar analogie van het leerlandschap van Ruyters (2006) is met deze pilot een eerste aanzet gegeven tot het in kaart brengen van het kennislandschap op de werkplek in de verschillende beroepspraktijken.

### *3.6.1 Kenmerken leerlandschapmethode*

Ruyters (2006) heeft een methodiek ontwikkeld waarmee leeroriëntaties binnen het leerlandschap in en rondom de werkplek in kaart gebracht kunnen worden. Leeroriëntaties zijn typering van de aard van het leren en zijn indicatief voor de richting en de functie van het leren.

Voor het in kaart brengen van de rudimentaire basis van het leerlandschap van de werkomgeving worden drie met elkaar verband houdende leerprocessen onderscheiden die hun oorsprong vinden in het professionele (kennis)werk: praktiserend leren, onderzoekend leren en creërend leren. Bij praktiserend leren gaat het om de vraag in hoeverre de aard van de werkzaamheden het mogelijk maakt dat er veel of weinig nieuws geleerd kan worden. De kans op praktiserend leren wordt vergroot door: veel variatie, veel feedback, afhankelijkheid van de buitenwereld, veel samenwerking met anderen en voldoende gelegenheid om te reflecteren. Onderzoekend leren is er op gericht om nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op te doen. Het gaat om iets uitzoeken, lezen, de kunst afkijken van en in gesprek gaan met derden om daarmee na te gaan wat er nog meer aan kennis of kunde te koop is. Bij creërend leren tenslotte staat het ontwerpen en creëren van 'iets nieuws' centraal. Door te ontwerpen leren mensen gaandeweg over achterliggende kennis en inzichten, ontdekken ze tekortkomingen, blinde vlekken en onverwachtse nieuwe mogelijkheden. De ontworpen (kennis)producten kunnen nieuw zijn voor de werkende zelf, maar ook voor de werkgemeenschap.

### *3.6.2 Opzet en uitvoering van de pilot-study*

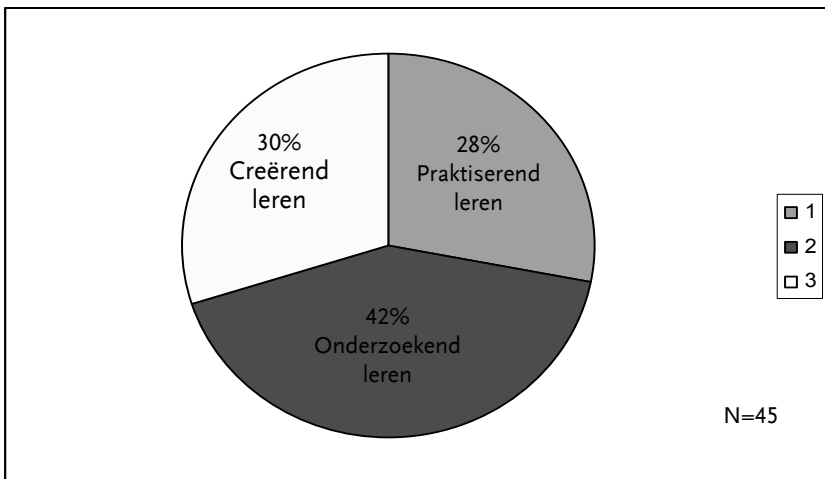
Naast het werkenderwijs eigen maken van (routinematige) beroepscompetenties, is het voor studenten van belang te anticiperen op de mogelijkheden voor kenniswerk in en rondom de stagewerkzaamheden. Dit alles 'opdat ze creatief met hun eigen kennisideeën aan de slag kunnen gaan of bezig kunnen zijn met kennis die ze belangrijk vinden vanuit de vragen die hun praktijkervaringen oproepen' (De Jong, 2007).

Op basis van het door Poortman c.s. (2009) uitgevoerde literatuuroverzicht zijn bij de extensivering van het beroepsonderwijs de nodige kritische

kanttekeningen te plaatsen. Het spanningsveld tussen leren en werken is groot. “Acquisitie (van kennis) versus participatie (in praktijksituaties), breed versus specifiek opleiden en ‘sturen’ versus ‘loslaten’ zijn de belangrijkste dilemma’s die in relatie tot werkplekleren onderscheiden kunnen worden” (Poortman & Visser, 2009, p.15).

Om een kleine maar wellicht katalyserende bijdrage te leveren aan het openen van voornoemde ‘blackbox’ inzake het leren kenniswerken is in dit bestek een verkennende pilot uitgevoerd naar de voor het bevorderen van het voor kenniswerk relevante (leer)potentieel van de stagewerkplek bij vierdejaars sportmanagementstudenten. Deze pilot beperkt zich tot een aantal condities die door Ruyters (2006) als ‘bevorderlijk’ worden beschouwd voor respectievelijk praktiserend-, onderzoekend- en creërend leren van beroepsbeoefenaren.

Op basis van de ideeën van Ruyters (2006) is een korte vragenlijst (zie bijlage 2) door de onderzoeker ontwikkeld waarmee het rudimentaire kennislandschap rondom de werkplek van en door de stagelopende studenten (n=45) in kaart gebracht kan worden. De vragenlijst bestaat in de kern uit drie categorieën die op de drie leeroriëntaties (praktiserend, onderzoekend en creërend) betrekking hebben. Per categorie zijn telkens vier operationele items geformuleerd. Studenten konden op een 3-punts-schaal aangeven welk belang de verschillende items in hun perceptie hebben in de betreffende leerwerk omgeving die in de beschreven vier beroepspraktijken gesitueerd waren. De invulling van de korte vragenlijsten geeft het volgende totaalbeeld te zien:



Afbeelding 3.11: Leerpotentieel op de stageplek



Bij nadere bestudering van de individuele vragenlijsten bleek het 'leerpotentieel' in de verschillende praktijken aanzienlijk te verschillen. Opvallend is dat de in de ogen van studenten minst aantrekkelijke stageplekken het meeste kenniswerk-'potentieel' in zich hebben. De taken en functies die in (semi)publieke sportorganisaties vervuld werden, boden vergelijkenderwijs de meeste gelegenheid tot onderzoekend en creërend leren.

De gemiddelde scores op de verschillende items zijn in een kleine kring – samengesteld uit enkele vierdejaars, de onderzoeker en de afstudeercoördinator – doorgesproken. Daaruit kwam met name naar voren dat studenten in de verschillende beroepspraktijken vaak ingezet werden om op de stageplek allerlei afgebakende routinetaken te verrichten die naar hun inzicht 'onder hun niveau' waren. Dat type routinewerk leverde hun weinig nieuwe inzichten of nieuwe kennis op. Het leren van de aspirant-kenniswerker beperkte zich veelal tot 'de kunst van het afkijken' (Ruyters, 2006). Binnen de professionele praktijken waar studenten werkten was de bemoeienis van de directe werkplekbegeleider met hun kenniswerk naar hun oordeel minimaal. Met vragen om ondersteuning in de 'context of discovery' van het onderzoekswerk dat in het kader van de afstudeeropdracht c.q. afstudeerscriptie verricht moest worden, konden ze in de werkomgeving niet of nauwelijks terecht.

Studenten die in een 'kennisarme' leerwerkomgeving werkzaam waren, werd aangeraden om naar aanleiding van de 'subjectieve' scores op de door hen ingevulde vragenlijst met de werkplekbegeleiders in gesprek te gaan over mogelijke verbeteringen in de leermogelijkheden op de stagewerkplek. Geadviseerd werd om de werkplek begeleider en/of naaste collega's eveneens de vragenlijst in te laten vullen. Vervolgens zou een dialoog op gang gebracht kunnen worden over de eventuele verschillende percepties en over mogelijke verbeteringen in het 'kenniswerk-potentieel' van de werkomgeving. Het werd aan de zelfstandigheid van de betreffende student overgelaten om daar indien gewenst werk van te maken.

### *3.6.3 Reflectie op de pilot en voor de opleidingspraktijk bruikbare inzichten*

- De kloof tussen de wijze waarop 'binnenschools' aan opdrachten gewerkt en geleerd werd en de wijze waarop dat in de 'buitenschoolse' leerwerkomgeving plaats vond, werd in tweeërlei opzicht als behoorlijk groot ervaren. Binnenschools heerste er in de afstudeerfase een leerklimaat dat zich kenmerkt door: werken aan open opdrachten, creatieve oplossingen zoeken voor complexe praktijkproblemen; veel in kleine groepen werken, virtuele kennisbronnen aanboren en onderling

kennis delen om daarmee na een aantal weken een goed onderbouwd ‘product’ af te kunnen leveren. Medestudenten en opleidingsdocenten met inhoudelijke kennis en begeleidingsvaardigheden bieden ondersteuning en beoordelen het procesverloop en het uiteindelijke kennisproduct aan de hand van expliciet geformuleerde criteria. In contrast daarmee kenmerkt zich de buitenschoolse leerwerk omgeving door: gestructureerde individuele opdrachten; op een efficiënte wijze eenvoudige taken vervullen; weinig tijd, aandacht en ondersteuning ten aanzien van het persoonlijk leerproces; grotendeels ontbreken van positieve feedback op de sterke en minder sterke kanten van het professioneel functioneren als kenniswerker in opleiding.

- Leren is een concept, waarmee het inherente streven naar verbetering wordt aangeduid. Van der Knaap (1997) maakt onderscheid tussen drie ideaaltypische leermodellen: cybernetisch leren, cognitief leren en sociaal leren. In een cybernetisch model bestaat leren uit het opsporen en corrigeren van afwijkingen van een sturingsproces op basis van feedbackinformatie. Cognitief leren is gebaseerd op het menselijke intellectuele vermogen om de in cognitieve schema’s verpakte kennis en overtuigingen te overdenken en aan te passen. De sociale dimensie van leren bestaat uit het leren in interactie met anderen en het sociaal-collectief leren. Bij collectief leren ontwikkelen actoren door middel van constructieve dialoog een ‘shared set of meanings and a common thinking proces’ die het individuele denken en de persoonsgebonden kennis overstijgt (Van der Knaap,1997, p.63).

De aanstaande sportmanagementprofessional zal zijn handelingsrepertoire moeten uitbreiden met rollen die voor productief kenniswerk vereist zijn (zie afbeelding 3.2)

Rol kennisproducent	Leermodel	Kernactiviteit	Kernopgave
‘Onderzoeker’	Cybernetisch	Verzamelen van betekenisvolle informatie	Onderbouwen van de oplossing. Geldige kennis beschikbaar over de oplossing?
‘Ontwerper’	Cognitief	Ontwikkelen van nieuwe ontwerp oplossingen	Houdbaarheid van de oplossing: is het de goede oplossing voor het probleem?
‘Adviseur’	Sociaal	Communiceren over realisatie nieuwe oplossingen	Haalbaarheid van de oplossing: is de oplossing te realiseren?

Afbeelding 3.12: Rollen van de kenniswerker (Ropes, 2008)

- Studenten zullen zich in de nabije toekomst meer bewust dienen te worden van de noodzaak en mogelijkheid om in de context van het werken aan specifieke praktijkopdrachten tegelijkertijd te leren kenniswerken. Binnen de bacheloropleiding wordt de door Andriessen (2007) uitgewerkte visie op kenniswerk en de rollen en activiteiten van de kenniswerkende ‘lerende’ professional (zie afbeelding 3.2) de komende jaren de leidraad voor verbeteracties inzake het opleidingsonderwijs.

#### 3.6.4 *Verbeteracties naar aanleiding van de pilot-study*

De afstudeerhandleiding is in het cursusjaar 2008-2009 in nauw overleg en samenwerking met de afstudeercoördinator ingrijpend gewijzigd. De bekwaamheden, rollen en activiteiten van de bovengenoemde kenniswerker zijn expliciet uitgeschreven en zijn sturend voor de kennisproductie tijdens de afstudeerfase. Aanvullend zijn de eisen die aan het afstudeerwerkstuk worden gesteld uitgedrukt in termen waaraan een professioneel verantwoord kennisproduct behoort te voldoen.

Tevens is er een nieuw ‘binnenschools’ leertraject ontwikkeld voor de derdejaars bachelorstudenten voorafgaand aan en ter voorbereiding op het afstudeertraject. Daarin leren studenten met behulp van de door Andriessen c.s. (2006) ontworpen vragenlijst (zie bijlage IV) bewust aandacht te schenken aan elkaars kenniswerkbekwaamheden. In het cursusjaar 2009-2010 zal het vernieuwde leertraject tijdens de (werk)colleges ‘uitgetest’ worden.



# Hoofdstuk 4

## Kennisproductiviteit: een hefboom voor vernieuwing

*Kennisvragen vanuit de (lokale) beroepspraktijk vormen het uitgangspunt voor het produceren van maatregelkennis voor vergelijkbare professionele praktijken. De praktijk professional c.q. de onderzoekende professional in het beroepsdomein sportmanagement dient een actieve rol te vervullen als medeontwikkelaar van bruikbare kennis met betrekking tot het constructief oplossen van verbeterproblemen. Kennisproductiviteit heeft twee dimensies. Het is de aanduiding van het (leer)proces waarbij nieuwe kennis ontwikkeld wordt die bijdraagt aan praktijkinnovatie en het wordt gezien als het persoonsgebonden vermogen van professionals om – samen met anderen – oplossingsconcepten te genereren (Verdonschot, 2009). In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van een tweetal experimenten die gericht zijn op het bevorderen van kennisproductiviteit in de professionele praktijk van sportmanagers.*

### 4.1 Kennisproductiviteit als (leer)proces

Kennisproductiviteit en leren zijn in innoverende praktijken onlosmakelijk met elkaar verbonden. In sociale interactie combineren vakgenoten de aanwezige variëteit aan kennis en expertise rondom de oplossing van gemeenschappelijke praktijkproblemen. Nieuwe kennis is het resultaat van onderlinge dialoog en conversatie in en over de praktijk. Kennisproductie processen in de context van het managementwerk kunnen vanuit meerdere invalshoeken benaderd worden. Paavola en Hakkarainen (2005) onderscheiden drie benaderingswijzen: kennisacquisitie, kennissocialisatie en kenniscreatie. Elke benaderingswijze kenmerkt zich door een andere opvatting over de aard van kennis als construct en het leerproces dat tot kennisproductie leidt.

#### 4.1.1 Persoonsgebonden kennisacquisitie

Kennis wordt vanuit deze invalshoek gezien als iets dat iemand bezit en dat bij het uitvoeren van beroepshandelingen gebruikt kan worden. Binnen deze opvatting is kennis in de vorm van cognitieve schemata opgeslagen in het brein van de persoon. Het fungeert als een mentaal vermogen dat door passieve receptie en actieve constructie is verworven. Door op het persoonlijke kennisbezit te reflecteren, kan kennistoename bevorderd worden. Er kan daarbij een onderscheid gemaakt worden in introspectieve ‘reflection-in-

action' en kritische 'reflection-on-action'. Bij de eerste vorm van reflectie blijft de nieuwe kennis impliciet. Bij reflection-on-action wordt teruggeblikt op zowel eigen acties als reflection-in-action. Door middel van introspectie kunnen ervaringen verwerkt worden tot betekenisvolle (leer)ervaringen. Via reflectie wordt geprobeerd deze ervaringen te duiden en te expliciteren. Door de betekenisverlening te delen met anderen kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Op deze wijze kan nieuw verworven kennis in woord en geschrift toegankelijk gemaakt worden voor vakgenoten. Door 'reflective practicioning' (Weggeman, 2007) zijn professionals in staat impliciete persoonsgebonden kennis bespreekbaar te maken. Ze kunnen de rol van kennisproducent vervullen, door eigen ervaringskennis te expliciteren en deze persoonsgebonden beroepskennis te verbinden met die van andere kennisactoren uit vergelijkbare beroepspraktijken. In het hoofd van de ander kan daarmee vervolgens nieuwe 'tweedehands kennis' geconstrueerd worden.

#### *4.1.2 Participatieve kennissocialisatie*

Vanuit dit perspectief is kennis situatief ingebed in de routines en werkwijzen van elke werkgemeenschap c.q. 'community of practice' (Wenger, 2002). Kennis is een over beroepsgenoten verspreid gemeenschappelijk probleemoplossend vermogen. Door ervaringen en vaardigheden met elkaar te delen krijgen (nieuwe) deelnemers in de beroepspraktijk toegang tot de situatiegebonden, impliciete kennis. Door meedoen, de kunst afkijken en onderlinge communicatie ontstaat gedeeld begrip en kunnen nieuwe inzichten ontwikkeld worden. Nieuwe kennis ontwikkel je samen met gelijkgestemden die in staat zijn constructief om te gaan met verschillen in de aanpak van gemeenschappelijke vraagstukken. Kennis genereren betekent uitbreiding van het gezamenlijke kennisrepertoire. De individuele leden zijn co-producent, die in onderlinge interactie persoonsgebonden kennis en ervaring samenvoegen tot nieuwe combinaties (Bood, 2004). In interactie met de leden van de betreffende professionele praktijkgemeenschap vergroot je je eigen kennisbasis en kun je je werk beter uitvoeren.

#### *4.1.3 Collaboratieve kennis(co)creatie*

Soms is er meer nodig dan door persoonsgebonden acquisitie en/of groepsgebonden socialisatie ontwikkelde kennis. Meestal is dat het geval als er 'verstoringen' optreden in het functioneren van 'het activiteitensysteem', de doelgerichte werkzaamheden van de beroepsbeoefenaren. Eerder opgedane kennis blijkt dan vaak ontoereikend te zijn. Er dienen nieuwe oplossingsconcepten of werkmodellen ontwikkeld te worden. Via coöperatief, onderzoekend leren kan het creatieve kennisvermogen dan geactiveerd worden en kunnen kleine veranderingen in de routines en werkwijzen tot stand komen (Miedema, 2008). Indien de ervaren problemen ook op de lange termijn niet adequaat opgelost kunnen worden, zullen

kwalitatief geheel nieuwe praktijken ('next practices') nodig zijn. Een langdurig proces van (expansief) leren moet dan in gang gezet worden om het 'activiteitensysteem' radicaal te vernieuwen.

#### **4.2 Kennisproductiviteit als (collaboratief) vermogen**

Voor het uitwisselen van nieuwe ideeën en/of het zoeken naar nieuwe oplossingen voor praktijkproblemen wordt vaak de werkvorm van een 'community of practice' (cop) gebruikt. Zulke praktijkgemeenschappen worden geformeerd rondom professionele vraagstukken en kenmerken zich door vrijwillige, tijdelijke samenwerking en een grote mate van zelfsturing. Hoewel mentale ruimte, intrinsieke motivatie en de nodige vrijheid van handelen voorwaardelijk zijn voor kenniscreatie, is het verre van eenvoudig om via dit soort door de deelnemers zelf aangestuurde samenwerkingsverbanden tot voor anderen verspreidbare kennisopbrengsten te komen. (Van de Venne, 2005):

- veel deelnemers zijn eenzijdig gericht op het 'halen' van kennis.
- het bij elkaar brengen van uiteenlopende verwachtingen en belangen zorgt voor onvoorspelbare groepsdynamische processen.
- kenniscreatie beperkt zich veelal tot uitwisseling van praktijkkennis die al als (verspreide) kennis bij de individuele leden aanwezig was.
- van activerende methoden voor kennisconstructie wordt weinig gebruik gemaakt.
- de kennisproductie blijft vaak impliciet en levert vooral individuele 'leerwinst' op.
- het toegankelijk maken van eigen kennisproducten voor de handelingspraktijk van anderen krijgt weinig aandacht.

Voor het bevorderen van het collaboratieve vermogen waarmee praktijkinnovaties gerealiseerd kunnen worden, zijn kleinschalige onderzoekende studieteams meer geschikt (Tillema, 2005). Rondom een thema waarbij men zich betrokken voelt, wordt in een 'community of inquiry' onder begeleiding van een facilitator bewust aan vernieuwende oplossingen gewerkt voor non-routinevraagstukken uit de professionele beroepspraktijk. De deelnemers worden uitgedaagd om met nieuwe zienswijzen te experimenteren en hebben de collectieve ambitie om daarvan te leren en waar mogelijk veranderingsinitiatieven of nieuwe gedrag patronen te bewerkstelligen. Door in een community of inquiry samen met anderen aan nieuwe oplossingsconcepten (een product, een ontwerp) te werken, kan invulling worden gegeven aan het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe beroeps-kennis.

Dit soort innovatiepraktijken zijn (tijdelijke) verbanden van professionals die doelbewust met elkaar samenwerken om tot innovatieve opbrengsten te komen. Deze praktijken herbergen een variëteit aan vormen van collaboratief informeel leren: ideeën en inzichten uitwisselen, elkaar bevragen op werkopvattingen en werkwijzen, al doende nieuwe oplossingen bedenken of via een Wikipedia-achtige benadering digitaal kennisdelen (Bijl, 2006).

Bij deze vorm van kennis(co)creatie spelen de volgende ontwikkelingsfasen een rol (Du Chatinier, 2009):

- 1) Externaliseren en delen: Hierbij verwoorden en delen de professionals hun (impliciete) kennis en opvattingen. Veelal resulteert dat in weinig samenhangende 'verspreide' kennis onder de groepsleden.
- 2) Analyseren en interpreteren: De individuele groepsleden nemen de door anderen verwoorde kennis in zich op en verbinden het met hun eigen referentiekader. Dit leidt vaak tot verschillende persoonsgebonden interpretaties en resulteert in 'verbonden' kennis.
- 3) Onderhandelen en herkaderen: Door op een constructieve wijze over de verschillende betekenisgeving te communiceren ontstaat wederzijds begrip. Uiteindelijk resulteert dit in door de groep 'gedeelde' kennis en betekenisgeving ten aanzien van concepten, ideeën, rollen, e.d.
- 4) Combineren en creëren: De professionals verbinden op groepsniveau ideeën, doelen en acties om het innovatieprobleem aan te pakken. Dit resulteert in 'co-creatie' kennis en kan leiden tot de uitwerking en/of invoering van nieuwe werkwijzen en oplossingen.

In de betreffende innovatiepraktijk kunnen fasen worden overgeslagen en/of opnieuw in gang gezet worden. Kennisproductiviteit verwerven en ontwikkelen vereist een intensief proces van samenwerkend leren. In staat zijn om regelmatig samen met anderen nieuwe kennis te produceren en die kennis tot waarde te brengen in concrete praktijkinnovaties duidt op een duurzaam innovatievermogen.

Vanuit dit kenniskader is onderzoek uitgevoerd ter beantwoording van de derde onderzoeksvraag: *Op welke wijze kunnen werkzame principes inzake kennisproductiviteit de sportmanagementprofessional ondersteunen bij de aanpak van in de praktijk ervaren 'verbeterproblemen'?*

In onderstaande tekst wordt verslag gedaan van twee deelonderzoeken naar het bevorderen van kennisproductiviteit van sportmanagement professionals.



### 4.3 Collaboratief kennis creëren

Het eerste (actie)onderzoek is uitgevoerd bij directeuren van universitaire sportcentra. Samenwerkend leren op basis van kennisuitwisseling tussen beroepsbeoefenaren leidt niet vanzelf tot nieuwe beroepskennis. Kennisproductiviteit vraagt om structuur. De effectiviteit van de kennisontwikkeling hangt af van de wijze waarop de onderlinge samenwerking en het van en met elkaar leren vorm krijgt. Tillema (1996) heeft met het oog hierop een interventiemethodiek ontwikkeld die nauw aansluit bij de leercultuur van samenwerkende professionals op de werkplek: de studieteam- aanpak.

#### 4.3.1 *Werkzame principes studieteam-aanpak*

Een studieteam-aanpak fungeert als een tijdelijke kenniswerkomgeving ingericht op basis van een duidelijke omschrijving van de kennisopbrengst die door de vrijwillig deelnemende teamleden wordt nagestreefd: innovatieve oplossingen bedenken voor een relevant en gedeeld complex vraagstuk in de beroepspraktijk. De deelnemers vormen een kenniswerkgemeenschap ('community of inquiry') waarin ze praten over, samenwerken aan en reflecteren op de mogelijke aanpak van het betreffende beroepsprobleem. Ze wisselen persoonlijke opvattingen uit, reflecteren op elkaars actiekennis, verdiepen zich in nieuwe kennisbronnen en ontwikkelen al doende nieuwe zienswijzen over de mogelijke probleemaanpak. De uitkomst van het gezamenlijke kennisontwikkelingsproces is een voor collega's toegankelijk (nieuw) kennisproduct. Stapsgewijs worden daarbij drie stadia van kennisproductie doorlopen:

- 1) *Reflectie*; het bereiken van een gezamenlijke probleembewustwording door het expliciet uitwisselen van bij de deelnemers aanwezige kennis en opvattingen.
- 2) *Studie*; door middel van onderzoekend leren nieuwe inzichten verwerven met gebruikmaking van verschillende invalshoeken en perspectieven.
- 3) *Resultaten*; het omzetten van de nieuwe inzichten in een conceptueel 'product' als ontwerpoplossing voor het gemeenschappelijke praktijkprobleem (Tillema, 2005).

Tillema (2004) heeft in de loop der jaren meerdere experimenten uitgevoerd waarbij de werkzame principes van de studieteam-aanpak zijn toegepast. Uit de uitkomst van deze experimenten bleek dat de teams er niet altijd in slaagden om tot een bevredigend eindproduct te komen. Het niet kunnen komen tot een kennisproduct kan worden veroorzaakt door het ontbreken van actieve invulling van de faciliterende rol. Toen vanuit dit perspectief is gekeken naar de experimenten die door hem zijn uitgevoerd, bleek dat de

procesbegeleidende rol in alle gevallen door het studieteam zelf ingevuld diende te worden. Besloten is tijdens onderhavig experiment de onderzoeker een meer interveniërende respectievelijk actief faciliterende rol te laten vervullen.

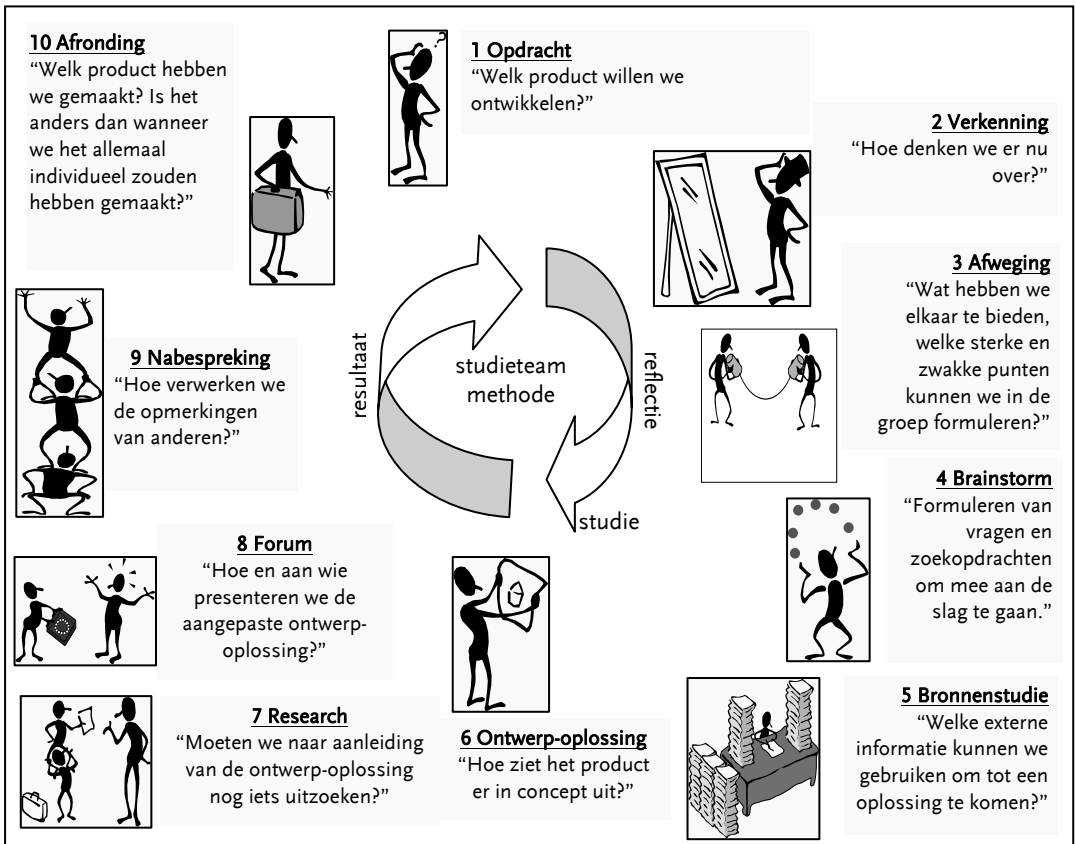
#### *4.3.2 Opzet en uitvoering kenniscreatie-experiment*

In samenspraak met de voorzitter van het landelijke platform 'hoofden lichamelijke vorming en sport' van de gezamenlijke sportcentra van universiteiten en hogescholen is het experiment opgezet en uitgevoerd. Met een zestal directeurs van de sportcentra is een studieteam geformeerd die voor een periode van een half jaar vrijwillig bereid waren als 'proefkonijnen' te dienen. In die periode hebben ze tot opdracht om namens het platform een managementinstrumentarium te ontwikkelen om de bedrijfsprestaties meer inzichtelijk te maken.

Vanuit de optiek van deelnemende managers van de universitaire sportcentra was het primaire doel het in co-productie ontwikkelen van een bruikbaar prestatie-management-instrument. De onderzoeker was met name gefocust op de invloed van de aangepaste studieteammethode op het verhogen van de kennisproductiviteit van de 'experimentele' deelnemersgroep. De mate waarin deze praktijkinterventie een bijdrage leverde aan de kennisproductiviteit, is beoordeeld met behulp van een door Tillema (2006) ontwikkelde en gevalideerde vragenlijst (zie bijlage 3). Het ontwikkelde kennisproduct is aan het einde van het experimentele ontwikkelingstraject door het studieteam in samenspraak met overige platformleden getoetst op gebruikswaarde.

Gedurende een periode van ruim een half jaar werkten de deelnemers als studieteam in de kenniswerkpraktijk. Maandelijks is er een gemiddeld twee uur durende bijeenkomst gehouden. Daar wisselden de onderzoeker en de deelnemers de bevindingen van het tussentijds verrichte 'huiswerk' uit. De onderzoeker/facilitator bewaakte de voortgang van het in drie fasen verlopen kennisontwikkelingsproces aan de hand van de tien kernvragen die aan de studieteammethode ten grondslag liggen.

Bij stap 1-3 gaat het om manieren om te reflecteren op bestaande kennis en inzichten. In stap 4-7 wordt gericht nieuwe kennis gezocht en in studie genomen. Bij stap 8-10 wordt de kennis omgezet in een praktisch bruikbaar oplossingsconcept dat voor derden beschikbaar wordt gesteld.



Afbeelding 4.1: Stappenplan studieteammethode (Tillema, 2006)

Conform de fasering van de studieteam-aanpak zijn drie ontwikkelingsstadia doorlopen. In totaal hebben er zeven bijeenkomsten van gemiddeld twee uur plaatsgevonden. Tussen de gezamenlijke bijeenkomsten wisselden individuele deelnemers onderling informatie uit.

#### *Fase 1: Diagnose & reflectie*

Tijdens de eerste twee gemeenschappelijke sessies is door de onderzoeker / facilitator uitleg gegeven over de studieteam-aanpak. Deze voor de deelnemers onbekende methodiek werd als een nuttige leidraad beschouwd om 'vaart en structuur te houden in de samenwerking'. Naar aanleiding van de door de platformvoorzitter ingebrachte lijst van mogelijk op te lossen problemen en uitdagingen vond discussie plaats over de relevantie en geschiktheid van het onderwerp en de haalbaarheid van eventuele oplossingen. Mede door de interventie van de onderzoeker kwam 'prestatie management' naar voren als overkoepelend thema voor meerdere

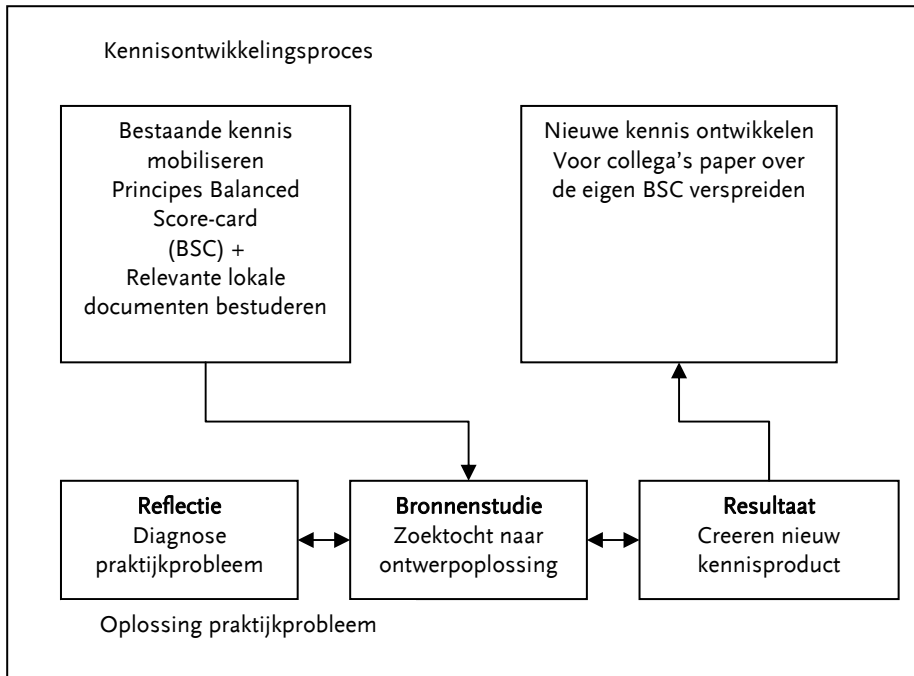
(concrete) problemen waarmee alle sportcentra te maken hebben dan wel krijgen. Er bleek bovendien binnen het platform al een benchmarkwerkgroep te zijn, die actief op zoek was naar valide instrumenten en onderzoeksgegevens. Met het studieteam werd uiteindelijk besloten om voor de universitaire sportcentra een Balanced score card (BSC) te ontwikkelen (Kaplan & Norton, 2004). Aan de hand van door de teamleden en onderzoeker ingebrachte literatuur en ervaringskennis zijn vervolgens de haken en ogen van het BSC-concept intensief besproken. Tussen de verschillende sessies werkten de teamleden steeds in tweetallen de gezamenlijk bepaalde 'huiswerkopdrachten' uit.

### *Fase 2: Bronnenstudie & kennisdeling*

De onderzoeker vervulde in deze fase vooral de rol van op afroep beschikbare kennisleverancier en die van 'critical friend' tijdens de geplande bijeenkomsten waar de teamleden elkaars 'huiswerk' bespraken. Kennis werd onderling uitgewisseld over meer algemene kwesties als de verschillende kwaliteitszorgsystemen die op de sportcentra gebruikt werden, de ict-mogelijkheden om efficiënt data te verzamelen en hanteren, enzovoorts. Het kostte de onderzoeker soms moeite om de teamleden zich op de oorspronkelijke opdracht te laten blijven concentreren. De professionele dialoog over het bepalen en uitwerken van de kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren e.d. aangaande de beoogde BSC, vergde van alle betrokkenen meer aandacht en concentratie dan men in het 'normale' platformoverleg gewend was. Hoewel de bijdrage aan het resultaat tussen de teamgenoten verschilde, was de inzet en betrokkenheid op elkaar tijdens de kennisdeling-sessies van alle deelnemers zonder meer hoog te noemen. De beoogde kennisproductie verliep zonder al te veel afwijkingen langs twee te onderscheiden ontwikkelingslijnen:

### *Fase 3: Presentatie kennisproduct & verspreiding oplossingsconcept*

De door de teamleden ontwikkelde deelproducten zijn door de onderzoeker gebundeld en in de vorm van een paper omgezet in een gezamenlijk eindproduct. Tijdens de één na laatste groepsbijeenkomst is een en ander door het team besproken en bijgesteld. Eén van de teamleden heeft vervolgens met de paper als inspiratiebron, een PowerPoint-presentatie samengesteld. Tijdens de afsluitende bijeenkomst is voor alle platformleden (n=14) door het betreffende teamlid het eindresultaat gepresenteerd. Naast enkele kanttekeningen bij de implementatie van de BSC-methode op de eigen locaties, oordeelden de aanwezige collega's positief over het gepresenteerde resultaat. Afgesproken werd om de gebruikswaarde van dit prototype 'instrument' op locatie nader uit te testen



Afbeelding 4.2: Kennisproductie langs twee lijnen (Andriessen, 2006)

#### 4.3.3 Bevindingen

Bij de zes actieve teamleden is de opbrengst van de gemeenschappelijke kennis-constructie schriftelijk gemeten met behulp van een door Tillema (2004) ontwikkelde en gevalideerde vragenlijst (zie bijlage 3). Verdeeld over drie hoofdcriteria zijn twintig vragen voorgelegd ter evaluatie van (toegenomen) kennisproductiviteit bij de individuele deelnemers afzonderlijk.

*-Probleembegrip.* Onder dit criterium vallen zeven items die betrekking hebben op het verkrijgen van een beter begrip van het probleem en het verwerven van nieuwe inzichten die voortkomen uit de groepsdiscussies.

*-Perspectiefverandering.* Hieronder vallen zeven items over zaken die te maken hebben met in hoeverre de door anderen ingebrachte ideeën bij hebben gedragen aan het ontstaan van gewijzigde zienswijzen op de probleemaanpak.

*-Resultaatinzet.* Dit criterium bestaat uit zes items die ingaan op de mate waarin de teamleden vinden dat ze actief hebben geparticipeerd in het

collaboratieve kennisproductieproces. De uitkomsten zijn in de onderstaande tabel samengevat.

- In het algemeen kan worden vastgesteld dat de teamleden de (toename van) kennisproductiviteit als goed (85%) waardeerden. Als naar de afzonderlijke criteria wordt gekeken, valt op dat alle drie de scores weliswaar hoog zijn, maar dat het criterium perspectiefverandering (74%) lager wordt gewaardeerd dan de overige twee criteria (89% en 91%).

Als naar het criterium perspectiefverandering wordt gekeken, kan met enige voorzichtigheid worden geconcludeerd dat de teamleden het weliswaar interessant vonden om naar de ideeën van de anderen te luisteren, maar dat die ideeën niet een zodanige impact hadden dat daardoor de eigen ideeën ingrijpend veranderden.

Criterium	Gem.	%
Probleembegrip	4,43	88,60
Perspectiefverandering	3,69	73,80
Resultaatinzet	4,57	91,40
Totaal	4,23	84,60

*Afbeelding 4.3: Bevordering kennisproductiviteit*

- Uit een informele groepsreflectie naar aanleiding van de scores op de verschillende items bleek:
  - De werkwijze werd als motiverend, leerzaam en voor herhaling vatbaar ervaren.
  - De faciliterende rol van de onderzoeker had zo nu en dan met het oog op de voortgangsbewaking nog meer sturend mogen zijn.
  - De meer inhoudelijke/theoretische inbreng van de onderzoeker werd als uiterst nuttig beschouwd.
  - Of de groep zonder die inbreng op eigen kracht tot een kwalitatief vergelijkbaar eindproduct was gekomen werd door de meeste groepsleden betwijfeld.
- De scores op de drie criteria waarmee de werking op de kennisproductiviteit is onderzocht, verschilde aanzienlijk in vergelijking met de resultaten die Tillema (2004, 2006) met overeenkomstige experimenten behaalde.

#### **4.4 Reflectie op de werkzame principes van de studieteamaanpak**

Het verloop en de bevindingen van onderhavig experiment verschilden opmerkelijk met die van door Tillema (2004, 2006) eerder uitgevoerde

soortgelijke studieteam-interventies. Gereflecteerd wordt op de factoren en processen die daarbij een rol (kunnen) hebben gespeeld.

### *1) Positieve motivatieprikkel tot presteren*

Bij de formatie van het studieteam hebben de deelnemers naar elkaar uitgesproken dat ze bereid waren tijd en energie te steken in het welslagen van het 'experiment'. Het vinden van een ontwerp oplossing voor het zelf bepaalde managementvraagstuk werd zowel door studieteam-leden als door de vakcollega's van het overkoepelende platform van groot belang geacht voor het toekomstig functioneren van de universitaire sportcentra. Zowel van binnenuit (het studieteam) als van buitenaf (het platform) bleek en bleef gevoel van noodzakelijkheid in voldoende mate aanwezig. De platformleden waren – ook tussentijds – daadwerkelijk 'benieuwd naar wat het zou opleveren' en de studieteamleden wilden er 'iets moois van maken' waar iedereen wat aan had. Deze motivatieprikkel zijn – in vergelijking met de cases van Tillema – van positieve invloed geweest op het daadwerkelijk tot stand komen van een concreet eindproduct en de hoge scores op het criterium 'resultaat inzet' in dit onderzoek.

### *2) Al doende leren*

Behoudens de voornoemde inspanningsverplichting zijn er geen specifieke eisen gesteld aan het creatievermogen en de materie kennis van de studieteam deelnemers. Er is uitgegaan van de veronderstelling dat dit waar nodig tijdens het gefaseerde kenniscreatieproces vanzelf onderwerp van gesprek zou worden. De (leer)vragen in deze dienen door de deelnemers zelf ingebracht te worden. Zelfsturing en vraaggestuurd leren zijn twee cruciale pijlers van collaboratieve kennisproductie. Voor wat de BSC-problematiek betreft is het gelukt het inzicht en de materie kennis bij de deelnemers te verrijken. Ten aanzien van de creatieve vermogens en vaardigheden is er aanzienlijk minder leerwinst geboekt. Er werden weliswaar verschillende perspectieven op de verbetersituatie en probleemaanpak uitgewisseld, maar van ingrijpende veranderingen in het eigen gezichtspunt was geen sprake. Originale 'out-of-the-box' benaderingswijzen blijven uit. De scores op het criterium 'perspectief veranderingen' zijn mogelijk daardoor slechts iets gunstiger dan de gemiddelde scores op dit criterium die Tillema vermeldt.

### *3) Van buitenaf begeleiden van het kennisproductieproces*

Door het in de loop der jaren opgebouwde sociale kapitaal tussen de deelnemers zijn alle fasen van het kennisontwikkelingsproces zonder noemenswaardige fricties doorlopen. De procesbegeleider/onderzoeker fungeerde daarbij als iemand die dit proces in goede banen leidt en ervoor zorgt dat bepaalde deelnemers niet gaan domineren. Waar nodig werd over het onderwerp prestatie management beschikbare informatie ingebracht en

toegelicht. Een en ander leverde cognitief een gemeenschappelijk referentiekader op. Van daaruit werd inhoudelijk feedback gegeven op het gezamenlijk vormgeven aan het uiteindelijk kennisproduct. De relatief hoge scores op het criterium 'probleembegrip' zijn daaraan (wellicht) toe te schrijven. Kenniscreatie bleek naast op de aanwezige analytisch-inhoudelijke vermogens tevens een sterk beroep te doen op de intuïtief mentale kwaliteiten van de deelnemers. Aan het versterken van de creatieve vaardigheden en het beoordelen van (zelf) inzichtelijk leren is tijdens de procesbegeleiding slechts incidenteel aandacht besteed. Achteraf gezien had de persoonlijke betekenisverlening aan de (nieuw) verworven kennis meer benadrukt kunnen worden. Aan een kenniscreatieproces kunnen volgens Oers (2006) de kenmerken van een narratieve denkmodus worden toegeschreven:

er is een *begin* (met een aanleiding, probleem, onverwachte gebeurtenis), er is een *middenstuk* (met een sequentiële ordening van gebeurtenissen) en een *slot* (met een plot, of conclusie). Met behulp van de narratieve denkvorm kan analytisch-inhoudelijke kennis handlingsbetekenis krijgen en daarmee onderdeel worden van het persoonsgebonden kennissysteem.

#### *4. Balanceren tussen sturing en ruimte geven*

Kenniscreatie is zowel een reflectief individuele als een sociaal interactieve aangelegenheid en verloopt in (iteratieve) fasen. Op basis van een enigszins aangepaste versie van de studieteam-methode creëerden praktiserende sportmanagers een nieuw oplossingsconcept voor een lastig praktijkprobleem. Zelfgerereguleerd leren ondersteund met passende leerinterventies in de zone van de naaste ontwikkeling der deelnemers bleek in dit veldexperiment de kennisproductiviteit te bevorderen. Naast intrinsieke motivatie van de deelnemers blijken uitdagende faciliterende interventies nodig. Een procesbegeleider dient op een creatieve – bij de groep en context passende – wijze van activerende werkvormen (Roode, 2009) gebruik te maken om het proces op een meer systematische wijze te laten verlopen.

#### **4.5 Leren ontwerpen van praktijkgericht onderzoek**

Het tweede experiment vond plaats in de opleidingspraktijk van executieve sportmanagement professionals. Binnen de professionele masteropleiding MBA executive Sportmanagement die door het Sport Management Instituut te Groningen wordt verzorgd, leren de deelnemers onder meer een praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren en presenteren. Binnen de onderwijsmodule 'Onderzoeken kun je leren' van de professionele master wordt uitgegaan van een pluralistische opvatting over de grondslagen en de methodologie van praktijkgericht onderzoek (Harinck, 2006; Verschuren, 2008):

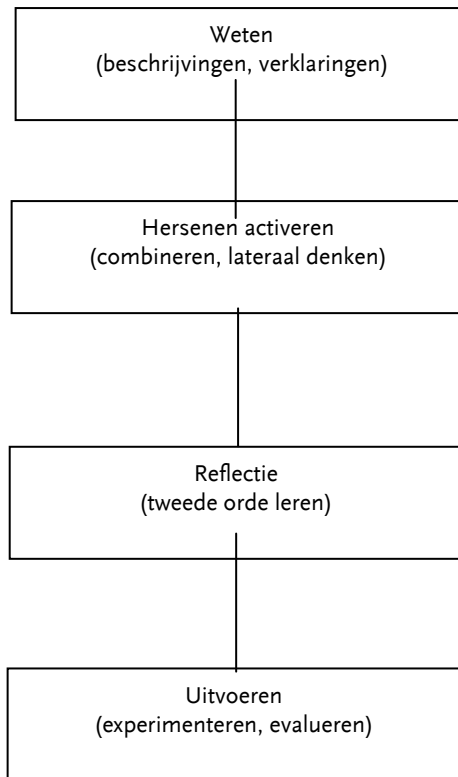


- Er is een veelvoud aan methodologische toegangswegen tot deze verschillende domeinen: het verwerven van (nieuwe) kennis kan zowel via een verklarende empirische cyclus, een ontwerpgerichte reflectieve cyclus als een verbeteringsgerichte interventiecyclus verlopen (Van der Besselaar, 2003; Verschuren, 2007)
- Bij praktijkgericht onderzoek kunnen zowel datagebaseerde kwantitatieve als kennisgebaseerde kwalitatieve onderzoeksstrategieën gehanteerd worden: zowel case-studies, vormen van actie-onderzoek als de survey-methode en (quasi)experimenteel onderzoek zijn van toepassing (Harinck, 2006).

Voor het onderdeel 'het opstellen van een onderzoeksontwerp' is geëxperimenteerd met een vernieuwd lesprogramma. Vanuit het perspectief van de studenten was het primair van belang een kwalitatief goed onderzoeksontwerp te produceren, dat in een later stadium als stuurmodel gebruikt kon worden voor het uitvoeren van een succesvol praktijkonderzoek naar een innovatief vraagstuk in de professionele praktijk van sportmanagers. Vanuit het perspectief van de onderzoeker was het proces van ontwerpen onderwerp van studie. Op basis van theoretische inzichten inzake het model van de creatief lerende mens (Delnooz, 2008), het denkgereedschap achter conceptuele probleemanalyse (Verschuren, 2008) en explorerende technieken (Plooy, 2008), is met een daarop gericht vernieuw(en)d lesprogramma geëxperimenteerd.

#### *4.5.1. Basisprincipes Creatieve Actie Methodologie*

Delnooz (2008) heeft specifiek voor (innovatief) praktijkgericht onderzoek een methodologisch denkkader en een aantal methodische richtlijnen voor lesprogramma's ontwikkeld: de creatieve actie methodologie (CAM). De in een stappenplan nader uitgewerkte werkzame principes worden hier kort samengevat. In de creatieve actie methodologie ligt het accent op het problematiseren van 'theorieën' (zienswijzen, ervaringskennis). Op basis daarvan worden creatieve oplossingen bedacht (lateraal denken, combineren). Daarvoor wordt gereflecteerd en wordt een keuze voor een aanpak gemaakt op basis van innovatieve overwegingen. Daarna wordt geëxperimenteerd met de onderzoeks aanpak en wordt geëvalueerd wat het heeft voortgebracht aan nieuwe kennis en oplossingen.



Afbeelding 4.4: Basismodel creatief lerende mens (Delnooz, 2007)

De veronderstelling is dat ‘onderzoeken’ niet goed mogelijk is zonder een beroep te doen op het juiste gebruik van het vermogen tot creatief denken in de fase van de probleemanalyse die aan de vraagstelling voorafgaat.

#### 4.5.2 Opzet en uitvoering van onderzoek

In de opleidingspraktijk bleken veel cursisten moeite te hebben om vanuit een creatieve insteek het onderzoeksontwerp vorm en inhoud te geven. Dat is niet zo verwonderlijk voor mensen die het in de dagelijkse beroepspraktijk vooral moeten hebben van oplossings- en actiegericht handelen. De in de loop der jaren ontwikkelde denk- en handelingspatronen zijn onvoldoende gericht op creatief denken, kritisch analyseren en systematisch afstand nemen.

“Kenmerkend is dat men al met het zoeken naar een oplossing begint nog voor dat duidelijk is waaruit het probleem precies bestaat. Maar voordat zinvol over een oplossing kan worden nagedacht, moet helder zijn wat het op te lossen probleem precies inhoudt, en waar en wanneer en onder welke

condities het zich voordoet. Ook moet duidelijk zijn waarom men het een probleem vindt en wiens probleem het is" (Verschuren, 2008, p.8).

In het verlengde van de basisprincipes van creatieve actie methodologie, is in de ontwerpfase van het onderzoek met het oog hierop tijdens de betreffende groepsbijeenkomsten geëxperimenteerd met het gebruik van creatieve werkvormen en exploratietechnieken.

Aan de totstandkoming van een onderzoeksontwerp wordt in de gangbare methodologieliteratuur zelden aandacht besteed. De 'context of discovery' wordt beschouwd als een inductief, associatief proces dat als een buiten-wetenschappelijk domein beschouwd wordt. Het ontwerpen is een iteratief heen en weer bewegen tussen allerlei onderdelen van het later op te bouwen conceptuele en technische onderzoeksontwerp. Het is een cyclisch proces en vereist een denkvorm waarbij intuïtie, ervaring en creativiteit een grote rol spelen. Dat is echter precies waar het bij executives in de rol van beginnende onderzoekers aan ontbreekt. Practitioners hebben de neiging om een bestaand theoretisch kader van een 'wetenschappelijke autoriteit' op een bepaald gebied voetstoots over te nemen. Juist de afwijking van de betrouwbare paden kan echter tot voor de praktijk nieuwe oplossingsmogelijkheden leiden. 'De beste strategie is om zich te laten inspireren door de bestaande theorievorming en inzichten opgedaan uit eerder onderzoek, en zich er niet door te laten leiden, laat staan bepalen' (Verschuren, 2009, p.102).

Binnen dit onderdeel van het onderwijsprogramma zijn tien dagdelen bestemd voor het leren opzetten van een onderzoeksontwerp. Vijf dagdelen zijn op een vernieuwde wijze ingevuld, het ontwerpen als proces stond daarbij centraal. Deze dagdelen hadden betrekking op drie componenten (weten, hersenen activeren en reflectie) van het basismodel van Delnooz (zie afbeelding 4.6). Binnen het experimentele lesprogramma kwamen vier thema's aan de orde: systematiseren & ordenen, divergerend denken, bestaande kennis mobiliseren en het ontwikkelen van een eigen 'mini-theorie'.

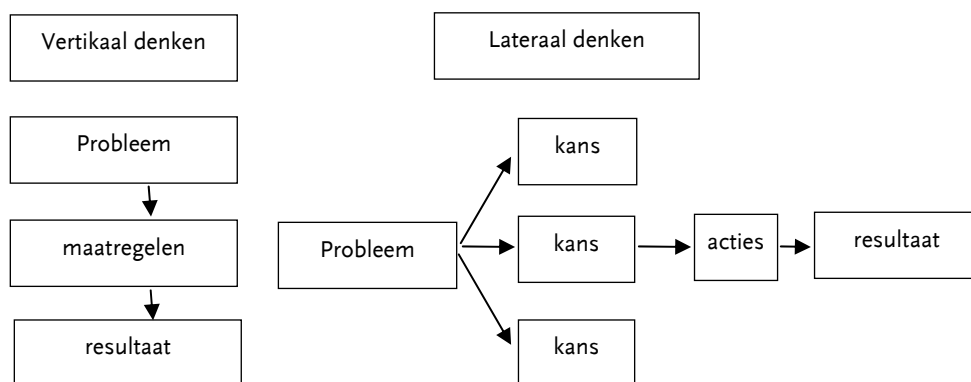
#### a) Systematiseren & ordenen

Om het (voorlopig) gekozen onderzoeksonderwerp vanuit een analytische invalshoek te leren benaderen is uit de alledaagse (sport)praktijk een aantal concrete vraagstukken voorgelegd die zonder methodologische voorkennis onderzoekbaar gemaakt konden worden. Vraagstukken als: 'maak een tabel van keuzemogelijkheden en criteria voor het vernieuwen van je sportuitrusting' of 'maak een indeling van de verschillende typen docenten/leraren die je als student/leerling hebt meegemaakt'; zijn

vervolgens weer ‘teruggekoppeld’ naar het systematisch analyseren en onderzoekbaar maken van praktijkproblemen.

b) Divergerend denken

Met behulp van divergentie bevorderende creativiteitstechnieken (brainstormen, mindmappen, metaforen, omkeringen, beelddenken) werden studenten vervolgens uitgedaagd om hun ‘oude stijl’ van actie- en oplossingsgericht denken om te buigen in de richting van open, mogelijkheidsgericht denken.



Afbeelding 4.5: Twee benaderingen van een verbeterprobleem (Gaspersz, 2004)

c) Bestaande kennis mobiliseren

De voorkennis van de student werd vervolgens uitgebreid. Door opdrachten als: ‘welke stakeholders zijn betrokken bij het (oplossen van) het door jou te onderzoeken praktijkprobleem, wat zijn hun belangen? Wat is er in de literatuur of bij ervaringsdeskundigen of experts op dat probleemgebied bekend over (de aanpak van) het probleem?’ Al doende kwam men tot de afbakening en eerste verkenning van een zelfgekozen praktisch relevant onderzoeksprobleem. Het mogelijke onderzoeksdoel – als leidraad voor de onderzoeksvragen inzake het op te lossen praktijkprobleem – kon op grond hiervan afgeleid worden.

d) Een mini-theorie ontwikkelen over de probleemaanpak

Voor het ontwikkelen van een eigen conceptueel model over beargumenteerde acties en/of mogelijke methodische interventies, zijn sportgerelateerde visualiseringsopdrachten gebruikt. Het ging daarbij om opdrachten als: ‘visualiseer (teken, schets, schematiseer) het bewegingsverloop van een sporter die met een polstok zo hoog mogelijk over de lat probeert te springen’. Vervolgens werd gevraagd te reflecteren op de doel-middel-veronderstellingen die aan de visualisatie ten grondslag lagen. Bij de

nabespreking van de uitgevoerde opdracht werd door de docent de vertaalslag gemaakt naar het expliciet gebruik van conceptuele modellen om de onderzoeksmatige aanpak van een praktijkprobleem vooraf in kaart te brengen. Hierbij ging het om conceptuele modellen met een causaal karakter ('x is een oorzaak van y'), een proces karakter ('x is een fase in het bereiken van y') en een finaal karakter ('x is nodig om y mogelijk te maken') (Verschuren, 2008). Abstracte modellen die in de onderzoekspraktijk worden gehanteerd, kregen via deze 'omweg' een meer praktische betekenis. Met behulp van deze modellen stelden de studenten een 'mini-theorie' op waarmee in een verhalende vorm een beschrijving werd gegeven van de mogelijke aanpak van het verbeterprobleem.

#### 4.5.3 *Nieuwe maatregel kennis en inzichten*

Over de wijze waarop deze overgang van praktiserende professional naar kennisgenererende praktijkonderzoeker bewerkstelligd kan worden, is de expliciete kennisvoorraad schaars. Aanvullende literatuur (Gaspersz, 2004; Plooy, 2008; Verschuren, 2008) en reflectie op het procesverloop tijdens de experimentele lessen hebben de volgende inzichten opgeleverd:

- De lesbijeenkomsten kunnen het best ingericht worden in de vorm van een studieteamssessie waarbij studenten en docent bestaande kennis problematiseren en met elkaar nieuwe kennis construeren. Door in dialoog ideeën uit te wisselen, verschillende perspectieven te verkennen, constructieve feedback te geven en dergelijke, wordt ruimte gecreëerd voor 'onderzoekend' leren. Verhelderende praktijkvoorbeelden en verhalen uit de eigen (of andermans) onderzoekspraktijk verhogen het realiteitsgehalte van de voor studenten veelal nieuw te verwerven onderzoekende professionaliteit.
- Het is aan te bevelen dat de docent niet alleen als kennisoverdrager maar ook als 'procesbegeleider' fungeert. Dat betekent suggesties doen, bemoedigend en waarderend motiveren, hardop reflecteren op eigen onderzoekservaringen en inhoudelijk verkennende vragen stellen. Het ontwerpen is vooral een mentaal (innovatie) proces. Daarbij kunnen activerende werkvormen gekozen worden waarbij in kleine groepen naar originele ontwerp oplossingen wordt gezocht voor sportgerelateerde problemen. Maak daarbij gebruik van verschillende creativiteit-ontwerptechnieken als mindmapping, conceptmapping, lateraal denken en visualisering (Byttebier, 2002). Het denken in concrete oplossingen wordt afgeremd en het zoeken naar nieuwe ontwerp oplossingen wordt ermee verruimd (Gaspersz, 2004).
- Met het analyseren van problemen kan geoefend worden door op 'speelse' wijze het basale conceptuele denkgereedschap van de onderzoeker toe te passen op herkenbare dagelijkse praktijksituaties met

opdrachten als: Maak een indeling van; zoek overeenkomsten en verschillen tussen; beschrijf de (oorzakelijke) verbanden tussen; maak een schematische voorstelling van de doel-middel-relatie tussen, en dergelijke. Al doende kan het fundamentele belang van het werken met conceptuele modellen voor de ‘praktijkonderzoeker’ in spe meer inzichtelijk en betekenisvol gemaakt worden (Verschuren, 2008).

#### 4.6 Reflectie op de werkzame principes

In de gangbare methodologieliteratuur wordt weinig aandacht geschonken aan de kennisconstructie in de ‘context of discovery’ fase van praktijkgericht onderzoek. Verschuren (2008; 2009) acht de kwaliteit van het onderzoeksontwerp van doorslaggevend belang voor de vervolgfases van het wetenschappelijk kennisproductieproces. Delnooz (2007) heeft de ‘creatieve kikkersprongen’ die in de ontwerpfasen gemaakt worden vertaald in een gestructureerd lesprogramma.

In deze pilot is op basis van deze beschikbare kennis geëxperimenteerd met een methodologie onderwijs module die vanuit het perspectief op (creërend) leren is ontwikkeld. Het gaat daarbij niet om het overdragen van kennis of het aanbrengen van onderzoeksvaardigheden maar om het op gang brengen van leerprocessen. Getracht is het persoonlijke kennissysteem van de professional uit te breiden met wat een ‘onderzoekende houding’ genoemd kan worden (Smid & Rouwette, 2009). Het kennissysteem moet als het ware overschakelen van een ‘belief mode’ naar een ‘design mode’.

“When in the belief mode, we are concerned with what we and other people believe or ought to believe. Our response to ideas in this mode is to agree or disagree, to present arguments and evidence for or against, to express and try to resolve doubts. When in the design mode, we are concerned with the usefulness, adequacy, improvability, and developmental potential of ideas. (Bereiter and Scardamalia, 2003)”.

Executieven zijn geoefend in de logica van het vinden van oplossingen. Inzake de abductieve logica van het ontwerpen van mogelijkheden zijn niet of nauwelijks routines verworven. Bovendien zijn veel cursisten geneigd om in onderwijssituaties een ‘lesnemende’ rol te vervullen. Terugkijkend op het verloop en de effecten van experimentele lesbijekomsten worden voor toekomstig gebruik twee ‘lessons learned’ benadrukt.

##### 1) Fasen van interne kennisacquisitie

Naast ‘instructivistische’ ondersteuning (uitleggen, voorbeelden, oefenen) zal aan ‘constructivistische’ begeleiding van het interne kennisacquisitieproces

in de opleidingspraktijk aanzienlijk meer en gericht aandacht besteed kunnen worden. Het bevorderen van het interne verwervingsproces is voor de uitbreiding dan wel de ombuiging van het persoonlijke kennissysteem essentieel. Poortman c.s. (2008) onderscheiden in dit verband vier hoofdfasen:

Bij *Accumulatie* gaat het om mechanisch 'uit het hoofd' leren en bij *assimilatie* wordt nieuwe informatie toegevoegd aan de bestaande kennisstructuur die in overeenkomstige leersituaties gehanteerd werd.

In de *accommodatiefase* dient – onder meer door (kritische) reflectie – de bestaande voorkennis geherstructureerd te worden. Dan ontdekt de lerende hoe 'iets nieuws' in elkaar zit of hoe iets werkt. Door – met behulp van creatieve interventies – na te denken over de principes die aan de aanpak van een non-routine probleem ten grondslag liggen, breidt het kennisrepertoire zich uit met nieuwe know how. In onderhavige casus gaat het om het verwerven van een onderzoekende houding.

In de *transformatiefase* tenslotte wordt een geheel nieuw zelfbeeld ontwikkeld. Zowel de cognitieve als de emotionele dimensie van het persoonlijke kennissysteem veranderd ingrijpend. De praktijkprofessional heeft zich in dit geval na een diepgaand leerproces onderzoekende professionaliteit eigen gemaakt die duurzaam ingezet kan worden in nieuwe situaties.

De vijf experimentele cursusbijeenkomsten bleken bij een beperkt aantal studenten een verschuiving richting accommodatie te bewerkstelligen. De docent/onderzoeker pionierde bij gebrek aan een praktijktheorie over het ontwerpen van leren met min of meer losstaande interveniërende werkvormen. Het leverde, zij het op bescheiden schaal, voor derden bruikbare nieuwe maatregelkennis op.

## 2) Een onderzoekende houding ontwikkelen

Praktijkonderzoek is voor practitioners een complexe vorm van kennisproductie. Aan het 'doen' van praktijkonderzoek gaat flink wat creatief 'denkwerk' vooraf. In een relatief korte tijd wordt binnen een professionele masteropleiding van de deelnemende 'executives' gevraagd om de basiskwaliteiten van een 'practitioner researcher' eigen te maken.

Voor het ontwikkelen van bekwaamheid in het doen van praktijkgericht onderzoek is een 'onderzoekende houding' vereist. Een onderzoekende houding vraagt om reflectie op impliciete veronderstellingen inzake kennis(gebruik) en de aanpak van problemen. Dit vermogen zal bij

praktijkwerkers via intentioneel leren en niet-bewuste socialisatieprocessen in de onderzoekspraktijk verworven dienen te worden. De goede vragen stellen en passende methoden hanteren bij het zoeken naar de juiste antwoorden zijn onderdelen van de nieuw te verwerven bekwaamheid. Behalve kennis van onderzoeksmethoden en technieken is hiervoor een open blik, nieuwsgierigheid en een 'wil tot weten' nodig. Daarvoor is naast tijd en doorzettingsvermogen een kennisintensieve 'onderzoeksruijnte' vereist waarbinnen professionals al onderzoekend hun professionaliteit leren oprekken (Smid & Rouwette, 2009).

#### **4.7 Vooruitblik**

In hoofdstuk 5 wordt gereflecteerd op de onderzoeksactiviteiten en de bevindingen die naar aanleiding van de drie onderzoeksvragen tot stand zijn gekomen. Vervolgens wordt de centrale vraagstelling beantwoord en worden maatregelen en mogelijkheden aangegeven voor een bottom-up ontwikkeling van innovatieve beroepspraktijken in het domein sportmanagement.



# Hoofdstuk 5

## Van binnenuit innovatieve beroepspraktijken ontwikkelen

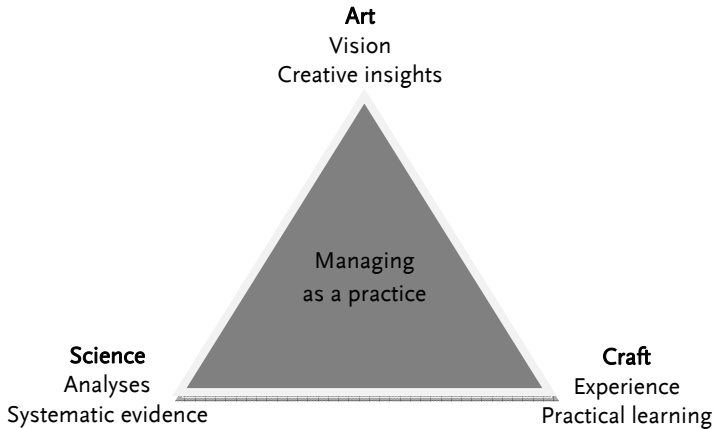
*De doelstelling van dit praktijkgericht onderzoek is inzicht verschaffen in de wijze waarop het vernieuwend vermogen van de professionele praktijk op een hoger niveau getild kan worden. De beroepspraktijk kan al doende niet slechts een plek van kennistoepassing, maar ook een van kennisontwikkeling worden. De vraag die centraal staat is welke bijdragen sportmanagers van binnenuit als kennisproducenten kunnen leveren aan de vernieuwing van professionele managementpraktijken in de sport. Met het oog hierop wordt in dit hoofdstuk teruggeblikt op de verrichte onderzoeksactiviteiten en de bevindingen.*

### **5.1. Welke professionele praktijken zijn in het domein sportmanagement te onderscheiden?**

Voor het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag: *Welke managementpraktijken zijn in de sportsector te onderscheiden?* is kennisgebaseerd literatuuronderzoek verricht. In tegenstelling tot een literatuurstudie gaat het bij literatuuronderzoek om een volwaardige onderzoeksstrategie. Bij deze onderzoeksstrategie kenmerkt de bestudeerde literatuur zich door een hoge heterogeniteit. Verspreid aanwezige inzichten uit de literatuur worden bij elkaar gebracht en door de onderzoeker met elkaar geconfronteerd. Al doende wordt door de onderzoeker nieuwe kennis gegenereerd.

In de sport(sociologische) literatuur is gezocht naar bruikbare ideeën en inzichten die betrekking hebben op de ingrijpende gedaanteverandering die het verschijnsel sport de laatste decennia heeft ondergaan. De scheidslijnen tussen sport en andere kennis- en handelingsdomeinen (entertainment, gezondheid, leefstijl, zorg en welzijn) blijken steeds diffuser te zijn geworden. Het wordt als gevolg daarvan problematisch om het specifieke van het vak sportmanager met de veronderstelde eigenheid van 'sport' te legitimeren.

Uit de bestudeerde (wetenschappelijke) management-literatuur inzake (professioneel) management blijkt dat het onderscheid tussen managers en niet-managers moeilijk te maken is.



Afbeelding 5.1: *Managing as a practice* (Mintzberg, 2009)

Onder uiteenlopende functiebenamingen verrichten mensen onder het label ‘manager’ niet eenduidig te kenmerken taken en werkzaamheden. De aard en inhoud van het managementwerk dat door het heterogene gezelschap van beroepsbeoefenaren wordt verricht, kent net als het fenomeen sport veel variëteit en diffuse verschijningsvormen. Management is noch een professie noch een wetenschap. “Management is a practice that has to blend a good deal of craft (experience) with a certain amount of art (insight) and some science (analysis) (Mintzberg, 2004, p.1)

#### 5.1.1. *Reflectie op de onderzoeksactiviteiten*

In de sportmanagement literatuur is een aantal ordeningsschema’s te vinden waarmee de structuur van de bedrijfstak sportbusiness in kaart gebracht is. Al deze classificaties zijn te herleiden tot de oorspronkelijk door Chelladurai (1994) ontworpen indeling van sportdiensten.

“If we can define, describe, and classify the products of exchange within the context of sports, then we should be able to capture the essential nature of the field and its boundaries” (Chelladurai, 1994, p. 15)

Op basis van de motieven en behoeften van de afnemers van goederen en diensten van sportorganisaties zijn drie typen diensten onderscheiden:

- Diensten gericht op het faciliteren en bevorderen van participatiesport (‘participant services’).
- Diensten gericht op het faciliteren en bevorderen van kijksport (‘spectator services’).

- Diensten gericht op het faciliteren en bevorderen van de marketing-communicatie in en via sport ('sponsor services').

Voor het onderzoek naar een typologie van beroepspraktijken van de heterogene groep sportmanagers zijn met name de sportactiviteitgebonden diensten van belang. Immers, aan sport doen is het 'raison d'être' van het beroep sportmanager. Zonder sport als handelingspraktijk heeft de productie en marketing van andersoortige sportgerelateerde diensten en producten geen gemeenschappelijke basis. De sportpraktijk is één van de fundamentele pijlers voor de eigenheid van het sportmanagementvak. Die sportpraktijk heeft in de loop der jaren twee onderscheidende gedaanten gekregen: die van de 'sportliche Sport' en die van de 'nicht sportliche Sport' (Dietrich & Heineman, 1989). De historisch gezien harde kern wordt door 'der sportliche Sport' vervuld: sporters wedijveren met elkaar in de context van één of andere vorm van gereguleerde competitie (Hovers & Breedveld, 2009). In de nieuwe gedaante van sport gaat het daarentegen om lichaamsoefeningen en vormen van bewegen waarbij het wedstrijd karakter ontbreekt of een minder dominante betekenis heeft (Stokvis & van Hilvoorde, 2008). Voor de vragers en aanbieders op de sportmarkt is voor beide gedaanten van sport een 'marktplaats' ontstaan. Rondom beide marktplaatsen geven sportmanagers invulling aan hun werk. Ze oefenen weliswaar hetzelfde beroep uit, maar de uitoefening van de beroepsactiviteiten is contingent van aard.

De taken en functies die door sportmanagers te vervullen zijn, worden beïnvloed door de (onbewust) gehanteerde opvattingen over 'goed' managen en organiseren. Uit de Nederlandstalige sportmanagementliteratuur kan vastgesteld worden dat het Anglo-Amerikaanse denken over organiseren en managen diep in het kennisdomein sportmanagement is doorgedrongen. Aan het door Albert (1992) geïntroduceerde Rijnlands-Europese denkmodel wordt nauwelijks aandacht besteed (Broeke, 2006). De discussie over de verschillende consequenties van beide managementbenaderingen voor de werkcultuur en de managementpraktijk lijkt aan de schrijvers en denkers op het gebied van sport van sportmanagement voorbij te zijn gegaan. Het maakt echter een wereld van verschil of praktijkprofessionals zich (impliciet) laten leiden door management- en organisatieprincipes van Rijnlandse of van Amerikaanse signatuur (Peters & Weggeman, 2009). Het is plausibel te veronderstellen dat de waardeoriëntaties en het benodigde handelings-repertoire van Rijnlands georiënteerde beroepspraktijken of Amerikaans georiënteerde beroepspraktijken van invloed zijn op de ontwikkeling van de professionele identiteit en de actietheorie van praktijkmanagers in de sportsector (Argryris, 2000; Beyaard, 2009). Dit zal nader onderzoek vergen.

### 5.1.2. *Bruikbaarheid van de 'vierpraktijkenmatrix'*

Op basis van confrontatie en analyse van uit zeer heterogene literatuurbronnen afkomstige kennisinhouden is uiteindelijk een nieuw kennisproduct geconstrueerd: een matrix van 'professionele' praktijken in het beroepsdomein sportmanagement.

De matrix blijkt voor onderwijsdoeleinden goed bruikbaar. De onderscheidende managementvraagstukken en managementvaardigheden in de vier beroepspraktijken kunnen met behulp van het model voor studenten op een concrete wijze inzichtelijk gemaakt worden. Onlangs is binnen de opleiding sportmanagement aan het Instituut voor Sportstudies te Groningen besloten het 'talige' model uit te breiden met voor studenten aansprekende 'beeldende' verhalen van beroepsbeoefenaren die in één of meer beroepspraktijk(en) werkzaam zijn. Door al doende het vierpraktijkenmatrix 'door te ontwikkelen' evolueert het van een cognitief ordenings-schema naar een activerend professionaliseringsinstrument dat als ondersteuning van (studie)loopbaanbegeleiding van sportmanagementstudenten ingezet kan worden.

Verdergaand vervolgonderzoek is mogelijk en gewenst naar de gebruiks- c.q. actietheoriën die in de verschillende professionele praktijken vigeren. Welke sturende waarden en actiestrategieën liggen ten grondslag aan het professionele handelen van in de praktijk werkzame sportmanagers? (Argyris, 2000). Welke (impliciete) professionele standaarden worden gehanteerd bij het evalueren van de geleverde beroepsproducten? (Van der Meulen, 2009). Welke 'onderscheidende' competenties zijn van kracht in de betreffende beroepspraktijk(en)? (Van Bottenburg, 2005). Het verschijnsel managementpraktijken in de sport vraagt om diepgaander onderzoek. Het in dit verband ontwikkelde 'vierpraktijkenmatrix' kan daarbij als eerste aanzet dienen.

### 5.2. Hoe 'professioneel' leren en werken practitioners?

De tweede onderzoeksvraag luidt: *In hoeverre is het werken en leren van in de huidige praktijk werkzame sportmanagers als 'professioneel' te kenmerken en zijn de practitioners in staat om in de werkomgeving als kennisproducent te fungeren?*

Uit het bestuderen van de professionaliseringsliteratuur blijkt dat de begrippen professional, professionaliteit, professionaliseren en professe te pas en te onpas worden gebruikt. Er is geen eenduidigheid in de wijze waarop deze begrippen gedefinieerd en uitgewerkt worden: "Zo kan iemand in een bepaalde sport bijvoorbeeld een professional zijn ter onderscheiding van een amateur, wat nog niet wil zeggen dat hij/zij op een professionele

manier zijn sport bedrijft, laat staan of de tak van sport die hij/zij uitoefent een professie is” (De Sonnaville, p.73).

In algemene zin gaat het bij professioneel werk om betaald werk dat op een bepaalde manier georganiseerd en gecontroleerd wordt. Professionaliteit is niet alleen een kwestie van inhoudelijke kwaliteit van de geleerde beroepsprestaties. Het is vooral ook een zaak van afscherming en controle: professionals willen zelf bepalen wat goed of slechte prestaties zijn. Tussen professionele groepen en binnen professies vindt sinds jaar en dag een ‘strijd’ plaats over het vaststellen van de grenzen van het professionele domein en de in- en uitsluiting van beroepsleden. Organisatieprofessionals als sportmanagers zijn pas sinds kort bezig om het managementwerk in de sport als een ‘vak apart’ te beschouwen (Broeke, 2002). De grondslag voor de georganiseerde en gevestigde handelingswijze inzake het werk en de professionaliteit van de beroepsbeoefenaren ligt evenwel op het individuele niveau van de beroepsuitoefening (Vermeulen, 2009). In deze studie is professionalisering als een proces opgevat waarbij het leren en werken van beroepsbeoefenaren op individueel niveau het startpunt vormt van een over de tijd heen verlopende ontwikkeling van het vak sportmanagent. Elke vakontwikkeling kent haar eigen historische proces, waarbij niet alleen de beroepsbeoefenaren zelf maar ook de buitenwereld betekenis geeft aan de kenmerken van professionaliteit (Van der Meulen, 2009). Een vak komt op mesoniveau institutioneel tot wasdom, maar daaraan gaan op individueel micro-niveau een reeks aan gemaakte keuzes vooraf zoals het volgen van een bepaald opleidingsprogramma of het deelnemen aan congressen en/of professionaliseringsactiviteiten. De kenmerken van het werken en leren van beroepsbeoefenaren in het sportmanagementdomein zijn tot nu toe in ons land nauwelijks onderzocht. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is met behulp van survey-onderzoek een eerste aanzet gegeven om in deze omissie te voorzien.

### *5.2.1. Reflectie op de onderzoeksactiviteiten*

Er is datagebaseerd exploratief onderzoek uitgevoerd. Bij datagebaseerd onderzoek wordt de input gevormd door empirische gegevens waaruit via analyse de antwoorden op de onderzoeksvragen worden afgeleid. In dit geval gaat het om een survey met een relatief klein aantal (ruim honderd) onderzoekseenheden. Bij kwantificeren draait het om numerieke scores, tellen, rekenen en statistische analyses. Het verrichte onderzoek valt onder de categorie cross-sectioneel onderzoek: er is sprake van een eenmalige waarneming waarbij in de breedte een veelheid van gegevens bij een selectieve steekproef van respondenten is verzameld.

Tijdens het ontwerpen en uitvoeren van de onderzoeksactiviteiten is een aantal keuzes gemaakt die niet door de gangbare methodologische regels en procedures van 'wetenschappelijkheid' zijn voorgeschreven. Besloten is het onderzoek te beperken tot het individuele niveau waarop professionals fungeren. Individuele beroepsgenoten beschikken over een handelings-repertoire dat ondermeer uit vakkennis, beroepsvaardigheden en (kennis)-opvattingen bestaat die ze na jarenlange scholing en socialisatie hebben verworven. De bovenindividueel organisatorische (legitimatie van het vak) en inhoudelijke kant (het specifiek body of knowledge and skills) van de geïnstitutionaliseerde vorm van vakprofessionaliteit is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Een andere keuze heeft betrekking op de beperking in externe validiteit van de resultaten. In de sportsector is de overgang gaande van 'amateur-managers' die het sportmanagementwerk er naast doen naar 'expert-managers' die uit hoofde van hun functie voltijds met sportmanagementwerk bezig zijn en als professional over speciale kennis en vaardigheden (dienen te) beschikken. Er is om pragmatische redenen voor gekozen om een vragenlijst uit te zetten bij de op managementgebied minst geprofessionaliseerde (participatie)sportsector.

### *5.2.2. Bruikbaarheid van de bevindingen*

Uitgaande van de onderzoeksresultaten blijkt het handelingsvermogen van de onderzochte groep beroepsbeoefenaren zich – in beperkte mate – te kenmerken door 'professionaliteit': Het opleidingsniveau is hoog; er is een goede balans tussen operationele- en meer strategische managementtaken; kennis fungeert naar hun opvatting als een veranderbaar construct en men is redelijk actief op de na- en bijscholingsmarkt op het gebied van sportmanagement. Er zijn evenwel ook andere zaken opmerkelijk: slechts een klein aantal sportmanagers is aangesloten bij de (toentertijd enige) beroepsvereniging; men identificeert zich nauwelijks met de eigen beroepsgenoten; het vak wordt niet naar anderen toe uitgedragen en de eigen (kennis)bijdrage van de professionals aan de ontwikkeling van het vak is mondjesmaat. Van georganiseerde beroepsgroepvorming, het werken aan het opbouwen van een eigen beroepsidentiteit en kennisproductiviteit op bovenindividueel niveau is (nog) weinig sprake. Voor het bevorderen van kennisproductiviteit zijn zelfregulatie en een hoog leerpotentieel van de werkcontext noodzakelijke voorwaarden. De onderzoeker heeft onder meer in de vorm van een korte vragenlijst een instrument ontwikkeld waarmee studenten op eigen kracht het professioneel kenniswerk bevorderlijke leerpotentieel van de (stage)werkplek binnen de onderscheiden beroepspraktijken 'im Frage' kunnen stellen. Het instrument heeft als primair doel (aanstaande) kenniswerkers bewust te maken van de mogelijkheden die de werkcontext biedt om als kennisproducent te fungeren. Vanuit opleidingskundig perspectief is het gewenst dat studenten,

opleidingsdocenten en werkplekbegeleiders (intensief) met elkaar in gesprek gaan over de kenmerken en het optimaliseren van kennisrijke werkomgevingen. Taakkenmerken zoals de mate van zelfstandigheid in de taakuitoefening, de variatie in het werk en de complexiteit van de werkzaamheden dienen zoveel mogelijk afgestemd te worden op de kenmerken van de 'lerende' kenniswerkers. Om het onderzoekende en creërende leren van de eigentijdse professional te bevorderen is het nodig op de werkplek voor voldoende ondersteuning en feedback zorg te dragen.

Beroepsbeoefenaren voeren hun werk uit op basis van een bepaalde kennisbasis. Deze bestaat uit vuistregels, routines, ervaringskennis en dergelijke die als werkmodel c.q. actietheorie fungeren. Deze persoonlijke knowing how wordt aangeduid als theorie met de kleine t. Daarnaast is er de theorie met de grote T. Deze achterliggende Theorie – waaronder 'wetenschappelijke' managementconcepten en businessmodellen – herbergt de zogenoemde know-why kennis waarmee professionals hun handelen kunnen verantwoorden. “Voor het goed uitvoeren van beroepstaken is kennis nodig uit verschillende (t en T) theorieën” (Ploegsma & de Bie, 2008, p.42).

Vakontwikkeling op bovenindividueel niveau en professionele ontwikkeling op individueel niveau zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een 'expert' sportmanager is in staat om het actueel geldige body of knowledge en skills van het managementvak in zijn beroepspraktijk situatief aangepast te gebruiken bij het oplossen van lastige vraagstukken en praktijkproblemen. Het label 'professioneel' sportmanagement kan niet louter op individuele actietheorieën en werkmodellen (de theorie met de zogenaamde kleine t) gebaseerd zijn. Zonder een actueel geldige cognitief-inhoudelijke kennisbasis op het bovenindividuele niveau – de theorie met de zogenaamde grote T – oefenen betaalde managers in de sport geen vak maar een functie uit (Otto, 2007).

De strijd om professionaliteit zal in de nabije toekomst op twee fronten gestreden moeten worden. Enerzijds van binnenuit om als beroepsbeoefenaren het professionele werk gezamenlijk 'beter' te maken en anderzijds naar buiten toe om het profiel van de geïnstitutionaliseerde positionering van het vak op de markt van concurrerende beroepsgroepen te versterken (Van der Meulen, 2009).

### **5.3. Kennisproductiviteit als hefboom voor vernieuwing**

De laatste onderzoeksvraag: *Op welke wijze kunnen werkzame principes inzake kennisproductiviteit de sportmanagementprofessional ondersteunen bij de aanpak van in de praktijk ervaren 'verbeterproblemen'?* heeft betrekking op het

versterken van het kennisproductieve vermogen van het sportmanagement-werk.

Voorafgaand aan de veldexperimenten is ten aanzien van het concept kennisproductiviteit op basis van literatuurstudie een kenniskader ontworpen. Daarin wordt een overzicht gegeven van de bestaande opvattingen over (leren) kennis ontwikkelen. Vanuit een leerperspectief is kennisproductiviteit als innovatiemotor te beschouwen. Dit vermogen om nieuwe kennis te genereren en daarmee innovatieve oplossingen te ontwerpen beperkt of verruimt de kans op succesvol innoveren. Hoe hoger de kennisproductiviteit hoe groter de kans dat er met enige regelmaat innovatie tot stand komt. Om de innovatiekracht van de management-praktijk te versterken zal de kennisproductiviteit op individueel maar vooral ook op groepsniveau bevorderd dienen te worden.

Collaboratieve kenniscreatie is gericht op het voortbrengen van een nieuw (kennis) product. Het transfereren van persoonlijk kennisbezit (acquisitie) en kennisdeling door deelname aan een professionele praktijkgemeenschap (socialisatie) worden hierbij doelgericht ingezet om nieuwe conceptuele (kennis)producten te genereren. Kenniscreatie kan op verschillende niveaus plaatsvinden: op individueel-, team- of (inter)organisationeel niveau (Nonaka & Takuchi, 1997). Kennisontwikkeling op groepsniveau is een proces dat tussen mensen tot stand komt en in stadia verloopt. Individuele fasen (interpreteren, analyseren) wisselen zich af met interactieve fasen (externaliseren, delen) met als (mogelijk) resultaat 'co-created knowledge'.

### *5.3.1. Reflectie op de onderzoeksactiviteiten*

Onderzocht is op welke wijze in de professionele praktijk van sportmanagers de kennisproductiviteit op een hoger plan getild kan worden. Er zijn twee 'experimenten' uitgevoerd. De onderzoeker vervulde daarbij een rol als facilitator van kennisontwikkelingsprocessen en als uitvoerder van kwalitatief actieonderzoek. Praktijkprofessionals zijn door de onderzoeker als procesbegeleider ondersteund bij het in teamverband vormgeven aan het proces van kennisproductie.

De onderzoeker fungeerde in dit onderzoek als een 'embedded researcher' en creëerde als procesbegeleider bevorderende condities voor het produceren van nieuwe maatregelkennis. Deze kennis is gericht op hoe de professionele praktijk zou kunnen zijn. Niet het vinden van algemeen geldige kennis in dit soort onderzoek staat centraal, maar het op basis van de bestaande kennis en inzichten zoeken naar nieuwe mogelijkheden en waar mogelijk 'iets nieuws' uitproberen in de specifieke situatie. Vanuit een onderzoekende houding wordt gestructureerd, dat wil zeggen volgens (heuristische) vuistregels,



gewerkt aan een nieuwe ontwerpoplossing. De onderzoeksactiviteiten staan in dienst van het zoeken naar nieuwe oplossingen voor in de praktijk ervaren problemen. Op basis van voorlopige ideeën over hoe iets werkt – de werkzame principes – worden keuzes gemaakt en vindt productief leren plaats. Dat kan leiden tot nieuwe kennis of ontwerpoplossingen; zeker is dat niet.

Met een juiste mix van technische onderzoeksvaardigheden en sociale interactie-vaardigheden heeft een (praktijk)onderzoeker daarbij tot taak de professionele opvattingen, ervaringskennis en routines te systematiseren en waarnodig ‘in Frage’ te stellen in dialoog met de betreffende praktijkprofessionals. Bij innovatief praktijkgericht onderzoek gaat het om het vinden van oplossingen die de bestaande kaders doorbreken.

### 5.3.2. *Bruikbaarheid van de bevindingen*

In het eerste ‘experiment’ is kwalitatief onderzoek gedaan naar de gebruikswaarde van de studieteamaanpak voor praktiserende sportmanagers. Het doel was om vast te stellen op welke wijze en in welke mate een team van sportmanagementexecutives via samenwerkend leren kennisproductiviteit kan verhogen. Steeds meer organisaties hechten groot belang aan het uitwisselen van kennis en het in teamverband ontwikkelen van nieuwe kennis. Studieteams vormen een gemotiveerde ‘community of inquiry’ waarin samenwerkend leren gericht plaatsvindt. Het bevorderen van de kennisproductiviteit in de eigen werkomgeving staat voorop. Voor het ontstaan van nieuwe oplossingsconcepten voor werkgerelateerde problemen geldt de studieteamaanpak als een veelbelovend arrangement om het proces van kennisproductiviteit te faciliteren en de uitkomsten en effecten van het samenwerkend onderzoekend leren te beoordelen. De drie werkzame principes: uitwisseling & dialoog, reflectie & onderzoek en presentatie & verspreiding zijn voorwaardelijk voor het ontstaan van ‘reflectieve’ werkpraktijken en het tot stand komen van kennisgroei in en voor de beroepspraktijk van (aanstaande) sportmanagers. Kennisproductiviteit in en rondom het werk van sportmanagers fungeert als hefboom voor het ontstaan van innovatieve beroepspraktijken.

Er is door de onderzoeker in een onderwijssetting geëxperimenteerd met het toepassen van de creatieve actie methodologie. In toenemende mate wordt van sportmanagementprofessionals gevraagd als onderzoeker over de eigen of andermans beroepspraktijk nieuwe kennis te produceren. Door systematisch te leren reflecteren op de eigen ervaringskennis kan een onderzoekende houding eigen gemaakt worden. De juiste vragen leren stellen, voorlopige hypotheses conceptualiseren en lateraal kunnen denken zijn voor het ontwikkelen van een nieuwe ‘identiteit’ als practitioner-

researcher onontbeerlijk. In het methodologie onderwijs aan executive sportmanagers dient daarom op de eerste plaats een open, betekenisgerichte manier van leren ontwikkeld te worden alvorens allerlei methoden en technieken voor het doen van onderzoek inge oefend worden. De door de participerende onderzoeker uitgevoerde onderzoeksactiviteiten beperkten zich tot 'reflective practitioning'.

De creatieve actie methodologie blijkt voor het onderwijs aan professionele masterstudenten op het gebied van sportmanagement een katalyserende werking te hebben op het ontwikkelen van een onderzoekende professionaliteit.

Beide kennisproductie-experimenten zijn gericht op het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van de betreffende professionele praktijk. De nieuw ontwikkelde maatregelkennis is contextafhankelijk. De werkzame principes van bestaande kennisproductie bevorderende werkwijzen zijn in specifieke praktijksituaties uitprobeerde. Door de aldus verworven kennis in een verspreidbare vorm beschikbaar te stellen, wordt een bijdrage geleverd aan de verrijking van in de praktijk vigerende actietheorieën. De als effectief ervaren werking van de studieteam-methode heeft er inmiddels toe geleid dat in de opleidingspraktijk van het Instituut voor Sportstudies te Groningen het 'stappenplan' (zie afbeelding 4.1) voor de studenten als werkmodel gehanteerd wordt bij het gezamenlijk ontwikkelen van professionele kennisproducten en oplossingsconcepten in de afstudeerfase.

#### **5.4 Hoe innovatieve beroepspraktijken zich kunnen ontwikkelen**

Het kwaliteitscriterium van de uittingsvormen van kennis is onlosmakelijk verbonden met de methode van kennisproductie en de context van het kennisgebruik. Er bestaan geen objectieve maatstaven om de waarde van kennis en de transactiekosten van kennisproductie te bepalen.

De centrale vraagstelling van dit praktijkgerichte onderzoek is: *Op welke wijze kunnen sportmanagers van binnen uit bijdragen aan de vernieuwing van professionele managementpraktijken in de sport?*

Beroepspraktijken zijn in dit verband beschouwd als sociaal gevestigde praktijken waarbinnen een heterogeen gezelschap aan actoren – van binnenuit en van buitenaf – op individueel en bovenindividueel niveau vorm en inhoud geven aan het uitoefenen van het managementwerk in de sport. Naast de direct betrokken praktiserende en/of studerende beroepsbeoefenaren maken ook andere partijen indirect deel uit van de beroepspraktijk. In het nog prille stadium van de beroepsidentiteits-

ontwikkeling dienen vooral de (post) initiële sportmanagementopleidingen voor een geïnstitutionaliseerde kennisinfrastructuur te zorgen. Bij het werken aan de opbouw van innovatieve beroepspraktijken kunnen deze kennisinstellingen een brugfunctie vervullen tussen het persoonsgebonden kennissysteem van beroepsbeoefenaren en het vakgebonden kennis-supportsysteem. Uit het verkennende onderzoek dat voorafgaand aan deze studie is uitgevoerd, kwam naar voren dat deze brugfunctie in het domein sportmanagement tot nu toe bepaald niet vervuld wordt.

De opbouw van innovatieve beroepspraktijken, opgevat als praktijken bemenst met professionele managers die over het vermogen beschikken om in de praktijk blijvend verbeteringen en vernieuwingen te genereren, is sterk afhankelijk van de bijdrage van de groep beroepsbeoefenaren zelf. Als antwoord op de centrale vraagstelling zijn vier strategische actielijnen ontwikkeld waarlangs sportmanagementprofessionals kunnen bijdragen aan het ‘van binnenuit’ vernieuwen van de beroepspraktijk.

#### *5.4.1 Actielijnen op het microniveau van de werkomgeving*

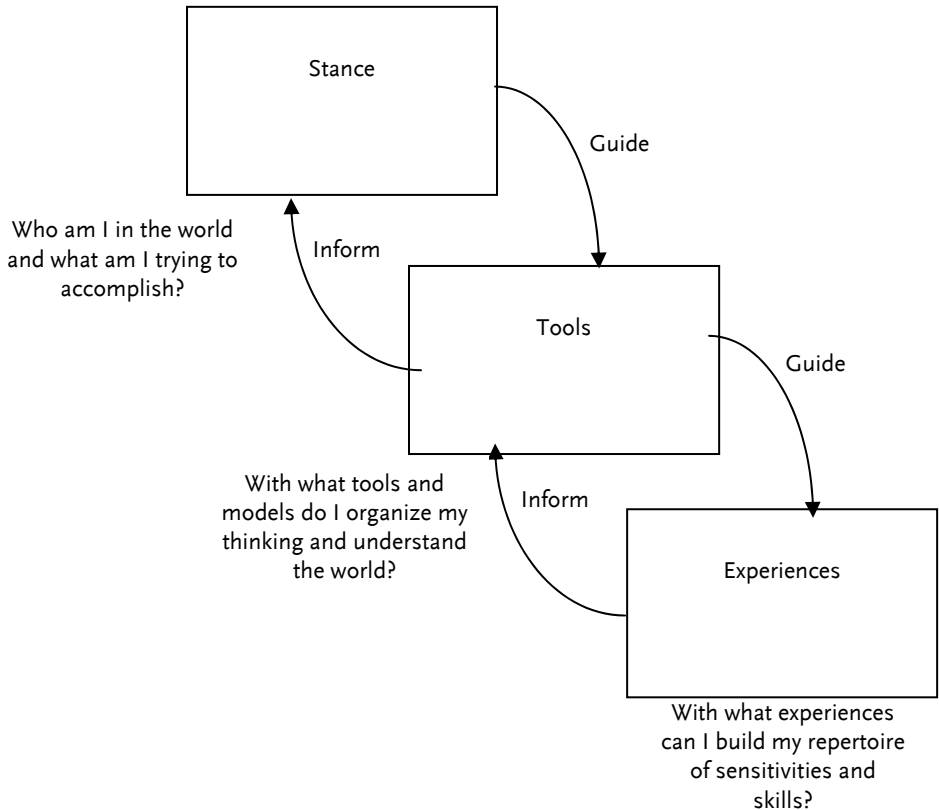
Op grond van de onderzoeksresultaten zijn twee actielijnen uit te zetten waarlangs individuele praktijkprofessionals kunnen bijdragen aan de realisatie van innovatieve professionele praktijken: door de werkomgeving beter te benutten als kenniswerkplaats en in de tweede plaats door de ontwerpcapaciteit van het persoonlijke kennissysteem te verhogen.

*1) In de werkomgeving als kenniswerkende professional know how- en know what-kennis uitwisselen.*

Elke ‘professionele’ sportmanager is in staat als praktiserende beroepsbeoefenaar in de werkcontext zijn probleemoplossende vermogen te benutten en door het toepassen van bestaande kennis en kunde zijn managementwerk ‘op orde’ te houden en waarnodig (stapsgewijs) te verbeteren. Om tevens als professionele kenniswerker te fungeren moet je leren in de werkomgeving bestaande kennis te mobiliseren door verschillende impliciete en expliciete kennisbronnen te benutten bij het oplossen van non-routine beroepsproblemen. In de context van het managementwerk kunnen professionals leren hun nieuwe kennis te construeren en op een productieve wijze in te zetten bij de uitvoering van het werk. Reflective practitioning is daarbij de sleutel tot leren. Zowel op basis van informatie (in de rol van ‘onderzoeker’), op basis van intellect (in de rol van ‘ontwerper’) als op basis van interactie met anderen (in de rol van ‘adviseur’) kan de sportmanagementprofessional in en rondom het managementwerk als kennisproducent fungeren (zie afbeelding 3.2)

II) Zelf (bewust) de productiviteit van het persoonsgebonden professionele kennis-systeem verruimen.

De ontwikkeling van het persoonsgebonden kennisstelsel vindt bij veel professionals vaak ongemerkt en grotendeels ongestuurd plaats (Martin, 2007). Zo'n individueel kennisstelsel is opgebouwd uit drie met elkaar samenhangende componenten (zie afbeelding 5.2).



Afbeelding 5.2: Personal knowledge system (Martin, 2009)

"You might not be able to change your height or DNA, but as long as you can change your stance, you can change your tools and experiences you use to develop your design-thinking capacity" (Martin, 2009, p.158).

Voor het bevorderen van dit ontwerp-vermogen en daarmee van de professionele kennisproductiviteit is 'reflection-on-action' vereist op de 'sturende' principes en denkgewoonten die aan het persoonsgebonden handelingsrepertoire ten grondslag liggen (Ruyters, 2006; Geurts, 2005).

Ten behoeve van bewustwording van de inhoudelijke kwaliteit en de samenhang der componenten kunnen de in het kader van deze studie ontwikkelde c.q. gehanteerde vragenlijsten als reflectie-instrument dienst doen. De zogenaamde ‘stance’ inzake kennis(constructie) kan met het vragenlijstonderdeel *kennisopvatting* (zie bijlage I) ontsloten worden. Met de PMQ (zie bijlage IV) is het mogelijk inzicht te verwerven in de kwaliteit van de eigen *kenniswerkbekwaamheid* als ‘tool’. De ‘experiences’ kunnen, door met het vragenlijstonderdeel *praktische leeroriëntaties* de aard en inhoud van de professionaliseringsactiviteiten te expliciteren, voor reflectie geschikt gemaakt worden.

#### 5.4.2 Actielijnen op het meso/niveau van de beroepspraktijk

1) *Als ‘onderzoekende’ professional of praktijkgerichte onderzoeker in de beroepspraktijk know why-kennis ontwikkelen en verspreiden.*

Sommige ‘onderzoekende’ professionals zijn gemotiveerd en in staat om in een intentioneel samenwerkingsverband (community of practice, studieteam) hun kennisproductiviteit te benutten door met behulp van collaboratieve kennisontwikkelingsmethoden nieuwe kennis(producten) te creëren. Door actief deel te nemen aan innovatiepraktijken kan iemand op basis van kennissocialisatie zijn innovatiebekwaamheid ontwikkelen. Gemeenschappelijk leren verloopt niet zonder meer succesvol. Om de werkzame kennisproductie principes te verzilveren zijn interventies nodig die door een inhoudsdeskundige procesbegeleider op een deskundige wijze ingezet worden. Willen bestaande zienswijzen plaatsmaken voor nieuwe opvattingen en routines dan zal het innovatieproces op een doelgerichte wijze aangestuurd dienen te worden (Verdonschot, 2009). Ook aan de samenstelling van het innovatieteam, de (leer)competenties van de teamleden en de verspreiding van de kennisproducten zullen expliciet kwaliteitseisen gesteld worden (Du Chatinier, 2009).

Ervaringskennis en verworven handelingsroutines van professionals kunnen in alle fasen van praktijkgericht onderzoek benut en ontwikkeld worden. In de ‘context of discovery’ kunnen bij de verkenning en uitwerking van de probleemanalyse, tijdens het ontwerpen van het onderzoeksontwerp, bij de uitvoering van het onderzoek en bij de implementatie van de onderzoeksbevindingen praktijkprofessionals als co-producent fungeren. In praktijkgericht onderzoek wordt vanuit een intensieve (onderzoeks)relatie met de beroepspraktijk gericht gewerkt aan het verbreden van kennis die haar waarde al heeft bewezen en het genereren van nieuwe kennis die in het gebruik haar waarde nog moet krijgen (Vroomans, 2009). In een innovatieve context worden bij het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek aan de

creativiteit van de zelfstandig opererende wetenschappelijke kennisproducent ('de pracademicus') bijzondere eisen gesteld. Dit in verband met de relatieve armoede aan praktijkgerichte theorievorming waarop een beroep gedaan kan worden en het principieel veranderingskundige karakter van dit type onderzoek.

## *II) Organiseren van een voor de beroepspraktijk bruikbaar kennissupportsysteem*

Met behulp van een lokale of regionale kennisgerichte ondersteuningsstructuur kan het vernieuwend vermogen van de beroepspraktijk op (bovenindividueel) meso-niveau versterkt worden. Zo'n supportsysteem levert kennis met het doel 'het handelen te vergemakkelijken en het inzicht te verbreden' (Nabben c.s., 2006). Aan dit type maatregelkennis heeft de sportmanagementprofessional het meest. Het gaat hierbij om een lokale of regionale kennisinfrastructuur die verschillende verschijningsvormen kan hebben. Ze kunnen als lichte *organiseringen* (kenniskring, kenniswerkplaats) ingericht worden of als een aan (post)initiële sportmanagementopleidingen verbonden hecht kennissupportsysteem c.q. leernetwerk. Het draait in beide gevallen om het doelbewust halen, brengen en construeren van praktisch bruikbare kennis voor het creëren van waardevolle innovaties. Mensen met hun kennis en ervaring vormen daarbij het bindmiddel. Is de toegevoegde waarde van het kennisarrangement niet langer toereikend dan eindigt de binding (Burgers, 2008). 'Shared minds' fungeren als uitgangspunt van het organiseren van collaboratief leren. Professionals, studenten, opleiders en onderzoekers wisselen op vrijwillige basis kennis uit om de gedeelde bovenindividuele beroepspraktijk van nieuwe kennis te voorzien.

Uit publieke gelden gefinancierde opleidingsinstituten dienen daarbij het voortouw te nemen. In publiek-private samenwerkingsverbanden met commerciële sportmanagementopleidingen en al dan niet in verenigingsverband georganiseerde alumni kan een (virtuele) bibliotheek- en forumfunctie vervuld worden (Broeke c.s., 2006). Practice based in documenten opgeslagen 'evidence' – waaronder afstudeerwerkstukken – zullen als content voor iedereen beschikbaar gesteld worden. Voor geselecteerde kennisgemeenschappen kunnen in het kader van de forumfunctie workshops, masterclasses, mini-symposia en intervisie bijeenkomsten georganiseerd worden. Het ontwerpen van praktijkonderzoek, het koppelen van kennis van 'buiten' aan vraagstukken van 'binnen' en het werken aan ontwerp oplossingen voor veranderingen kan al doende geïnitieerd en gericht worden op het vergroten van het zelforganiserend vernieuwend vermogen van de eigen beroepspraktijk en die van beroepsgenoten in het domein sportmanagement.

## 5.5 Resumé

Majeure innovaties in managementopvattingen en managementpraktijken zijn relatief schaars: “management thinkers are very good in reconceptualizing old ideas, giving them a new twist, and packaging them for an audience that wasn’t exposed by the original idea” (Mol & Birkinshaw, 2007, p.2). Bij praktijkinnovatie gaat het niet in de eerste plaats om tot de verbeelding sprekende technologische vondsten of baanbrekende concepten. Slimmer werken of een nieuwe versie van een bestaand product uitbrengen is ook innoveren. Iets kan nieuw zijn voor de eigen bedrijfstak, de bovenindividuele beroepspraktijk of voor de directe werkomgeving.

Innovatieve beroepspraktijken kenmerken zich door het vermogen om herhaaldelijk verbeteringen en vernieuwingen te genereren. Veelal gaat het daarbij om bescheiden innovaties die tot kostenbesparing, meer werkplezier of grotere klanttevredenheid leiden.

Het is van belang dat individuele beroepsbeoefenaren in hun werkomgeving en eigen kennissysteem innovaties tot stand brengen. Voor de opbouw van duurzaam innovatieve beroepspraktijken is meer nodig. Daartoe zijn samenwerkingsverbanden vereist waarvan beroepsopleidingen, praktiserende sportmanagementprofessionals en in praktijkgericht onderzoek geschoolde kennisproducenten deel uit maken. Het verbinden van praktijkinnovaties met praktijkgerichte onderzoeksactiviteiten is noodzakelijk voor het genereren van een kennissupportsysteem dat de singuliere sportmanagementpraktijk overstijgt.

## 5.6 Vooruitblik

De laatste ontwerpgerichte onderzoeksvraag: *Welke professionele taken en rollen zijn kenmerkend voor het managen en organiseren in de toekomstige innovatieve beroepspraktijk?* wordt in het afsluitende hoofdstuk beantwoord.





# Hoofdstuk 6

## Sportbusiness duurzaam vernieuwen

*De toekomst is niet maakbaar, maar hij is wel in de maak. De grondslagen van het oude maakbaarheidsdenken staan in 'the new age of innovation' ter discussie (Prahalad, 2008). Ook in de bedrijfskunde is de zoektocht naar nieuwe waarden en regulerende principes volop gaande. Duurzaamheid, co-creatie en continue verandering zijn kernelementen in de nieuwe zienswijzen op het toekomstige functioneren van organisaties, managers en medewerkers. Verandering vindt plaats in horizontale samenwerkingsverbanden. Bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor nieuwe uitdagingen kunnen sportmanagers niet langer louter in termen van beheersing, controle en concurrentie sportbusiness bedrijven. Met het oog op de toekomst is het zaak om de toegevoegde waarde van sportmanagers en daarmee 'the design of sportbusiness' duurzaam te vernieuwen (Martin, 2009). In dit hoofdstuk staat afsluitend de ontwerpvraag: Welke professionele taken en rollen zijn kenmerkend voor het managen en organiseren in de toekomstige innovatieve beroepspraktijk?, centraal.*

### 6.1 Het huidige managen en organiseren voorbij

“Organisaties hebben niet alleen verantwoordelijkheid tegenover hun aandeelhouders, maar ze hebben ook verantwoordelijkheid tegenover de eigen gemeenschap (de werknemers) en de grotere gemeenschap waarvan ze deel uitmaken (samenleving)” (Wildschut, 2009, p.286).

Er is in de 'grotere gemeenschap' een groeiende behoefte aan nieuwe samenwerkingsvormen waarbij over de grenzen van het eigen belang via het delen van kennis en kunde gewerkt wordt aan creatieve en duurzame oplossingen voor het complex aan problemen en uitdagingen op allerlei gebieden (van interpersoonlijke relaties tot politiek-bestuurlijke verhoudingen). Assink (2009) vat de fundamentele herziening van de wijze waarop we samenleven en ons economisch en maatschappelijk organiseren beknopt samen (zie afbeelding 6.1):

Oude zienswijzen	Nieuwe zienswijzen
Uitputting hulpbronnen	Bronnen ontzien en hernieuwing
Negeren van toekomstige generaties	Toekomstige generaties als belanghebbenden
Geld-gedreven	Waarde-gedreven
Ondoorzichtig	Transparant
Cariere dominant	Levensvervulling
Voedt onlusten en terrorisme	Elimineert ongelijkheid en haat
Angst als drijvende kracht	Liefde als drijvende kracht
Schaarste denken	Overvloed denken
Dominant mannelijke cultuur	Samenspel tussen het beste wat het mannelijke en vrouwelijke ons te bieden heeft
Egocentrische leiderschap	Authentiek leiderschap

*Afbeelding 6.1: Naar nieuwe waardevolle vormen van samenwerken en leven (Assink, 2009, p.200-201)*

De op het 'oude' kapitalisme gebaseerde economische stelsels en managementpraktijken die gedomineerd worden door korte termijn focus op winstmaximalisatie zijn volgens een groeiende aantal gezaghebbende auteurs op het gebied van management & organisatiekunde aan een grondige herziening toe (Kalff, 2004; Peters; 2005; Hamel, 2007; Prahalad, 2008; Vermeend, 2009).

Net zoals de benzinemotor bevindt het Tayloristisch managementmodel, dat het industriële tijdperk domineerde, zich aan het einde van zijn S-curve. Verbetering is wellicht nauwelijks mogelijk. Willen we aan een nieuwe S-curve beginnen, dan zijn er ingrijpend gewijzigde managementprincipes nodig. Het einde van het management zoals we dat kennen, lijkt onvermijdelijk (Hamel, 2007). Het bewustzijn van de onderlinge afhankelijkheid van mensen, netwerken en organisaties en de daardoor toegenomen kwetsbaarheid, maakt 'zaken doen' op basis van (zelf) vertrouwen, wederkerigheid en coöperatie belangrijker dan solistisch, stoer individualisme en vechtgedrag, aldus Rifkin (2005) in zijn pleidooi voor het waarmaken van de nieuwe 'Europese droom'. Werken vanuit een richtinggevende visie in niet-hiërarchische samenwerkingsverbanden en vertrouwen op het zelfsturende vermogen van de netwerkpartners en medewerkers zijn de kernopgaven van het meer faciliterend dan dirigerend handelen van de manager van morgen.

In de komende digitaliserende samenleving dient een ommezwaai gemaakt te worden: van interne productontwikkeling naar gebruikersgeleide serviceontwikkeling. De komende decennia waarin het draait om toegang tot informatie en netwerken (Rifkin, 2000) vereisen creativiteit, massa-innovatie

en samenwerking over de muren van organisaties en afdelingen heen. Het principe van We-think, ongeacht hiërarchische posities met elkaar samenwerken om in dialoogvorm oplossingen te vinden voor gezamenlijke problemen, zal het economische (bedrijfs)leven ingrijpend beïnvloeden. De opkomende ‘weggefeconomie’ van We-think moet een compromis vinden met de traditionele markteconomie waarin voor producten en diensten wordt betaald (Leadbeater, 2009).

De visie op managen is eveneens aan het kantelen. “Waar voorheen de leidinggevende baas was onder de bazen, het werk plande voor zijn medewerkers, dit werk verdeelde en controleerde, macht uitoefende door beslissingen te nemen, daar is hij tegenwoordig vooral stuurder van complexe processen en coach van medewerkers en andere betrokkenen” (Bekman, 2004). De rol van managers verschuift daardoor van meer ‘controlerend regelen’ naar ‘katalyserend netwerken’. Via web-spinning voortdurend de inbreng van medewerkers en andere belangrijke stakeholders op elkaar afstemmen en omzetten in het maximaliseren van duurzame waardecreatie: de manager die dat kan, is een held (Staes, 2009).

In organisaties en bedrijven zullen de komende jaren binnen de groep hoog opgeleide managementprofessionals de generatieverschillen groot zijn. Dat kan het innoverende vermogen van organisaties ten goede komen. Alle generaties hebben immers hun eigen vernieuwingspotentieel (Baarda & Frijde, 2008). Als er vier generaties, ieder in een andere levensfase, actief zijn op de managementvloer is het zaak de evolutionaire kracht van generatieverschillen te benutten voor het vernieuwen van het managementwerk. Botsingen tussen generaties zijn daarbij onvermijdelijk. Ook hier geldt: zonder wrijving geen glans (zie afbeelding 4.3).

<b>Protestgeneratie en generatie X</b>	<b>Pragmatische generatie en Internet generatie</b>
Leidinggevende positie op basis van ervaring	Leidinggevende positie op basis van wat je kunt
Hiërarchische verhoudingen	Heterarchische verhoudingen
Status, inkomen	Zingeving, betekenisvol werk
Face-to-face contact	Digitaal contact
Reflectie op wat je niet kunt	Reflectie op wat je wel kunt

*Afbeelding 6.2: Verschillen in management opvattingen tussen generaties*

Generaties kunnen van elkaar leren en daarmee incrementele innovaties op het gebied van management en organiseren bewerkstelligen. Bontekoning (2007) heeft de succesfactoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen kernachtig in kaart gebracht:

- Persoonlijk en echt zijn. Concreet en respectvol met elkaar communiceren.
- Procesmatig sturen en structureren. Naar gezamenlijke oplossingen toewerken.
- Luisteren naar elkaar. Nieuwsgierig zijn en doorvragen.
- Ruimte geven voor andere meningen. Verschillen respecteren en verbinden.
- Als urgent beleefde vraagstukken samenwerkend aanpakken.
- Positief mogelijkheden zien. Elkaar complimenteren. Humor kans geven.

Wanneer rekening gehouden met de voorkeuren en denkgewoonten van de generaties en bovenstaande succesfactoren, genereren die verschillen een sociale innovatie op het gebied van het organiseren en het managen van (kennis)werk. Doordacht gebruik maken van elkaars specifieke kwaliteiten resulteert in het evolutionair ontwikkelen van innovatieve organisaties. Volgens Vinke (2007) zijn jongere en oudere generaties allemaal leerling en leermeester in het kader van generatief leren. “Het is misschien wel onze grootste uitdaging om in deze tijd de productiviteit van medewerkers zo te laten groeien dat tegelijk ook de gewenste opbrengsten van medewerkers worden gehonoreerd” (Vinke & Schouwstra, 2006, p.15).

## **6.2 Een tweebenige sportbusiness-strategie ontwikkelen**

Sportorganisaties worden hier opgevat als (duurzaam) georganiseerde samenwerkingsverbanden van mensen en middelen ter realisering van bepaalde, met elkaar overeengekomen doelen. De mensen vormen een werkgemeenschap waarbinnen een zekere ordening van taken nodig is. Het samenwerkingsverband staat in een open relatie tot de omgeving en creëert waarde in termen van financieel rendement (profit), duurzame ontwikkeling (planet) en biedt ruimte voor talent- ontwikkeling van mensen en de omgang met verschillen tussen mensen (people).

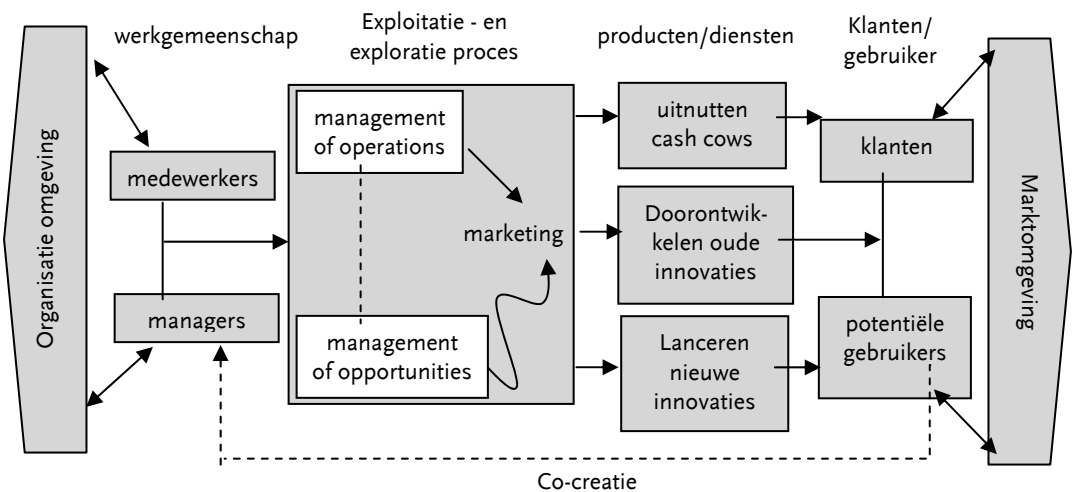
Voor de vernieuwing van de wijze waarop het aanbieden van een specifiek product of dienst in een bepaalde transactievorm wordt aangeboden staan vele mogelijkheden open. Veel businessmodellen in de sportsector zijn ook aan het einde van hun levenscyclus en voor toekomstige sportorganisaties niet langer bruikbaar.

Volgens Osterwalder (2004) is het businessmodel de verbindende laag tussen bedrijfsstrategie en de bedrijfsprocessen. Het is het raamwerk dat een organisatie hanteert voor het creëren van maatschappelijke en economische waarde. Het geeft binnen de context van de sportmarkt c.q. bedrijfstak waarin men actief is, inzicht in de verschillende factoren die in directe relatie

tot elkaar staan bij het creëren en capteren van (toegevoegde) waarde van sportorganisaties. Door ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie en de toenemende noodzaak in allianties om samen te werken met (concurrerende) partners, ontstaan er nieuwe sportbusiness- mogelijkheden waar tot nu toe in de bedrijfstak sport geen rekening mee is gehouden.

“In de kenniseconomie ligt de kern van succesvol functioneren in het steeds weer identificeren, ontwikkelen en op schaal brengen van kansen en mogelijkheden door het op de juiste wijze en in de juiste context ‘mixen’ van kennis, mensen en technologie. In de kenniseconomie bestaan moderne organisaties uit arrangementen in plaats van structuren en uit shared minds in plaats van hokjes en harkjes” (Burgers, 2008, p.11).

Voor een toekomstrobuuste, wendbare organisatie in een snel veranderende bedrijfsomgeving is effectieve kennisinnovatie (exploratie) gecombineerd met efficiënte kennistoepassing (exploitatie) essentieel (Van Assen, 2008). De ‘een-handige’ organisatie van vroeger, die goed was of alleen in het van nieuwe diensten/producten of in het verkopen van bekende goederen/diensten, moet omgebouwd worden tot een ‘tweebenige’ c.q. ambidextere organisatie. Zowel waardevolle innovaties voortbrengen als bestaande producten/diensten lucratief verzilveren, is de ogenschijnlijk tegenstrijdige opgave waaraan innovatieve organisaties vorm dienen te geven. Enerzijds moeten de bestaande cash-cows uitgemolken en doorontwikkeld worden (exploitatie optimaliseren) anderzijds moeten nieuwe ‘melkgevende koeien’ gefokt worden (exploratie stimuleren) (zie afbeelding 4.2).



Afbeelding 6.3: Bedrijfsmodel ambidextere organisatie (Jacobs, 2009)

Bij management of operations (Weggeman, 2007), gaat het zowel om het uitmelken van 'cash cows' als om het doorontwikkelen van reeds succesvol gelanceerde oude innovaties. Zolang een product/dienst het goed doet op de markt, blijft het van belang waarnodig snelle aanpassingen of kleine verbeteringen aan te brengen. Klanten en (potentiële) gebruikers vormen een belangrijke bron voor incrementele innovaties.

Het management van operaties is sterk resultaatgestuurd. Bij management of opportuniteiten (Weggeman, 2007) wordt het proces op een andere wijze gereguleerd. Medewerkers worden gestimuleerd om met ideeën voor verbetering en vernieuwing te komen en mee te denken over hoe het werk slimmer, sneller, en klantgerichter te verrichten. Leidinggevenden bieden daarbij ondersteuning en creëren een omgeving waarin mensen hun creativiteit kunnen uiten en richten op de beoogde doelen. Managers zijn dienend en ruimtebiedend, maar trachten ook medewerkers uit hun comfortzone te krijgen door waarnodig de innovatiedruk op te voeren en creatieve onrust te bevorderen. Bij het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden wordt van de leidinggevenden zowel een interne gerichtheid (focussen, motiveren, support bieden) als een externe oriëntatie gevraagd (kansen ontdekken, samenwerking met alliantiepartners aangaan).

Bestaande conventies in zowel de bedrijfsvoering als de markttransacties dienen op (korte) termijn gewijzigd te worden. Toekomstbestendige sportorganisaties beschouwen innoveren als een normaal onderdeel van het dagelijks functioneren van managers en medewerkers. Zonder nieuwe ideeën valt elke organisatieontwikkeling stil. Vernieuwing en groeiambities gaan niet zonder openheid, nieuwsgierigheid, kennisdeling en de bereidheid van anderen te leren (Jacobs, 2009). Ook innoveren moet georganiseerd en gereguleerd worden. Er moet letterlijk dagelijks werk van gemaakt worden. Innoveren is een permanent proces waarvoor geen best practices of succesformules voorhanden zijn. Duurzame innovatiekracht is het resultaat van mensen die al samenwerkend hun kennis, creativiteit en betrokkenheid richten op doelgerichte verbetering en vernieuwing (Gaspersz, 2009). Innoveren is niet langer het monopolie van research & development afdelingen. Alle organisatie onderdelen en alle medewerkers die weerbarstige problemen moeten oplossen spelen een rol.

Managers en medewerkers dienen zich als individu of team periodiek af te vragen welke bijdrage zij in hun dagelijkse werkzaamheden leveren aan het versterken van de organisatorische innovatiekracht. Voor het 'meten' van de innovatiekracht van sportorganisaties kunnen kwantitatieve gegevens (voortgang innovatieproces in vergelijking met de afgesproken budgetten en deadlines; behaalde omzet van innovatieve producten/diensten in de

betreffende marktsegmenten) gecombineerd worden met kwalitatieve feedback (klanttevredenheid, kwaliteit samenwerkingsprocessen en kennisdeling, geboekte (collectieve) leerwinst, benchmark met innovatieproces van vergelijkbare organisaties). Dergelijke benaderingen blijven noodgedwongen grofmazig. “Veel hangt er dus vanaf in welke mate managers echt een gevoel krijgen bij de cijfers, mede op basis van meer inhoudelijke informatie over de verschillende projecten waar de organisatie mee bezig is” (Jacobs, 2008, p.105). Voorkomen moet worden dat met behulp van allerlei ‘scorekaarten’ slechts invuloefeningen worden verricht om het innovatievermogen te codificeren. Het versterken van de innovatiekracht is een cyclisch proces van voortdurend ‘heen en weer denken’ en interacties tussen de betrokkenen. Waar zijn mijn/onze innovatie inspanningen op gericht? In welke mate ben ik/zijn wij bij dat innovatieproces betrokken? Welke nieuwe manieren van denken en doen moet ik/moeten we ontwikkelen? Krijg ik/ krijgen we voldoende ruimte en support om nieuwe ideeën uit te proberen? Op welke wijze worden door mij/ door ons al dan niet behaalde innovatiesuccessen gewaardeerd?” Het rustige organisatorische binnenwater van toentertijd is voorgoed verruild voor een veel woeliger oceaan. Die nieuwe omgeving vraagt om nieuwe schippers en snelle, gemotoriseerde wendbare wedstrijdzeilschepen. De kapitein van vandaag buigt zich niet langer over zijn kaarten, maar speurt constant de horizon af naar de geschikte golven, naar de goede wind” (Staes, 2007, p. 32). Een innovatieve sportorganisatie (team, afdeling) is een nieuwsgierige organisatie die zich voortdurend vragen stelt en van de antwoorden leert (Gaspersz, 2009).

Managers verrichten rollen en taken bij het richten en inrichten van het Nieuwe Werken. De invulling ervan kan op meer Rijnlandse- of Angelsaksische leest geschoeid zijn. Los daarvan is er volgens Vinke (2007) een evolutie gaande in organisatielandschap: van de statische, sturende functionele organisatie naar een dynamische ruimtegevende netwerkorganisatie. Resultaatafspraken fungeren als ‘linking pin’ met de collectieve ambitie en geven sturing en houvast aan de onderlinge verhoudingen tussen managers en medewerkers (Bijl, 2009). Een organisatie die tegelijkertijd sturing en ruimte optimaliseert, beschikt over een sterk verandervermogen. Daarmee kan flexibel worden ingespeeld op toekomstige uitdagingen.

### **6.3 Innovatief sportbusiness managen**

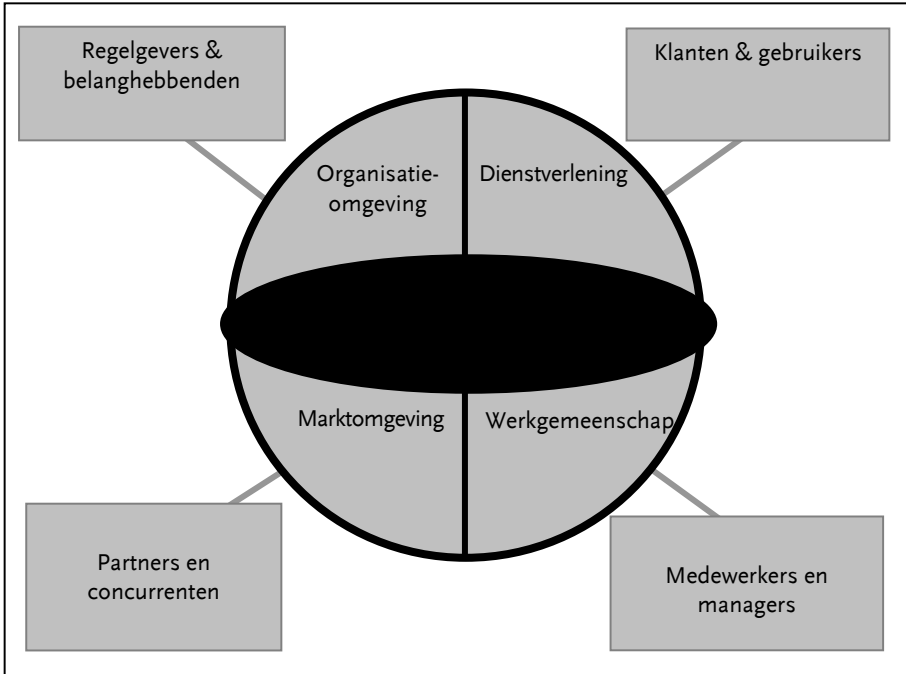
“...managing takes place on three planes, from the conceptual to the concrete: with information through people, and to action directly” aldus Mintzberg (2009, p.49).

Binnen elke sportorganisatie zijn door leidinggevendenden ondernemerschaps-, leiderschaps- of (klassieke) managementrollen te vervullen. In de managementrol gaat het om het alloceren van bedrijfsmiddelen als budgetten, menskracht, informatievoorzieningen en ondersteunend materiaal. In de rol van de (interne) ondernemer gaat het om nieuwe kansen zien, gecalculeerde risico's durven nemen, slagvaardig inspelen op nieuwe behoeften, problemen oplossen en door weten te pakken. In de leidersrol draait het om het inspireren en binden van mensen, richting en betekenis geven aan een toekomstvisie, een appèl doen op anderen om hun (mede)verantwoordelijkheid te nemen en met oprecht en authentiek gedrag een voorbeeldrol vervullen (Kor, 2007).

Managers zijn weliswaar formeel verantwoordelijk voor de realisatie van resultaatafspraken tussen partijen en personen maar “there is much more to organizational purpose, accomplishment, and responsibility than what managers do” (Mintzberg, 2009, p. 149). Communiceren, controleren, leiding geven, verbinden, ingrijpen en ‘dealen’ zijn (sub)rollen die zowel door leidinggevendenden als door medewerkers vervuld kunnen worden. Managers kunnen in verschillende gradaties ‘in charge’ zijn: van ‘command & control’ tot ‘faciliteren & coördineren’.

Sportmanagementprofessionals kunnen al dan niet in een bepaalde hiërarchische gezagsverhouding ten opzichte van anderen binnen één taakdomein of meerdere domeinen (zie afbeelding 6.4) functioneren. Binnen het taakdomein dienstverlening zijn de activiteiten en processen gericht op het bewaren van de balans tussen de waarde(creatie) voor de klant en de waarde(captatie) voor de organisatie. In het taakdomein werkgemeenschap gaat het om de relatie tussen de behoeften en belangen van de managers en medewerkers en het overkoepelende belang van het samenwerkingsverband als geheel. De marktomgeving is het domein waar transactionele ruilrelaties met potentiële sponsors, toeleveranciers en andere externe partijen tot stand komen en waar de omgeving wordt afgetast naar nieuwe kansen om omzet en marge te genereren. Binnen het domein van de organisatieomgeving tenslotte staat de omgang met regelgevers en de communicatie met belanghebbenden centraal. Het uitbreiden en benutten van de strategische manoeuvreerruimte wordt zoveel mogelijk nagestreefd.



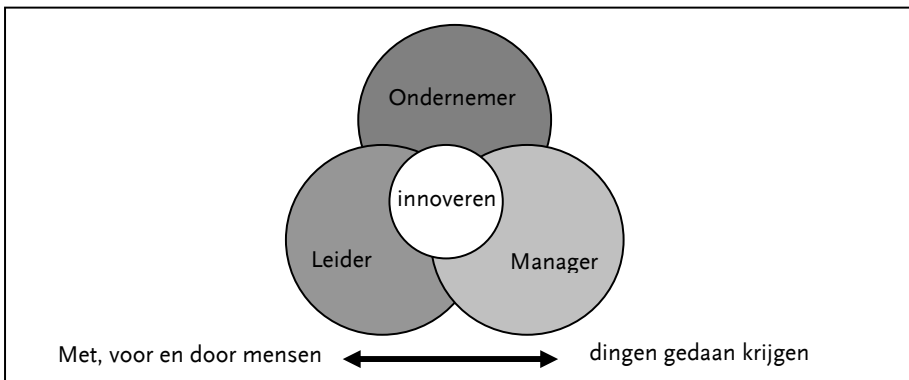


Afbeelding 6.4: Taakdomeinen sportmanager (Broeke, 2006; Greveling, 2009)

De sportmanager nieuwe stijl is in staat om in het complexe waardenetwerk waarin de sportorganisatie zich met zijn activiteiten bevindt nieuwe mogelijkheden te benutten en nieuwe waarde toe te voegen.

### 6.3.1 Sportmanager nieuwe stijl

De sportmanager nieuwe stijl kan met het oog op het versterken van de organisatorische innovatiekracht in drie ‘nieuwe’ rollen een bijdrage leveren. In de managementpraktijk zijn deze rollen op te vatten als specificaties van de eerder beschreven drie sturingsactiviteiten. (zie afbeelding 6.5)



Afbeelding 6.5: Sportmanager nieuwe stijl als innovator (Broeke, 2006; Kor, 2007)

### *Innovatief leiderschap*

Innoveren is een onzeker en creatief proces. Het daadwerkelijk ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden, vraagt om toekomstgerichtheid, duidelijkheid en standvastigheid. De rol van *innovatief leider* is nodig om mensen te inspireren en het vertrouwen te geven dat de juiste richting is gekozen (Deschamps, 2008). Leiders met visie hebben een overtuigend verhaal. Ze durven nieuwe strategische keuzes te maken en weten hun omgeving te motiveren de gedeelde ambities ook daadwerkelijk gestalte te geven. Ze zijn in staat mensen met de juiste kennis, mentale kracht en vaardigheden met elkaar te verbinden in het gezamenlijk bepalen, houden en bijstellen van de gekozen koers. Vooruitzien is regeren (Berkhout, 2008). Door zich buiten de bestaande organisatie- patronen en marktgrenzen te begeven, ontginnen ze nieuwe terreinen en oplossingswegen of ontwikkelen nieuwe business ideeën en concepten. De kans op het ontdekken van nieuwe oplossingen of het creëren van een eigen 'blauwe oceaan' wordt door innovatief leiderschap vergroot (Kim & Mauborgne, 2005; Oskam, 2009).

### *Innovatief managementschap*

Managers van innovatie(teams) dienen het innovatieproces in goede banen te leiden. Ze vervullen daarbij een faciliterende en coachende rol. Zo formeren ze de teamsamenstelling door de interne (en externe) talenten met de juiste mindset en expertise (leergierig, gepassioneerd, verstand van zaken, creatief) te 'casten' en te coachen. Voor de uitvoering van één of meer innovatieve projecten zorgt de *innovatieve manager* dat op tijd de juiste middelen (geld, materiaal, technologie) beschikbaar zijn. Waar mogelijk wordt getracht via regels en procedures de exploratie en exploitatie activiteiten op gepaste wijze te formaliseren (Van der Duin, 2008). Voor experimenten en leren van fouten maken wordt in de fuzzy front-end fase van innovatieprojecten door een manager voldoende ruimte en tijd vrij gemaakt. Het gebruik van creatieve werkvormen en technieken zijn met name in de divergerende creatiefase van belang. Zodra duidelijk is wat de specificaties zijn van de beoogde vernieuwing, dient er geregisseerd en volgens een gedisciplineerde roadmap aan de uitwerking van prototypes samengewerkt te worden. Vormen van programmamanagement en/of projectmatig creëren worden dan doelgericht ingezet.

### *Innovatief ondernemerschap*

Voor de marktintroductie en de doorontwikkeling van innovaties dienen door de *innovatieve ondernemer* daadwerkelijk innovaties geïmplementeerd te worden. Degene die de rol van de innovatieve ondernemer vervuld, kent de klanten goed en schuwt niet om als meewerkend voorman de handen uit de mouwen te steken. Met daadkracht en slim gebruik van bestaande of onconventionele overtuigingsmethoden, lukt het hem de toegevoegde waarde van

de innovatie te verkopen en/of sociaal geaccepteerd te krijgen. Met effectieve verdienmodellen weet hij zowel voor gebruikers als klanten waarde te creëren en klantsponsors of productsponsors aan de innovatie te binden (Mulder & Ten Cate, 2006). Netwerkrelaties worden gebruikt als adviserende kennisbron of als capaciteitsbron (mankracht, financiële middelen). Medewerkers worden door de innovatieve ondernemer intensief betrokken bij de exploitatie en doorontwikkeling van de innovatie door in woorden en daden innovatief medewerkersgedrag te stimuleren. Door beslissingsbevoegdheid naar medewerkers te delegeren (zelforganisatie) wordt de betrokkenheid en de verantwoordelijkheid van medewerkers bij het boeken van succes vergroot (De Jong, 2007). Vooral aandacht voor immateriële aspecten als uitdagend werk, nieuwe leerervaringen opdoen, erkenning krijgen, een prijs winnen en dergelijke zijn daarbij van belang (Jacobs & Snijders, 2008). Innoveren is en blijft van het begin tot het eind mensenwerk.

Innoveren heeft betrekking op het vinden van nieuwe oplossingen voor als ‘probleem’ ervaren managementvraagstukken. Als gevolg van acties en behoeften van andere partijen of uit een gevoel van urgentie door de innoveerder zelf geïnitieerd, wordt bij innoveren een verandertraject ingezet waarvan de uitkomst niet van tevoren vaststaat. Hopelijk leidt dit proces tot ‘iets’ nieuws met toegevoegde waarde (Jacobs, 2008). Het innoveren kan gericht zijn op alle onderdelen en aspecten van de vier taakgebieden van de professionele sportmanager. De sportmanager nieuwe stijl verstaat de kunst zowel ten aanzien van het exploitatie- als het exploratiegebied vernieuwingsbijdragen te leveren.

	Exploration	Exploitation
Organizational focus	The invention of business	The administration of business
Overriding goal	Dynamically moving from the current knowledge stage to the next	Systematically honing and refining within the current knowledge stage
Driving forces	Intuition, feeling, hypotheses about the future, originality	Analysis, reasoning, data from the past, mastery
Future orientation	Long term	Short-term
Progress	Uneven, scattered, characterized by false starts and significant leaps forward	Accomplished by measured, careful incremental steps
Risk and reward	High risk, uncertain but potentially high reward	Minimal risk, predictable but smaller rewards
Challenge	Failure to consolidate and exploit returns	Exhaustion and obsolescence

*Afbeelding 6.6: Characteristics of exploration and exploitation (Martin, 2009)*

Zowel kleine, incrementele praktijkinnovaties (bijvoorbeeld een nieuwe vergadermethode introduceren) als ingrijpende, radicale vernieuwingen (bijvoorbeeld een volledig nieuw businessmodel implementeren) kunnen de uitkomst zijn van de innovatie inspanningen. Uiteindelijk is innoveren een middel om in materieel opzicht (omzetstijging, rendementverhogen) en/of in immaterieel opzicht (nieuwe kennis, leereffecten) waarde toe te voegen. Door regelmatig en systematisch – al dan niet in samenwerking met anderen – aan innovatievraagstukken te werken ontwikkelt zich een practice based leervermogen. Met een aldus opgebouwd innovatief leervermogen is het mogelijk ook in andere situaties voor lastige innovatievraagstukken creatieve oplossingen te bedenken en daarmee kleine of ingrijpende praktijkinnovaties te genereren. Innoveren kun je leren. Het vermogen om nieuwe kennis te ontwikkelen voor de realisatie van praktijkinnovaties is bepalend voor de innovatiekracht van de sportmanager nieuwe stijl. Naast van nature mee gekregen talenten en kwaliteiten spelen omgevings-onafhankelijke ervaringen en invloeden een betekenisvolle rol. Sportmanagers kunnen leren hun kennisproductiviteit en daarmee hun innovatievermogen te bevorderen door als reflective practitioners de nodige leerervaring op te doen in innovatiepraktijken.

#### **6.4 Professioneel sportmanagement vernieuwen**

Voor de verdere ontwikkeling van sportmanagement is naast praktijkgericht onderzoek naar 'wat onder bepaalde condities werkt' op het persoonlijke vlak 'professionele training' in ontwerp-denken nodig. De complexiteit van de vraagstukken waarmee de sportmanager van morgen te maken krijgt leent zich niet voor kant-en-klare 'jumping to conclusions' oplossingen. De beschikbare voorraad aan voor de practitioner bruikbare wetenschappelijke kennis en bewezen inzichten is tot op heden uiterst schaars. Sportmanagers zijn in toenemende mate betrokken bij veranderingen die zich in allerlei varianten en op meerdere niveaus afspelen: van kleine trial-and-error aanpassingen in de operationele bedrijfsvoering tot ingrijpende planmatige transformaties op strategisch niveau. "Organiseren is daarmee – anders dan vroeger – een organisch proces geworden waarbij kennis, inzet en eigen verantwoordelijkheid prevaleren boven externe sturing (=leiding) en formele positie" (Roelofs & Van der Vorst, 2009, p.22). In plaats van kennistoepasser is de sportmanager van morgen een 'design-thinker'.

Van professionele sportmanagers wordt gevraagd dat ze de 'meest professionele' oplossing voor (verander) managementvraagstukken weten te vinden of ontwerpen. Bij (vernieuwend) managen speelt 'design-thinking' – het vinden of bedenken van de beste oplossing voor een gesteld probleem – een cruciale rol in de situatieafhankelijke (verander) managementpraktijk.

Bij dit ontwerpen gaat het niet om 'how things are' maar om 'how they might be'. Analytisch vermogen, intuïtie en creativiteit worden aangewend om nieuwe bruikbare ontwerp oplossingen op te stellen en uit te proberen. Het abductieve beredeneerde ontwerp denken is waar het bij hoog opgeleide en actie-gerichte praktijk professionals vaak aan ontbreekt. Bij dit 'ontwerp denken' ligt het accent op het creëren van (mentale) ruimte waarbinnen met nieuwe oplossingsmogelijkheden op een doordachte wijze methodisch verantwoord geëxperimenteerd wordt. "Rather than perpetuating the past, the design thinker creates the future" (Martin, 2009, p.158). Ontwerp-denken kan op meerdere aggregatieniveaus plaatsvinden.

Zo heeft Segers (2009) onlangs een aanzet gegeven tot het ontwikkelen van een nieuw prototype van een 'ondernemingsmodel'. Door Aziatische denken waardepatronen te combineren met Anglo-Amerikaanse- en Rijnlands-Europese opvattingen ontstond een nieuw organisatieoverstijgend hybride Nederlands ondernemingsmodel. Op het meer concrete niveau waarop organisaties functioneren is door Roelofs c.s (2009) onlangs in het kader van sociale innovatie een nieuw 'management en organisatie concept' ontwikkeld. Bestaande concepten op het gebied van *sturen* (hiërarchie, command & control, vaste werkverbanden) en *ruimte* geven (horizontale relaties, eigen verantwoordelijkheid, kenniswerkende ZZP'ers) zijn geïntegreerd tot een nieuw dynamisch 'Sturing en Ruimte' concept waarmee aan 'managing & changing' trajecten per situatie verschillend concreet vorm en inhoud gegeven kan worden. Design thinking is op allerlei abstractieniveaus mogelijk. Door als 'design thinker' professioneel te werk te gaan vernieuwt de sportmanager het sportbusinessdomein van binnenuit. Een kennisproductieve sportmanagementpraktijk is een toekomstproducerende setting waar nieuwe oplossingsconcepten in co-design gecreëerd wordt.

Een professional gaat op basis van beschikbare (ervarings)kennis en bruikbare methodische principes te werk. De inhoudelijke rijkdom en wendbaarheid van het persoonlijke kennissysteem bepaalt voor het merendeel de kwaliteit van zijn beroepsprestaties. Soms van buitenaf genooddaakt, maar meestal van binnenuit gedreven wordt hij uitgedaagd om een nieuwe aanpak of oplossing te ontwerpen voor complexe niet/standaard vraagstukken. De kennisproductieve sportmanager van morgen wil begrijpen hoe iets werkt. Tegelijkertijd streeft hij er expliciet naar om zelf of met anderen nieuwe gebruiksmogelijkheden en combinaties uit te zoeken. Als een ware design thinker bouwt hij van binnenuit aan zijn exploratieve ontwerpvermogen met creativiteit, verbeeldingskracht, originaliteit en patronen herkennen als de belangrijkste 'tools'. Hij zoekt nieuwe ervaringen vanuit poëtische 'mindset' dat 'nothing can't be done'. Door in gesprek te

blijven en samen te werken met collega's of belanghebbenden die meer analytisch vanuit een prozaïsche mindset te werk gaan, wordt de design thinker effectiever, aldus Martin (2009). "The exciting pursuit of solutions to wicked problems will alternate with the sober calculation of the business value of solving the problem" (Martin, 2009, p. 177).

Winstmaximalisatie mag niet ten koste gaan van de waardecreatie op de lange termijn. Ontwerpendenken is een manier om te anticiperen op hoe de toekomst er uit zou kunnen zien. Met het oog op die toekomst is professioneel sportmanagement vernieuwen van onschatbare waarde. Wijsheid is het vermogen om de balans te vinden tussen exploratie en exploitatie. Zoals bekend komt wijsheid met de jaren.

## **6.5 Tot slot**

De op beheersing van werkprocessen en gedragingen van medewerkers geënte inzichten over organiseren en managen, maken steeds meer plaats voor nieuwe vormen van samenwerking binnen en tussen organisaties (Wierdsma, 1999). In de co-creërende netwerkorganisaties van morgen staan de (traditionele) sturingsactiviteiten van sportmanagers vooral in het teken van permanent verbeteren en vernieuwen. Aan het innovatievermogen van de sportmanager nieuwe stijl worden daardoor hoge eisen gesteld. Om bij te (kunnen) dragen aan verbeteringen en vernieuwing van de beroepspraktijk is het nodig om nieuwe kennis te creëren en daarmee het bestaande handelingsrepertoire uit te breiden. Kennisproductiviteit duidt op het vermogen van beroepsbeoefenaren om in de werkomgeving leren en innoveren met elkaar te verbinden. Sportorganisaties die in staat zijn om effectieve kennisproductie (exploratie) met efficiënte kennistoepassing (exploitatie) te combineren, hebben de toekomst. Voor het professionele managementwerk is dat niet anders. Beroepspraktijken met een hoog veranderingsvermogen zijn de komende jaren het meest kansrijk. Innovatieve sportmanagers die van binnenuit als 'design thinker' fungeren maken daarbij het verschil.

# Samenvatting

## Het beroepsdomein sportmanagement

In de loop van de vorige eeuw is de sportwereld ingrijpend veranderd. Van een lokale liefhebberij van enkele welgestelden groeide sport uit tot een steeds commerciëler georganiseerde en wereldwijd verspreide vrijetijdsindustrie. In het verlengde hiervan nam de maatschappelijke en sociaal-economische impact van het verschijnsel sport zienderogen toe. Alleen al in ons land waren er anno 2007 ruim 118.000 fte betaalde en zo'n anderhalf miljoen vrijwillige werkers actief in de bedrijfstak sport. Rondom het faciliteren van sportbeoefening en de productie en marketing van sportgerelateerde producten en diensten verrichtte een groeiend aantal ondernemers, beleidsfunctionarissen en leidinggevende managers professioneel werk. Onder de noemer sportmanagement ontwikkelde zich de afgelopen decennia in het veranderende sportlandschap langzaam maar zeker een nieuw beroepsdomein.

Binnen het domein sportmanagement zijn in deze studie op basis van literatuuronderzoek vier soorten beroepspraktijken onderscheiden: twee op Anglo-Amerikaanse en twee op Rijnlands-Europese leest geschoeide managementpraktijken. In die praktijken creëren verschillende sportorganisaties waarde voor uiteenlopende belanghebbenden. Van een gemeenschappelijke beroepsidentiteit is vooralsnog geen sprake.

## Praktijkgericht onderzoek naar professionaliteit sportmanagers

Over de vraag wat geldige kennis is en aan welke (methodologische) eisen kennisproductie moet voldoen, wordt verschillend gedacht. In deze studie is vanuit een praktijkgerichte onderzoeksoptiek nieuwe kennis geproduceerd die bedoeld is om het professionele denk- en handelingsvermogen van sportmanagers verder te ontwikkelen. Rekening houdend met de specifieke kenmerken van praktijkgericht onderzoek en de daarbij behorende methodologische criteria, is kleinschalig (n-type) onderzoek uitgevoerd met als centrale vraagstelling:

*Op welke wijze kunnen sportmanagementprofessionals van binnenuit bijdragen aan de vernieuwing van professionele managementpraktijken in de sport?* Voor de

beantwoording van deze richtinggevende vraag zijn zowel datagebaseerde als kennisgebaseerde onderzoeksmethoden gehanteerd.

Allereerst is met behulp van de surveymethode bij ruim honderd beroepsbeoefenaren onderzoek gedaan naar de professionaliteit van het leren en werken in de huidige beroepspraktijk.

De onderzoeksbevindingen bevestigden de veronderstelling dat tot op heden de beroepspraktijk niet echt fungeert als een plek waar kennis ontwikkeld wordt. De leden van de betreffende beroepsgroep sportmanagers bleken weliswaar te beschikken over een hoog professioneel oplossingsvermogen, maar zetten dit slechts mondjesmaat in om nieuwe kennis te ontwikkelen en in een verspreidbare vorm met beroepsgenoten te delen. De feitelijke kennisproductiviteit – opgevat als het vermogen om nieuwe kennis te produceren die bijdraagt aan de vernieuwing van de betreffende praktijk – bleek aantoonbaar voor verbetering vatbaar.

De leerlandschapmethode is vervolgens gebruikt als inspiratiebron voor het ontwikkelen en uitproberen van een pilot-study in de stagepraktijk van aanstaande beroepsbeoefenaren. Met het oog hierop is bij bachelorstudenten sportmanagement een korte vragenlijst uitgezet waarmee het potentieel aan (passend) kenniswerk op een eenvoudige wijze 'gescand' kan worden door stagiaires en/of praktijkbegeleiders.

### **Kennisproductiviteit als hefboom voor vernieuwing**

Op basis van de resultaten van dit beschrijvende onderzoek is met medewerking van respectievelijk studerende en praktiserende beroepsbeoefenaren interventieonderzoek gedaan naar het bevorderen van de kennisproductiviteit. Daartoe zijn rondom kennisacquisitie-, en kenniscreatieprocessen twee 'experimentele' interventies uitgevoerd. De onderzoeker fungeerde in dit onderzoek als een 'embedded researcher' en creëerde als procesbegeleider bevorderende condities voor het produceren van nieuwe maatregelkennis.

Bij een groep in de praktijk werkzame sportmanagers is interventieonderzoek gedaan naar het verloop en het resultaat van een kennis(co)creatieproces. Met als interventiemiddel een enigszins aangepaste versie van de studieteammethode creëerden de deelnemers collaboratief nieuwe kennis c.q. een beter oplossingsconcept voor een lastig strategisch sportmanagementvraagstuk. Het gefaseerde verloop van het kenniscreatieproces en de effecten op de kennisproductiviteit der deelnemers zijn zowel individueel (vragenlijst) als groepsgewijs (reflectiegesprek) geëvalueerd.



Vervolgens is de bruikbaarheid onderzocht van een bestaand onderwijsconcept dat ontleend is aan de creatieve actie methodologie. Dit veldexperiment had betrekking op het bevorderen van kennisacquisitie bij executive MBA studenten aangaande het leren oplossen van ontwerp(keuze)vraagstukken in de 'context of discovery' van praktijkgericht onderzoek.

Voor het ontstaan van nieuwe ontwerp oplossingen voor werkgerelateerde problemen geldt de studieteamaanpak als een veelbelovend arrangement om het proces van kennisproductiviteit te faciliteren en de effecten van het samenwerkend, onderzoekend leren te bevorderen.

Het kennis(co)creatie-proces vraagt in de context van professioneel (kennis) werk om passende arrangementen. Van 'binnenuit' zelfgereguleerd leren 'van buitenaf' ondersteund met (leer)interventies bleken voor het bevorderen van (collaboratieve) kennisproductiviteit het meest waardevol.

Het veldexperiment met de creatieve actie methodologie bleek bij een gering aantal studenten een kleine verschuiving in het persoonlijke kennissysteem te bewerkstelligen. Het onderwijs experiment leverde, zij het op beperkte schaal, voor derden bruikbare nieuwe maatregelkennis op.

### **Innovatieve sportmanagementpraktijken ontwikkelen**

Voor de ontwikkeling van duurzaam innovatieve beroepspraktijken is op de langere termijn een interorganisatorische kennisinfrastructuur noodzakelijk. Op korte termijn is het aan de beroepsbeoefenaren zelf om van onderaf een (kennis) basis te leggen voor de opbouw van sportmanagementpraktijken die over een wendbaar innovatievermogen beschikken. Op grond van de in dit proefschrift beschreven zienswijzen en inzichten, zijn eigentijdse sportmanagementprofessionals aan hun stand verplicht een katalyserende bijdrage te leveren aan het versterken van de innovatiekracht van eigen en/of andermans sportmanagementpraktijk. Het praktijkgerichte onderzoek leverde vier actielijnen op waarlangs innovatieve praktijken zich kunnen ontwikkelen. Twee actielijnen op het micro-niveau van de werkomgeving en twee actielijnen op het meso-niveau van de beroepspraktijk:

1) In het kader van het anders en beter functioneren in de betreffende werkomgeving kunnen gemotiveerden als reflective practitioners in kleine kring op de werkplek of in (virtuele) communities bijdragen aan het expliciteren en met anderen delen van professionele know what-kennis.

2) Een kleiner deel van de beroepsgemeenschap is bereid en in staat in een niet-vrijblijvend studieteamverband bij te dragen aan de productie van voor derden toegankelijke know why-kennis voor het oplossen van non-routine praktijkproblemen. Aan de samenstelling van zo'n innovatieteam, het verloop van het kennisproductieproces en de bruikbaarheid en verspreiding van de kennisproducten dienen duidelijke kwaliteitseisen te worden gesteld.

3) Vanuit een onderzoekende professionaliteit kan een momenteel gering maar snel aanwassend aantal professionals als (co)producent van praktijkgericht onderzoek bijdragen aan het vernieuwen van sportmanagementpraktijken. Ervaren praktijkmanagers zijn op grond van hun rijke ervaringskennis als co-producent met name in de 'context of discovery' van grote waarde. Afgestudeerde professionele masters kunnen op eigen kracht oplossingsgericht (interventie)onderzoek doen naar veelvoorkomende 'verbeterproblemen' in de dagelijkse beroepsuitoefening. Het is van belang om vervolgens in dialoog met de betrokkenen, de nieuw verworven kennis te delen.

4) Uit publieke gelden gefinancierde opleidingsinstituten dienen daarbij het voortouw te nemen om de beroepspraktijk met een kennissupportsysteem te ondersteunen. In publiek-private samenwerkingsverbanden met commerciële sportmanagementopleidingen en alumni kan daarbij een (virtuele) bibliotheek- en forumfunctie vervuld worden (Broeke, c.s., 2006). Kennissupportsystemen kunnen als lichte *organiseringen* (kenniskring, kenniswerkplaats, e.d.) en/of als hechte aan (post)initiële sportmanagementopleidingen gerelateerde *leernetwerken* gestalte krijgen.

Sportorganisaties die in staat zijn om effectieve kennisproductie (exploratie) met efficiënte kennistoepassing (exploitatie) te combineren, hebben de toekomst. Voor het professionele managementwerk is dat niet anders. Beroepspraktijken met een hoog veranderingsvermogen zijn de komende jaren het meest kansrijk. Innovatieve managers die over een flexibel handelingsrepertoire beschikken maken daarbij het verschil. Op basis van 'design-thinking' wordt afsluitend een toekomstgericht ontwerp geschetst van de mogelijke en wenselijke taken en rollen die de sportmanagers van morgen in duurzaam innovatieve beroepspraktijken vervullen.

# Literatuur

- Aken, J.E. van, H. Berends & H. van der Bij. (2007). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. Cambridge: University Press Cambridge.
- Albert, M (1992). *Kapitalisme contra kapitalisme*. Amsterdam: Business Contact.
- Andriessen, D. & L. Johnson (2006). Creating a catalyst for the development of knowledge work competence. Paper gepresenteerd tijdens de 7de International Conference on HRD research and practice across Europe. Tilburg.
- Andriessen, D. & T. van Weert (2007). De praktijk als leeromgeving voor de kenniswerker. In: M. Popkema (red). *Onderwijs in de kennissamenleving*. Amsterdam: Uitgeverij Aksant.
- Argyris, C. (2000). *Managementadvies: Toegevoegde waarde voor uw organisatie?* Zaltbommel: Thema.
- Assen, M. van, G. van den Berg & J.J. Wobben (2008). *Excelleren = optimaliseren én innoveren: Hoe doe je dat?*. Assen: van Gorcum
- Assink, P (2009). *Samenspel: de kunst en praktijk van leiderschap*. Amsterdam: Business contact.
- Baarda, R.& G. Frijde (2008). *Human business engineering: het organiseren van talent*.Amsterdam: Business Contact.
- Balduck, A., M. Buelens & M. Maes (2007). *Handboek sportmanagement*. Leuven: LannooCampus.
- Beckers, T. & S. Serail (1991). *Nieuwe verhouding in de sport*. Tilburg: IVA
- Beech, J.& S. Chadwick; Nederlandse bewerking Robert Posthumus (2004). *Sportmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- Beijaard, D. (2009). *Leraar worden en leraar blijven*. Eindhoven: Technische Universiteit.
- Bekman, A. (2004). *Kernkwaliteiten van leidinggeven: Het horizontale perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Bereiter, C. & M. Scardamalia (2003). Learning to work creatively with knowledge. In: E. De Corte, L. Verschaffel, N. Entwistle & J. van Merriënboer. *Unravelling basic components and dimensions of powerful learning environments*.
- Berg, J. van den, C. Doets & A. Westerhuis (2008). *De praktijk als kennisbasis: monitoring ter ondersteuning van de innovatie van het beroepsonderwijs*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Bergh, M. van den, J. Janssen, C. Joldersma, B. Verpalen & J. Voesenek (2005). *Regisseren door reflectie: strategisch management in de praktijk*.Assen: Van Gorcum.
- Berkhout, G. & W. de Ridder (2008). *Vooruitzien is regeren: Leiderschap in innovatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Bie, D. de & M. Ploegman (2008). *Aan de slag!: inspirerende opdrachten voor beroepsopleidingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Biemans, P.J. (2001). *Professionalisering van de personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Delft: Eburon.
- Bijl, D (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: ICT bibliotheek.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: ParCC.
- Birkinshaw, J. & M.J. Mol (2008). *Giant steps in management: innovations that change the way we work*. Harlow: Pearson Education.
- Boekenoogen, M., P. van Hoesel, Y. Prince & C. Verheijen. (2009). *Methoden van beleidsonderzoekers: creatief en oplossingsgericht*. Den Haag: Lemma.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties: een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Academisch proefschrift. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Bood, R. & M. Coenders (2004). *Communities of Practice: Bronnen van inspiratie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Bottenburg, M. van (1999). *Van Pro tot Prof: 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht: Nederlands instituut voor lokale sport & recreatie.
- Bottenburg, M. van (2005). *"There's no business like sportbusiness"*. Tilburg: Fontys Hogescholen.
- Bottenburg, M. van, B. Rijnen & J. van Sterkenburg (2005). *Sports participation in the European Union: trends and differences*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Breedveld, K. & A. Tiessen-Raaphorst (2006). *Rapportage sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Breen, B. & G. Hamel (2007). *Het einde van management zoals wij het kennen*. Amsterdam: Business Contact.
- Broeke, A.H. & K. Faber (1978). *Het BOK project als praktijkgericht vakdidactisch onderzoek*. Haren: Rion.
- Broeke, A.H. (1997). *Naar een transparant model voor de evaluatie van sportieve vernieuwing*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Broeke, A.H. & B. Rubingh (1998). The European sportclub system. In: L. Pike Masteralexis (red). *Principles and practices of sportmanagement*. Maryland: Aspen publishers, Inc.
- Broeke, A.H. & B. Rubingh (2002). De huidige en toekomstige basiscompetenties van de sportmanager. In : P. de Knop (red.), *Sportmanagement, lage landen hoge verwachtingen*. Antwerpen.
- Broeke, A.H. (2003). *Sportmanagement als professie: Stakeholders onderzoek naar behoefte aan kennisinfrastructuur*. Groningen: Lectoraat sportmanagement. Instituut voor Sportstudies.
- Broeke, A.H. (2004). Vocational education and training related to sport in the Netherlands. In: EOSE, *Improving the employment in the field of sport in Europe through vocational training*. Brussel: European Commission.
- Broeke, A.H., K. Faber, J. de Jong (2006). *Ondernemen met kennis die werkt: werkplan van het Kenniscentrum Sportstudies*. Groningen: Instituut voor Sportstudies.

- Broeke, A.H. (2006). Professioneel sportmanagement in Nederland. In: H. Westerbeek (red.), *Sportmanagement: grondbeginselen en toepassingen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Broeke, A.H. & G. van Dalfsen (red.) (2008). Physical education and sport education in the Netherlands. In: G. Klein & K. Hardman (ed.). *Physical education and sport education in the European Union*. Parijs: Edition revue EP.S.
- Brouwer, J.J. & P. Moerman (2005). *Angelsaksen versus Rijnlanders: zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*. Apeldoorn: Garant.
- Bryan, B., M. Goodman & J. Schaveling. *Systeemdenken: Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Den Haag: SDU academic services.
- Bunders, J.F.G. & B.J. Regeer (2009). *Knowledge co-creation: Interaction between science and society: a transdisciplinary approach to complex society issues*. Den Haag: RMNO.
- Burgers, R., F. Halmans, F. Lekanne Deprez & René Tissen (2008). *Geef ze de ruimte !: Over het ánders organiseren van kennis, mensen en technologie*. Den Haag: SDU.
- Byttebier, I. (2002). *Creativiteit Hoe? Zo!: inzicht, inspiratie en toepassingen voor het optimaal benutten van uw eigen creativiteit en die van uw organisatie*. Tiel: Lannoo.
- Carter, N. (2006). *The Football Manager: A History*. Londen: Routledge.
- Cate, R. ten & R. Mulder (2006). *Innovatief ondernemen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Chan Kim, W. & Renée Mauborgne (2007). *De blauwe oceaan : creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten*. Amsterdam: Business Contact.
- Chatenier, E. du (2009). *Open Innovation Competence: towards a competence profile for inter-organizational collaboration in innovation teams*. Wageningen: Thesis.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: defining the field. *European journal for Sport Management*. 1(1): P. 7-22
- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for sport & physical activity: a systems perspective*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway Publishers.
- Coun, M. & H. de Man (1995). *Management*. Utrecht: Lemma BV.
- Crum, B. & B. Donkers (1989). *Bewegingsonderwijs in verandering : vakdidactische trends en leerplanontwikkeling*. Baarn: Bekadidact.
- Dankbaar, B., D. Jacobs & F. Pot (2009). *Maak er meer van: ondernemershandboek voor versterking van de concurrentiekracht in de maakindustrie*. Amsterdam: Pearson education Benelux.
- Dejonghe, T. (2004). *Sport en Economie: een noodzaak tot symbiose*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Delden, P. van (1991). *Professionals: Kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Business Contact.
- Delnooz, P. (2008). *Onderwijs, onderzoek en de kunst van het creatieve denken*. ScienceGuide.
- Deschamps, J.P. (2008). *Innovation leaders: how senior executives stimulate steer and sustain innovation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Dietrich, K. & K. Heinemann (1989). *Der nicht-sportliche Sport*. Schorndorf: Verlag Hofmann.

- Duin, P. Van der, R. de Graaf & T. Langeler (2009). *Innovatie uit de polder: Hoe Nederland kan vernieuwen*. Amsterdam: Business Contact.
- Duyvendak, J.W. & M. Hurenkamp (2004). *Kiezen voor de kudde: lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Amsterdam: Uitgeverij van Genneep.
- Eekeren, F. van (2007). *Uitwerking van de bouwsteen 'maatschappelijke betekenis' in het kader van het Olympisch Plan 2028*. Utrecht: USBO.
- Eyck, A.R. van der (2009). *Behind Networks: Knowledge Transfer, Favor Exchange and Performance*. Proefschrift. Rotterdam: RSM Erasmus universiteit
- Evers, A., P. Leenheers, A. de Man, R. van der Spek & C. Stam. (2004). *Kennisproductiviteit: het effect van investeren in mensen, kennis en leren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Gaebler, T. & D. Osborne (1993). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Books USA inc.
- Gaspersz, J. (2002). *Concurreren met creativiteit: de kern van innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Gaspersz, J. (2009). *Dagelijks innoveren: praktische adviezen voor een kansgerichte organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Geurts, J.L.A., F. Joldersma, C.A.M. Mouwen & M.M. Otto (2007). *Strategisch management voor non-profit-organisaties: koersbepaling, procesregie en metabesturing*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2008). *Herwaardering van de Rijnlandse principes: Over governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum.
- Greveling, N.(2009). *Aantrekkingskracht: zeven kernvaardigheden voor succesvolle strategieontwikkeling*. Den Haag: SDU Academic Service.
- Groot, A.D. de (1961). *Methodologie: grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. S'Gravenhage: Mouton & Co.
- Hakkarainen, K. & S. Paavola (2005). *Dialogical processes of mediation through conceptual*. Helsinki: Department of Philosophy.
- Harinck, F. (2006). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Have, S. ten, W. ten Have en B. Janssen (2009). *Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.
- Have, S. ten (1996). *Managers moeten kiezen: het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*. 's-Gravenhage: Delwel.
- Heringa, H. & J. Peters (2009). *Bij welke reorganisatie werk jij?: Over het verschil tussen managen en organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Heuvel, M. van den, W. Knulst & H. Mommaas (2000). *De vrijetijdsindustrie in stad en land: een studie naar de markt van belevenissen*. Den Haag: SDU.
- Heuvel, M. van den & H. van der Poel (1999). *Sport in Nederland: een beleidsgerichte toekomstverkenning*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Hilvoorde, I. van & R. Stokvis (2008). *Fitter, Harder & Mooier: de onweersaanbare opkomst van de fitnesscultuur*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU.

- Hulst, J., F. Leynse & L. Vromans (2006). *Passie en precisie: over de veranderende functie van de hogescholen*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Jacobs, D. & H. Sniijders (2008). *Innovatieroutine: Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Janssen, P.G.W. & M.E.G. van der Velde (1999). Verschillen in managementactiviteiten tussen directeuren en managers. In: *Tijdschrift voor Management en Organisatie*. 53(6). P. 25-36.
- Jong, J.P.J. de (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour*. Phd. Thesis. Zoetermeer: EIM.
- Kalff, D. (2004). *Onafhankelijkheid voor Europa: Het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*. Amsterdam: Business Contact.
- Kampfraath, A.A. & J. Polling (2007). *Rondreis door de organisatie-theorie*. Deventer: Kluwer.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2004). *Strategie in kaart gebracht: concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*. Amsterdam: Business Contact.
- Karsten, L. & K. van Veen (1998). *Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurale rede, Enschede: Universiteit Twente.
- Keursten, P., M. van Rooij & S. Verdonschot (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk: principes en aanpakken om werk te maken van innovatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Knaap, P. van der (1997). *Lerende overheid, intelligent beleid: De lessen van beleidsevaluatie en beleidsadvies voor de structuurfondsen van de Europese Unie*. Wageningen: Ponsen en Looijen B.V.
- Knop, P. De, J. Scheerder, B. Vanreusel (2002). *Sportsociologie: het spel en de spelers*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Kor, R., G. Wijnen & M. Weggeman (2007). *Meesterlijk organiseren: handreikingen voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.
- Koster, B., Onstenk, J (2009). *Ontwikkelen door werkplekleren, een handreiking voor leraren*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Krishnan, M.S. & C.K. Prahalad (2008). *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. Mc Graw Hill.
- Kunnen, R. (2004). *Sport in beweging: Transformatie, betekenis en kwaliteit*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Leadbeater, C. (2009). *Welkom in het tijdperk van massacreativiteit en -innovatie. We-Think: Delen - creëren - innoveren*. Den Haag: SDU academic services.
- Leynse, F. (2005) *Hooggeleerde domheid en andere gebreken: over kennisproductie in de polder*. L.S. 19. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Managers. In: *The academy of management*. (11. Pagina 127-134).
- Maas, Ir. J.G.V. (1999). *Professionaliteit: Management van professie en professionele organisaties*. Deventer: Kluwer

- Manshanden, W.J.J. (2009). Kennis als economische motor: onderzoek naar het ruimtelijk-economisch effect van hoger onderwijs. In: TNO-rapport. Delft: TNO.
- Martin, R. (2007). *The opposable mind: how succesful leaders win through integrative thinking*. Boston: Harvard business school press.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard business school press.
- Masurel, E.(2008). *Ondernemen met een maatschappelijke paragraaf: Handleiding voor ondernemers in het MKB om zelf aan te geven hoe men maatschappelijk actief is*. Assen: Van Gorcum.
- McDermott, R., W.M. Snyder & E. Wenger (2002). *Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meulen, M. van der (2009). *Achter de schermen: vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.
- Miedema, W. & M. Stam (2008). *Leren van innoveren: wat en hoe leren docenten van het innoveren van het eigen onderwijs?* Assen: Van Gorcum.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAS: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Pearson education.
- Monchy, C. de (2008). *Florereren als professional: Werken vanuit een dynamisch perspectief*. Assen: Van Gorcum B.V.
- Nabben, I. (c.s.) Een Professional Masters of Cooperation. In: A. de Rooij (red.). *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland*. Diemen: Veen magazines.
- Nijhof, W.J. (2006). *Het leerpotentieel van de werkplek*. Afscheidsrede. Enschede: Universiteit Twente.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *De kenniscreërende onderneming: Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: Issues, Instituties en Instrumenten*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur: de tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Lemma.
- Olfers, M. (2008). *Sport en Mededingingsrecht*. Deventer: Kluwer.
- Oskam, I. (2009). *Op weg naar innovatiekracht: technisch innoveren en ondernemen als continu proces*. Openbare les. Amsterdam: HVA publicaties.
- Otto, M.M. (2007). *Wat is de waarheid?: Over professie, professionalisering en wetenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Parkhouse, B.L. (1996). *The management of sport: its foundation and application*. Verenigde Staten: Courier Companies.
- Parks, J.B., J. Quarterman & B.R.K. Zanger. (1998). *Contemporary sportmanagement*. Human Kinetics.
- Peters, J. & M. Weggeman. (2009). *Het Rijnland boekje: principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact.
- Plooij, F. (2008). *Onderzoek doen: een praktische inleiding in onderzoeksvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



- Policy Research Corporation (2008). *De economische betekenis van sport in Nederland*. Rotterdam: Policy Research Corporation.
- Poortman, C. & K. Visser. (2009). *Leren door werk: de match tussen deelnemer en werkplek*. 's-Hertogenbosch: Ecbo.
- Rifkin, J. (2005). *De Europese Droom*. Amsterdam: Business Contact.
- Roelofs, H. & L. van de Vorst (2009). *Sturing en ruimte: een nieuw managementconcept gebaseerd op de filosofie van de paradox*. Deventer: Kluwer.
- Roode, P. de (2009). *Werkvormen voor managers: Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Ropes, D. & C. Stam. (2008). *Praktijkgericht kennismanagement*. Boom Onderwijs.
- Rouwette, E. & G. Smid (2009). *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit: Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. Assen: Van Gorcum.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren: over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Segers, R.T. (2009). *Nederland na de crisis: leiderschap in een nieuwe wereld*. Amsterdam: uitgeverij Balans.
- Simon, M. (1989). *De strategische functie typologie: functioneel denkraam voor management*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Simons, R.J., M. Ruijters, (2001). *Learning professionals: towards an integrated model*. Fribourg, Zwitserland
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics.
- Slack, T. (2004). *The commercialisation of sport*. Londen: Routledge.
- Smith, A. & B. Stewart (1999). *Sports management: a guide to professional practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Smith, A. & H. Westerbeek (2003). *Sport business in the global marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Snowden, D. & P. Stambbridge (2004). The landscape of management: Creating a context for understanding social complexity. In: *Emergence, Complexity and Organisation*. 6(1&2), P. 140-148.
- Sonnville, H de (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren: een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Soucie, D. (1998). *Research in sport management: implications for sport administrators*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- Staes, J. (2008). *Mijn organisatie is een oerwoud*. Schiedam: Scriptum en Leuven: LannooCampus.
- Staes, J. (2009). *Mijn manager is een held*. Schiedam: Scriptum en Leuven: LannooCampus.
- Stam, C.D. (2007). *Knowledge productivity : designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Staveren, A. van (2007). *Zonder wrijving geen glans: leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Assen: Van Gorcum.

- Steenbergen, J. (2004). *Grenzen aan de sport: Een theoretische analyse van het sportbegrip*. Maarssen: Elsevier.
- Steenbergen, J. & J. Tamboer (2000). *Sportfilosofie*. Leende: Damon.
- Steensma, H. (2006). Actieonderzoekers: adviseurs of wetenschappers. In: *Develop: Kwartaaltijdschrift over Human Resource Development*.2(2). P. 8-22.
- Stewart, M. (2009). *De managementmythe: managementconsulting, heden, verleden en onzin*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Stokvis, R. (2003). *Sport, publiek en de media*. Amsterdam: Aksant.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport: Organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus B.V.
- Stratum, R. van (2001). *Nix is wat het lijkt, maar dat maakt het juist zo mooi!: over strijd en cultuur in de postmoderne beleveniseconomie*. Delft: Eburon.
- Streumer, J. M. van der Klink (Red.) (2004). *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed business information bv's.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap: methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: van Gorcum.
- Tillema, H.H. (1996). Stimuleren tot leren-kennisontwikkeling bij kenniswerkers. In: J.W.M. Kessels & C.A. Smit (red), *Kennisproductiviteit*. Deventer: Kluwer p.65-83.
- Tillema, H.H. (2004). Kennisontwikkelen in teams, *VELON: tijdschrift voor lerarenopleiders*, 25(3): p. 63-70.
- Tillema, H.H. (2005). Opleidingskunde: leren in teams en kennisproductiviteit. In M.H. van Ijzendoorn (red), *Pedagogiek in beeld*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tillema, H.H. (2006). Authenticity in Knowledge-productive learning, what drives knowledge construction in collaborative inquiry? *Human resource development international*,9 (2): P. 173-190.
- Trenberth, L. (2003). *Managing the business of sport*. Palmerston North: Dunmore Press.
- Venne, L. van de, M. van den Dungen & Ria Groenenberg (2008). *Kennissgemeenschappen, verkenning werkzame principes*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Verdonschot, S.G.M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Vermeend, W. (2009). *De Wij Economie: De opkomst van de Wij Economie en de ondergang van de Ik Economie*. Amsterdam: Lebowski.
- Verschuren, P. (2009). *Praktijkgericht onderzoek: ontwerp van organisatie- en beleidsonderzoek*. BoomAcademic.
- Verschuren, P. (2009). *Probleemanalyse in organisatie- en beleidsonderzoek*. BoomAcademic.
- Vinke, R. (2007). *HRM voor de toekomst: op weg met de menselijke maat*. Amsterdam: WEKA.
- Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Vroomans, L. (2009). Een zoektocht naar de identiteit van praktijkgericht onderzoek/een balans na zeven jaar onderzoeksfunctie in HU. In: *Onderzoek in perspectief, Een*

- groeierende onderzoekstraditie in het hbo passie en precisie 03* Utrecht: Hogeschool p. 15-41.
- Wagner, P.E. (1989). *Definitiestudie opleiding sportmanagement*. Groningen: Stichting Academische Opleidingen Groningen.
- Waal, A.A. (2003). *Prestatiegericht gedrag*. Deventer: Kluwer.
- Wanrooy, M.J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.
- Wattel, A. (1993). *Management development: stand van zaken en perspectief*. Deventer: Kluwer.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2003). *Provocatief adviseren: Organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Westerbeek, H., M. Nicholson, A. Smith, B. Stewart & R. Hoye (2006). *Sportmanagement: grondbeginselen en toepassingen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Westerbeek, H. (2007). *Sportbeleid in internationaal vergelijkend perspectief*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-Creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wildschot, M. (2009). *Darwin voor managers: hoe je meer uit je medewerkers kunt halen door in te spelen op hun natuurlijke behoeften*. Zaltbommel: uitgeverij Haystack.



# Bijlage I: Vragenlijst survey onderzoek

## Persoonsgebonden beroepsloopbaan

Welke van de onderstaande situaties is op u van toepassing (meerdere antwoorden mogelijk):

- Ik heb een betaalde functie als manager binnen een sportorganisatie.
- Ik heb een betaalde functie als beleidsmedewerker op het gebied van sport.
- Ik ben directeur / eigenaar van een sportbedrijf.
- Geen van de bovenstaande situaties is op mij van toepassing.

Hoe zou u uw beroep aanduiden?

- Manager
- Sportmanager
- Anders, namelijk.....

Hoe lang oefent u deze functie al uit?

- <2 jaar
- 2-4 jaar
- 5-7 jaar
- >7 jaar

Als u een gemiddelde week overziet, hoe verdeelt u dan uw aandacht ongeveer over interne en externe zaken?

*Alleen hele getallen invullen, items dienen op te tellen tot 100%.*

Intern:.....% van de tijd

Extern:..... % van de tijd

Als u een gemiddelde week overziet, hoe verdeelt u dan uw aandacht ongeveer over geplande en onverwachte zaken?

*Alleen hele getallen invullen, items dienen op te tellen tot 100%.*

Gepland, verwacht: ..... % van de tijd

Onverwacht, incidenten: ..... % van de tijd

Als u een gemiddelde week overziet, hoe verdeelt u dan uw aandacht ongeveer over strategische en operationele zaken?

*Alleen hele getallen invullen, items dienen op te tellen tot 100%.*

Strategisch:..... % van de tijd

Operationeel:..... % van de tijd

Heeft de organisatie waar u werkzaam bent een publieke of een private identiteit?

- Publiek
- Privaat

Binnen welke sector is de organisatie actief?

- Profit
- Non-profit

Wat voor soort producten / diensten levert deze organisatie?

- Sportgoederen, sportmaterialen
- Consultancy / advies
- Accommodaties / faciliteiten
- Diensten m.b.t. actieve sportparticipatie
- Diensten m.b.t. passieve sportparticipatie
- Anders

Wat is uw leeftijd?

.....jaar

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Voortgezet onderwijs
- MBO
- HBO
- WO

Op welk gebied had deze opleiding betrekking?

- Management
- Sport
- Sportmanagement
- Economie
- Welzijn
- Zorg
- Onderwijs
- Anders

Hoe lang bent u al afgestudeerd?

- <2 jaar
- 2-4 jaar
- 5-7 jaar
- >7 jaar

Hoeveel managementfuncties heeft u vóór uw huidige functie al uitgeoefend?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- >4

Hoe lang bent u in totaal al actief als manager bij een sportorganisatie?

- <2 jaar
- 2-4 jaar
- 5-7 jaar
- >7 jaar

Gaat uw voorkeur er naar uit om de rest van uw werkzame leven voor een sportorganisatie te werken?

- Ja
- Nee

Bent / was u lid van de Nederlandse vereniging voor managers in de sport (NVMS)?

- Ja
- Nee

Heeft u naast uw opleiding nog aanvullende managementopleidingen of cursussen gevolgd, of bent u daar momenteel mee bezig?

- Ja
- Nee. *Sla de volgende vraag over.*

Indien ja, op welk gebied hadden / hebben deze aanvullende opleidingen en/of cursussen betrekking?

- Management
- Sport
- Sportmanagement
- Economie
- Welzijn
- Zorg
- Onderwijs
- Anders

## Complexiteit managementtaken

In dit gedeelte van de vragenlijst wordt ingegaan op de taken die u als manager heeft en de activiteiten die u uitvoert.

Hieronder is een opsomming gegeven van een aantal managementtaken waarmee iedere manager zich in meer of mindere mate bezighoudt. Onderscheid kan worden gemaakt tussen *type I taken* en *type II taken*.

*Type I taken* zijn taken waarbij in regels vastgelegde kennis en vaardigheden gebruikt moeten worden. Deze regels zijn door studie te leren en relatief eenvoudig overdraagbaar.

*Type II taken* zijn steeds veranderende en complexe taken, waarvoor ervaring, creativiteit en talent van de beroepsbeoefenaar nodig is.

Geef voor de onderstaande activiteiten aan of u ze beschouwd als *type I taken* of als *type II taken*.

1. Het verkrijgen en geven van informatie, procedurele vragen beantwoorden (hoe doe je iets?), ontvangen en verspreiden van gevraagde informatie, uitkomsten van bijeenkomsten verspreiden, telefonisch routine-informatie geven of ontvangen, informele stafbijeenkomsten bijwonen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

2. Post verwerken, rapporten lezen en schrijven, bureauwerk in het algemeen, financiële gegevens in orde maken.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

3. Doelen stellen, taken definiëren om deze doelen te behalen, medewerkers indelen/inpassen, taken verdelen, routine-instructies geven, het werk organiseren, activiteiten coördineren, projecten managen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

4. Problemen definiëren, dagelijkse uitvoeringscrises afhandelen, nieuwe procedures ontwikkelen, beslissen wat er gedaan moet worden, kosten/batenanalyses uitvoeren, alternatieven afwegen, beslissen welke problemen aangepakt worden, een visie ontwikkelen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

5. Werk inspecteren, vrijblijvendheid voorkomen, rondlopen om het werk na te lopen, eigen prestatiegegevens en die van anderen terugkoppelen,



preventief onderhoud verrichten.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

6. Omgaan met toeleveranciers en verkopers, bijwonen van externe bijeenkomsten, actief betrokken zijn bij maatschappelijke gebeurtenissen, Public Relations activiteiten verrichten.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

7. Niet direct met het werk verbonden praatjes maken, informeel grappen maken, geruchten bespreken, klagen, bijhouden hoe anderen 'erop staan', anderen op hun nummer zetten, lobbyen, informeel netwerken.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

8. Waardering uiten, krediet geven waar gepast, luisteren naar suggesties, om inbreng vragen, positieve feedback geven, (formele) beloning toekennen, uitdagingen scheppen, verantwoordelijkheid delegeren, beslissingsmacht bij medewerkers leggen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

9. Corrigeren, medewerkers tot de orde roepen, de 'regels' toepassen, negatieve feedback geven.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

10. Conflicten tussen medewerkers oplossen, een beroep doen op een derde partij om conflicten op te lossen, conflicten tussen zichzelf en een ander proberen op te lossen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

11. Functiebeschrijvingen opstellen, functieprofielen maken, sollicitatiebrieven doornemen, selectiegesprekken voeren, sollicitatieprocedures afronden.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

12. Medewerkers vakinhoudelijk wegwijs maken, participeren in trainingen, rollen verhelderen, coachen, medewerkers helpen bij het formuleren van een ontwikkelingsplan.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

13. Lijnen uitzetten, nieuwe richtingen bedenken, initiatieven bedenken en ontplooiën.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

14. Er staat veel op het spel, er is sprake van een deadline en werkdruk, 'druk van boven', grote zichtbaarheid van persoonlijk succes of falen, er is sprake van sterk aan de persoon gebonden output.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

15. Verantwoordelijk zijn voor veel verschillende producten, technologieën of klantgroepen, managen van functionele diversiteit.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

16. Gevoel voor de klant hebben, over commercieel inlevingsvermogen beschikken, 'voor de winkel staan', empathie hebben voor de klant, directe klantcontacten, verkoopgesprekken voeren, presentaties verzorgen bij afnemers van producten en/of diensten.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

17. Het zoeken / creëren van nieuwe markten, ontwikkelen van producten/diensten om deze markten te bewerken.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

18. Activiteiten ondernemen die ertoe bijdragen dat de organisatie zich snel kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving, de structuur hierop aanpassen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

19. Het vergroten van het marktaandeel, de verkopen bij bestaande klanten stimuleren en het rendement van de bestaande producten verhogen.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

20. Kosten besparen, processen stroomlijnen, de efficiëntie van de

organisatie vergroten.

Type I taken 1 2 3 4 5 Type II taken

### Kennisopvatting

In dit gedeelte van de vragenlijst wordt de relatie tussen kennisopvatting en probleemaanpak onderzocht. Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent. 1 = helemaal **oneens**, 5 = helemaal mee eens.

- |                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1) Als je een probleem goed door hebt zie je de oplossing eigenlijk al meteen de eerste keer                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Als je een probleem aanpakt moet je van begin af aan duidelijk zijn hoe je het moet aanpakken                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Je raakt gauw in verwarring als je nieuwe ideeën moet gebruiken en zelf moet toepassen                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Als je een probleem aanpakt heb je eerst alle informatie nodig voordat je kunt beginnen                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Als je maar lang aan een moeilijk probleem werkt komt het meestal wel goed                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) De informatie die je krijgt moet wel accuraat en niet veranderlijk zijn om er mee te werken                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Als je iets niet goed of snel begrijpt zal je het meestal nooit goed begrijpen                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) De meeste onderwerpen waar je mee werkt hebben een duidelijke bedoeling                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Ik houd ervan dat ik informatie aangeleverd krijg op een duidelijke helder manier zodat ik niet tussen de regels hoeft te lezen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Als je je meer aan de feiten zou houden en minder speculeert kom je verder                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) Het is vervelend als je moet luisteren naar iemand die niet weet wat hij wil als het om een mening over iets gaat              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Ik waardeer het erg als ideeën goed gestructureerd zijn en duidelijk gepresenteerd worden                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Als ik een probleem bestudeer kijk ik naar bepaalde feiten                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Het is zonde van de tijd aan problemen te werken die niet een heldere en duidelijke oplossing hebben                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15) Als ik aan een probleem werk geef ik er de voorkeur aan me de zaken zo helder mogelijk voor te stellen                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Het beste aan een probleem is dat het een antwoord moet                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- krijgen
- 17) Het is het beste te beginnen bij het begin en dan langzaam door te werken naar het eind 1 2 3 4 5
  - 18) Ik hou niet van onderwerpen die niet een duidelijk antwoord hebben 1 2 3 4 5
  - 19) Als ik aan een probleem werk gaat het erom jezelf niet te laten afleiden naar andere onderwerpen 1 2 3 4 5
  - 20) Inzichten van vandaag zijn de oplossingen voor morgen 1 2 3 4 5
  - 21) Wijsheid is niet het kennen van de antwoorden maar het weten hoe de antwoorden te vinden 1 2 3 4 5
  - 22) Zelfs adviezen van experts moeten kritisch worden bekeken 1 2 3 4 5
  - 23) Een probleem heeft geen betekenis als je de situatie niet kent waarin het is ontstaan 1 2 3 4 5
  - 24) Je een eigen idee vormen is belangrijker dan het oplossen van het probleem 1 2 3 4 5
  - 25) Ik doe mijn best al de informatie te combineren die ik tegen kom 1 2 3 4 5
  - 26) Ik vind het verfrissend over zaken na te denken waar experts niet uit komen 1 2 3 4 5
  - 27) Een mooie manier om te leren is het herkennen van informatie volgens je eigen inzichten 1 2 3 4 5
  - 28) Het meest belangrijke deel van het werk van een manager is origineel te zijn in je denken 1 2 3 4 5
  - 29) Het enige dat zeker is is de onzekerheid zelf 1 2 3 4 5
  - 30) Je moet altijd de accuraatheid van informatie controleren wanneer je je vertrouwd maakt met een onderwerp 1 2 3 4 5
  - 31) Een goede manager zijn betekent meestal over een hoop feitenkennis beschikken 1 2 3 4 5
  - 32) Succesvolle managers begrijpen dingen sneller 1 2 3 4 5
  - 33) De werkelijk competente manager hoeft niet hard te werken om goed te presteren 1 2 3 4 5
  - 34) Het begrijpen van de belangrijke ideeën is eenvoudig voor de competente manager 1 2 3 4 5
  - 35) Sommige mensen zijn geboren managers, anderen moeten het doen met middelmatige prestaties 1 2 3 4 5
  - 36) Managers zijn uiteindelijk altijd in staat een probleem goed op te lossen 1 2 3 4 5
  - 37) Als managers er hard genoeg aan werken, kunnen ze de antwoorden vinden voor bijna elk probleem 1 2 3 4 5
  - 38) Je kunt op de dingen vertrouwen die je leert van een manager 1 2 3 4 5

### Praktische leeroriëntaties

In dit laatste deel van de vragenlijst wordt ingegaan op activiteiten die ondernomen kunnen worden om uw persoonlijke professionele ontwikkeling te onderhouden en te bevorderen. Geef voor de volgende activiteiten aan in hoeverre u ze onderneemt.

1 = nooit

2 = soms

3 = vaak

Feedback vragen van collega's en/of experts	1	2	3
Deel uitmaken van een professioneel netwerk / community of practice	1	2	3
managementtrainingen en/of congressen bijwonen	1	2	3
Kritisch beoordelen van de kennisbasis die ten grondslag aan het eigen handelen	1	2	3
Tijd creëren om regelmatig op uw eigen werkgerelateerde handelen te reflecteren	1	2	3
Experimenteren met verschillende manieren om werkgerelateerde problemen aan te pakken	1	2	3
Managementboeken / artikelen lezen	1	2	3
Zorgen voor variatie in uw werk	1	2	3
Werkgerelateerde lezingen, trainingen en/of workshops geven	1	2	3
Een bijdrage leveren aan vakinhoudelijke discussies	1	2	3
Nieuwe ideeën uitproberen	1	2	3
Theorie verbinden aan eigen praktijkervaringen	1	2	3
Publiceren (bijv. boeken, artikelen, in kranten, op websites, enz.)	1	2	3
Intervisie bijeenkomsten organiseren	1	2	3
Werkgerelateerde cursussen volgen	1	2	3
Zelf ontworpen werkwijzen / methodieken / aanpakken delen met anderen	1	2	3

Als u voor een lastig, direct, werkgerelateerd vraagstuk staat en een moeilijke beslissing moet nemen, valt u dan terug op onderstaande personen of informatiebronnen?

1 = nooit

2 = soms

3 = vaak

Deskundigen van buiten.	1	2	3
Collega managers uit de eigen organisatie.	1	2	3
Collega managers uit andere organisaties.	1	2	3
Eerdere ervaringen.	1	2	3
Raad van bestuur.	1	2	3
Kennis / inzichten opgedaan in opleidingen of cursussen.	1	2	3
Secretaresse.	1	2	3
Het management team.	1	2	3
Uw partner (privé).	1	2	3
Kennis uit boeken / tijdschriften.	1	2	3

## Bijlage II: Vragenlijst kennisintensieve leerwerk omgeving

De volgende vragenlijst heeft betrekking op het afstudeertraject. Onderstaande vragen hebben betrekking op de werkzaamheden op de leerwerkplek tijdens je afstudeertraject.

Omcirkel in welk kwadrant je organisatie zich bevindt?	
Beroepspraktijk I  Vrijwillige amateursport associaties	Beroepspraktijk II  (semi)Overheidsportinstellingen
Beroepspraktijk IV  Professionele topsportbedrijven	Beroepspraktijk III  Private sportbusinessbedrijven
Bij wat voor soort sportorganisatie studeer je af?	
Welke beroepsproducten / resultaten dien je op te leveren?	
Wie is de opdrachtgever en de werkplekbegeleider?	

0 = bijna niet, 1 = weinig, 2= veel	0	1	2
-------------------------------------	---	---	---

1. Is er variatie in je werkzaamheden?			
2. Vindt er regelmatig terugkoppeling plaats op je werk?			
3. Is er sprake van werkdruk?			
4. Heb je regelmatig contact met externen?			
5. Heb je kennisbronnen tot je beschikking?			

6. Hoe vaak moet je dingen zelf uitzoeken?			
7. Moet je veel kennis van 'buiten' halen?			
8. Maak je vaak gebruik van aanwezige kennisbronnen?			
9. Moet je regelmatig stukken produceren?			
10. Moet je regelmatig kennis delen met anderen?			
11. Krijg je gelegenheid voor creativiteit?			
12. Mag je zelf nieuwe 'producten' ontwikkelen?			



## Bijlage III: Vragenlijst studieteammethode

### Vragenlijst studieteammethode (Tillema, 2006)

Geef voor de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent.  
1= helemaal **niet** mee eens, 5 = helemaal mee eens.

1. De problemen die werden besproken zijn echt en realistisch	1 2 3 4 5
2. De discussies waren vruchtbaar en zinvol om aan deel te nemen	1 2 3 4 5
3. De punten die zijn besproken herken ik vanuit mijn eigen praktijk	1 2 3 4 5
4. De discussies waren relevant en productief	1 2 3 4 5
5. Ik vind dat de problemen die we besproken er toe deden	1 2 3 4 5
6. Ik was me eigenlijk al goed bewust van de problemen die we bespraken	1 2 3 4 5
7. Ik kon inhoudelijk deelnemen aan de discussie	1 2 3 4 5
8. Ik was in de gelegenheid ideeën van anderen in me op te nemen	1 2 3 4 5
9. Er waren veel inzichten die mij van idee hebben veranderd	1 2 3 4 5
10. Ik merkte vaak dat er nieuwe ideeën uit de discussie naar voren kwamen	1 2 3 4 5
11. Ik liet me vaak meeslepen in de discussie	1 2 3 4 5
12. Ik vond het leuk naar de anderen te luisteren	1 2 3 4 5

13. De bijdragen van de anderen waren vaak erg belangrijk	1 2 3 4 5
14. Er werden veel ideeën in de groep gelanceerd	1 2 3 4 5
15. Je moet anderen de gelegenheid geven hun ideeën te spuien	1 2 3 4 5
16. Je moet niet steeds je eigen ideeën doordrukken	1 2 3 4 5
17. Ik vond het fijn om aan deze groep deel te nemen	1 2 3 4 5
18. Ik participeerde in een proces op basis van wederzijds begrip	1 2 3 4 5
19. De onderlinge communicatie was van een hoog niveau in deze groep	1 2 3 4 5
20. Ik voelde dat ik goed werd begrepen in de discussie in deze groep	1 2 3 4 5

# Bijlage IV: Personal Mastery Questionnaire

## Personal Mastery Questionnaire (Andriessen, 2006)

### Informatie bekwaamheden

#### Vragen

Stellingen Als ik op zoek ben naar informatie om een probleem op het gebied van mijn beroepspraktijk op te lossen dan ben ik in staat...	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
• begrijpelijk onder woorden te brengen welke informatie nodig is					
• hierbij de termen die in het betreffende vakgebied gebruikt worden op een juiste manier te hanteren					
• het onderwerp af te bakenen					
• hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden					
• tot de kern te komen welke informatie nodig is					
• een zoekvraag te formuleren met een vraagteken er achter					
• een zoekvraag te formuleren die de informatiebehoefte afdekt					
• een zoekvraag te formuleren die nauwkeurig is geformuleerd					

## Vinden

Stellingen Als ik op zoek ben naar informatie om een probleem op het gebied van mijn beroepspraktijk op te lossen dan ben ik in staat...	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
ook andere bronnen te raadplegen dan Google					
informatiebronnen te beoordelen op hun bruikbaarheid en betrouwbaarheid					
bij het maken van zoek sleutels te werken met Booleaanse operatoren, truncatie, exacte zoekzinnen en wildcards & jokers					
efficiënt informatie te vinden					
een overzicht van relevante en betrouwbare informatiebronnen te maken					
een lijst met zoektermen te maken die de informatiebehoefte afdekken					
een lijst met zoektermen te maken die niet teveel en niet te weinig hits opleveren					
voor verschillende informatiebronnen de juiste zoek sleutels te maken					

*Beoordelen en gebruiken*

Stellingen	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
Als ik op zoek ben naar informatie om een probleem op het gebied van mijn beroepspraktijk op te lossen dan ben ik in staat...					
informatie die vanuit verschillende invalshoeken komt te beoordelen op bruikbaarheid					
niet te snel tevreden zijn met de gevonden informatie					
regelmatig te controleren of het resultaat de goede kant op gaat					
feiten van meningen te onderscheiden					
de gevonden informatie te beoordelen op betrouwbaarheid, objectiviteit en actualiteit					
de gevonden informatie te verwerken tot een tekst					
informatie te vinden die bruikbaar, betrouwbaar, objectief en actueel is					
bij het gebruik van informatie in mijn teksten de juiste bronvermeldingen toe te voegen					

## Interactie bekwaamheden

### Netwerken

Stellingen Als ik op zoek ben naar mensen die werkzaam zijn op het gebied van mijn beroepspraktijk dan ben ik in staat...	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
om een netwerk van mensen op te bouwen door mensen actief te benaderen					
hierbij oprechte interesse in mensen te tonen, goed te luisteren en te informeren waar zij mee bezig zijn					
een relatie met mensen op te bouwen door regelmatig van mij te laten horen waar ik mee bezig ben					
regelmatig informatie, kennis en tips door te geven aan mijn netwerkrelaties en in hen te investeren					
de relaties in mijn netwerk regelmatig te evalueren op hun toegevoegde waarde					
te beoordelen welke relaties in mijn netwerk 'onderhoud' nodig hebben en zo het netwerk systematisch te verzorgen en uit te bouwen					
een netwerk van relevante personen op te bouwen die als bron van kennis kunnen dienen					
een netwerk op te bouwen waarin ik een voldoende reputatie en krediet heb opgebouwd om anderen indien nodig om een gunst te vragen					

## Teamwerken

Stellingen Als ik in een team bezig ben om een probleem op het gebied van mijn beroepspraktijk op te lossen dan ben ik in staat.	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd	VAR
zelf initiatief te nemen en een actieve, evenredige bijdrage te leveren						TW01
een vertrouwensrelatie op te bouwen in het team door teamleden gelijkwaardig en met respect te behandelen						TW02
teamleden ruimte te geven, taken te delegeren en deze zo te verdelen dat de kwaliteiten van alle teamleden tot hun recht komen						TW03
in het team het voortouw te nemen, de lijnen uit te zetten, en bij te sturen waar dat nodig is om het einddoel te bereiken						TW04
oog te houden voor de groepsdynamiek en de onderlinge relaties in het team						TW05
naast de inhoud ook het teamproces en de relaties in het team te bespreken om zo spanningen en conflicten in goede banen te leiden						TW06
het einddoel voor ogen te blijven houden en resultaatgericht daar naar toe te werken						TW07
een team te creëren dat de kennis van iedereen weet te combineren om een effectief en efficiënt resultaat neer te zetten						TW08

## *Dialogo voeren*

Stellingen Als ik een gesprek voer op het gebied van mijn beroepspraktijk dan ben ik in staat.	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
anderen te respecteren en een sfeer van vertrouwen te creëren					
mijn eigen gedachten tijdens het luisteren naar anderen uit te schakelen en daardoor oprecht te luisteren					
mij te verdiepen in wat de anderen vinden en vragen te stellen om er achter te komen wat zij exact bedoelen					
mijn eigen oordeel over het onderwerp op te schorten en open te staan voor andere inzichten					
mijn eigen gedachten te verwoorden en het lef te hebben die uit te spreken					
mijn eigen denkbeelden ter discussie te stellen					
voort te bouwen op de bijdragen van anderen door niet met "Ja, maar..." te beginnen maar met "Ja, en..."					
een gesprek te voeren waarin nieuwe inzichten ontstaan door het respecteren en combineren van de inzichten van alle deelnemers					



## Intellectuele bekwaamheden

### *Analyseren*

Stellingen Als ik een situatie op het gebied van mijn beroepspraktijk analyseer dan ben ik in staat...	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
hoofd en bijzaken te onderscheiden					
patronen en ontwikkelingen te herkennen					
systematisch te zoeken naar achterliggende oorzaken en problemen door de principes van systeemdenken toe te					
vanuit verschillende gezichtspunten en theorieën naar de situatie te kijken en de voor- en nadelen daarvan te onderkennen					
te herkennen welke invloed de vooronderstellingen van bepaalde zienswijzen en theorieën hebben op de uitkomst van de analyse					
zelfstandig tot een eigen oordeel te komen					
te bepalen welke informatie nog ontbreekt om de analyse te verbeteren en te onderbouwen					
een kernachtige analyse van de situatie te maken op basis waarvan actie kan worden ondernomen, en deze helder en eenvoudig op te schrijven					

*Creatief zijn*

Stellingen Als ik tot nieuwe ideeën en oplossingen moet komen op het gebied van mijn beroepspraktijk ben ik in staat.	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regelmatig	Meestal wel	Vrijwel altijd
kritisch te kijken naar bestaande oplossingen en de noodzaak in te zien van nieuwe ideeën					
afstand te nemen van het probleem en open te staan voor nieuwe ideeën om zodoende het creatieve proces te stimuleren					
meerdere technieken te hanteren om op nieuwe ideeën te komen					
creativiteit te stimuleren door buiten gebaande paden te denken, op elkaar voort te bouwen, mijn oordeel uit te stellen en niet te denken aan allerlei praktische belemmeringen					
de pluspunten van alle ideeën met elkaar te combineren en de resultaten te beoordelen op hun nut en haalbaarheid					
de meest belovende ideeën in succesvolle acties om te zetten					
een vernieuwende oplossing te bedenken die bruikbaar, doeltreffend en inspirerend is					
door mijn creativiteit een project of proces dat vast is gelopen weer op gang te helpen					

## Reflecteren

Stellingen Als ik reflecteer op mijn resultaten op het gebied van mijn beroepspraktijk ben ik in staat.	Vrijwel nooit	Meestal niet	Regel- matig	Meestal wel	Vrijwel altijd
te bepalen of de beoogde doelen zijn gehaald					
te benoemen waarom de doelen niet zijn gehaald					
eventuele fouten te corrigeren en verbeteringen door te voeren					
kritisch te analyseren of het probleem wel goed is ingeschat en de oorspronkelijk gestelde doelen ter discussie te stellen					
kritisch te analyseren of de door mij gehanteerde theorieën en concepten bruikbaar en valide waren					
alternatieve zienswijzen, theorieën of concepten toe te passen om betere oplossingen te vinden					
per situatie de juiste theorieën en concepten uit mijn beroepspraktijk toe te passen					
nieuwe inzichten te ontwikkelen waarmee voortgang in mijn beroepspraktijk kan worden geboekt.					



# Summary

## **The sports management profession**

In the course of the previous century the sport world has changed significantly. From a local hobby of some ethyl individuals, sport has developed into an increasingly commercially-organised and worldwide leisure industry. In addition, the societal and social-economic impact of sport increased significantly. In 2007, in the Netherlands alone, there were 118,000 full-time paid workers and a further one and a half-million volunteers active in the sport sector. Around facilitating sport activities and the production and marketing of sport-related products and services there are now a growing number of entrepreneurs, policy officials and executive managers active. In recent decades a new professional field, under the heading of sport management, has slowly but surely developed within this changing landscape of sports. Literature into the study of sport management distinguishes between four types of professional practices: two on Anglo-American and two on Rhineland-European orientated management practices. In those practices, different sport organisations create value for divergent parties. At present, however, there is as yet no common professional identity.

## **Practice-oriented study into professionalism of sport managers**

There are different views concerning the questions what constitutes valid knowledge and which (methodological) requirements knowledge production must meet. This study has produced new knowledge from a practice-oriented research methodology that is intended to further develop the professional thought processes and actions of sport managers in practice. Taking into account the specific characteristics of practice-oriented research and methodological criteria, small-scale (n-type) research has been conducted with as the central question: *How can sport management professionals contribute from within to the renewal of professional management practices in sport?*

Both data-based and knowledge-based research methods have been used to answer this question. First of all, with the use of the survey method, a study amongst over a hundred practitioners has been conducted into the professionalism of those who are learning and working within the current practice.

The findings confirmed the assumption that to date the profession in practice does not really act as a place where knowledge is developed. Sport managers did indeed appear to have a high professional capacity for finding solutions, but rarely utilised these skills to develop new knowledge in a way that can be shared with fellow professionals. Actual knowledge productivity – taken as the capacity to produce new knowledge that contributes to the renewal of relevant practices – proved to be ready for improvement.

The learning landscape method was then used as a source of inspiration for the development and experiment of a pilot-study into the internship periods of aspiring practitioners. To this end, a short questionnaire was developed for work placement bachelor students with which the potential for (appropriate) knowledge work can be “scanned” easily by the work experience students and/or their mentors.

### **Knowledge productivity as a lever for developing improvements**

Based on the results of this descriptive research, intervention research was conducted amongst students and practitioners on the improvement of knowledge productivity. To this end, two ‘experimental’ interventions were conducted in relation to knowledge acquisition and knowledge creation processes. Within this study the researcher operated as an “embedded researcher” and as a process facilitator he created conditions for enhancing the production of new actionable knowledge.

Intervention research was conducted amongst a group of sport management practitioners about the process and result of the knowledge (co) creation process. Participants used the intervention model as an adjusted version of the study team method to create collaboratively new knowledge i.e. better solution-concepts for complicated strategic sport management challenges. The phased development of the knowledge creation process and the impact on the knowledge productivity of the participants were evaluated both individually (questionnaire) and collectively in groups (reflection dialogue).

The usability of an existing educational concept derived from the creative action methodology was then examined. This field experiment focused on the promotion of knowledge acquisition of executive MBA students about learning to solve design (choice) questions within the “context of discovery” of practice-oriented research.

For the emergence of new design solutions in relation to work-related challenges, the study team approach is a promising arrangement to facilitate

the process of knowledge productivity and to promote the effects of collaborative research learning.

Within the context of professional (knowledge) work the knowledge (co) creation process demands for appropriate arrangements. Self-regulated learning 'from within' and 'externally' supported (learning) interventions appeared to be the most valuable for the promotion of (collaborative) knowledge productivity.

The field experiment with the creative action methodology seemed, with a small number of students, to ensure a minor shift in their personal knowledge system. For others the educational experiment provided, albeit on a limited scale, useful new actionable knowledge.

### **Developing innovative sport management practices**

An inter-organisational knowledge infrastructure is necessary for developing a sustainable innovative professional practice in the long term. In the short term it is up to the professional practitioners themselves to build, from the bottom up, a (knowledge) basis for the development of sport management practices which have a flexible innovation capacity. Based on the views and insights described in this thesis, contemporary sport management professionals are obliged to present a catalysing contribution and reinforce the innovation power of their own and/or other professional sport management practices. The practice-oriented research identifies four action lines along which innovative practices can be developed: two lines on the micro-level of the workplace and two lines at the meso-level of professional practice.

1. As reflective practitioners those who are motivated could, in the small circle of the workplace or in (virtual) communities, contribute to the clarification and sharing with others of the professionals 'know-what knowledge'.

2. A smaller part of the professional community is prepared and able to, within a committed study team context, to contribute to the production of 'know why knowledge' for the solution of non-routine challenges in practice, which should be accessible for third parties. Clear quality demands will need to be established for the composition of such innovation teams, the development of the knowledge production processes, and the usability and distribution of the knowledge products.

3. A small proportion of the quickly growing number of researching professionals can contribute, as (co) producers of practice-oriented research, to the renewal of sport management practices. Experienced sport management practitioners on the basis of their extended knowledge and experience are, as (co) producers, of great value particularly within the 'context of discovery'. Graduated professional masters can on their own strength develop solution focussed (intervention) research into the most frequent challenges within the daily execution of their profession. The next important step is to share this newly acquired knowledge through dialogue with the practitioners.

4. Publicly funded educational institutions could create a knowledge support infrastructure with a (online) library- and forum function. This can take shape as a light touch organisation (knowledge circle) and/or as an intensive learning network linked to sport management institutes.

Sports organisations, which are able to combine effective knowledge production (exploration) with efficient knowledge measurement (exploitation), hold the future. The same goes for the professional management practice. Those with a high change capability will be most successful in the coming years. Innovative managers who have flexible work methods will make the difference. Finally, on the basis of "design thinking", the thesis sets out a forward looking design outlining the possible and desirable tasks and roles that sport managers of tomorrow could play in sustainable innovative professional practices.