

INSIDE OUT



Nieuw leiderschap voor de georganiseerde sport

Hoe kenmerken van leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde kunnen
zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport.

Sandra Temmerman
Master thesis MBA Sportmanagement
Sport Management Institute Groningen

Juni 2017

*“ I know what I’m into,
but there might be that one time
that you might show me something
that I haven’t seen before
that I really love.....
(that’s value).”*

Male Gamer, 27

Voorwoord

Tijdens mijn HBO-studie Sport, Economie & Communicatie (1998-2002) had ik mezelf als sporter (zwemmen en lifesaving) zo ontwikkeld, dat ik de kans kreeg om fulltime voor de topsport te gaan. Deze kans greep ik met beide handen aan, waardoor mijn maatschappelijke carrière op een tweede plaats kwam. Altijd bleef er een 'stemmetje' in mij, wat aangaf dat ik verder wilde studeren. Dit stemmetje heb ik pas dertien jaar later ingewisseld, toen ik in 2015 voelde dat het juiste moment daar was. Het stemmetje was namelijk niet meer gebaseerd op presteren, dan wel mezelf voor de buitenwereld bewijzen, maar op een intern verlangen om mijn kennis te verbeteren.

Het eerste jaar van de studie kenmerkte zich door vele, intensieve colleges van verschillende aansprekende experts. Het werd een jaar vol inspiratie met zelfs een studiereis naar China, maar ook een jaar van vele confrontaties in mezelf, dat tot een hoogtepunt kwam tijdens het afsluitende examen in het eerste jaar: de confrontatie met mijn onzekerheid met als gevolg dat ik tijdens mijn mondeling mezelf niet durfde uit te drukken.

Met die kennis in mezelf, ben ik het 2^e jaar gestart en heb ik mezelf de opdracht meegegeven om mijn onzekerheid een plek te geven. Daarin heb ik in mezelf mogen ervaren, dat ik deze thesis niet aan het schrijven was om te 'presteren' dan wel mezelf te bewijzen voor de buitenwereld, maar op een intern verlangen om een maatschappelijke bijdrage te leveren; een 'zaadje' te planten bij de georganiseerde sport. Hiermee veranderde het doel in mij, echter besepte ik dat het proces ook nog een aanpassing moest ondergaan. Vanuit mijn topsportcarrière was ik gewend om altijd coaches te hebben die vertelde wat ik het beste kon doen. Tijdens het schrijven van deze thesis, werd ik genoodzaakt om de antwoorden zelf te vinden en dus te vertrouwen op mezelf. Met deze transformatie in mezelf, kan ik zeggen dat de investering van deze thesis me meer dan waard geweest.

Het mooie is, dat in deze thesis de definitie van transformeren centraal staat, waarmee deze thesis een mooie afspiegeling is van mezelf. Ik ben trots dat ik deze bijdrage heb mogen leveren en daarvoor inspirerende mensen heb mogen spreken. De kennisdragers die als geen ander weten wat er nodig is voor een transformatie. Leen de Waal, die altijd de gevoelige snaar in mij wist te raken. Daco Woudenberg voor zijn kritische feedback en zijn geduld tot het laatste moment en Philip Wagner voor de inspirerende colleges twee jaar lang, maar zeker ook voor de mooie gesprekken over transformatie in de USA. De laatste week van mijn studie heb ik 'alleen' doorgebracht in 'the USA' om de puntjes op de 'i' te zetten in mijn thesis en in mezelf een heel mens te worden.

Bedankt voor de mooie reis van de afgelopen twee jaar en (hopelijk) het nieuwe begin.

Veel leesplezier!

Sandra Temmerman
Sandratemmerman80@gmail.com

Managementsamenvatting

In deze thesis staat de onderzoeksvraag *'Hoe kunnen kenmerken van leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de transitie in de sport?'* centraal. Door het gebruik van literatuur en het afnemen van diepte-interviews onder kennisdragers van 'nieuw' leiderschap, geeft deze thesis antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

In de Sportbonden Monitor 2015 wordt geconcludeerd dat de georganiseerde sport nog steeds marktaandeel verliest, terwijl de sportdeelname in Nederland gelijk blijft (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016). De georganiseerde sport is echter in basis nog georganiseerd middels het 'managerial capitalism' (oude businessmodel) dat een gesloten en beheersmatig systeem is. Binnen dit systeem wordt met elkaar samengewerkt, echter het systeem bewerkstelligt geen directe verbinding met het individu, dan wel met andere (maatschappelijke) organisaties binne het kapitalisme. Het nieuwe businessmodel 'distributed capitalism' geeft aan dat niet meer het instituut georganiseerde sport centraal staat, maar het (nieuwe) individu dat wil sporten. Het (nieuwe) individu, dat optreedt als consument, wil geen onderdeel meer zijn van de massa, maar zelf directe invloed hebben op zijn/haar sportomgeving waarin zelfverwezenlijking centraal staat. In het nieuwe kapitalisme zijn er inmiddels vele nieuwe organisaties bij gekomen (buitenwereld) die bijdragen aan het verbeteren van het product 'sport'. Daar de georganiseerde sport zich nog (grotendeels) bevindt in het 'managerial capitalism' levert het in de ogen van het (nieuwe) individu niet of nauwelijks toegevoegde waarde. Er is voor het (nieuwe) individu een nieuwe buitenwereld die van meerwaarde is en dus een plek heeft verworven in de wereld van de sport.

De kenmerken van leiderschapsontwikkelingen gaan uit van leiderschap als onderdeel van een dynamische, complexe en adaptieve configuratie met emergente eigenschappen. Daarbij geeft Van Dijk (2014) aan dat leiderschap meer en meer wordt beschouwd als kenmerk van het collectief. Leiderschap vindt men op elk niveau en iedereen heeft 'agency': de potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen. Peters (2016) vertaalt leiderschap naar het kunnen omgaan met een buitenwereld die binnenkomt, met plotselinge, niet te voorziene of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater brengen. Opkomende complexe vraagstukken kennen geen eenduidige oorzaak-gevolgrelaties en is er sprake van grote inter-afhankelijkheid.

Dit wil zeggen dat de kenmerken van leiderschapsontwikkelingen overeenkomen met de gebeurtenissen voor de georganiseerde sport: het om kunnen gaan met een 'buitenwereld' die binnenkomt, waarin het belangrijk is om bewust te zijn dat ieders potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen.

Op basis van theorie en het empirisch onderzoek, is de conclusie dat leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde kan zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport, middels het doorlopen van vier stappen:

1. **Bewustwording** door de georganiseerde sport dat er inmiddels een nieuw businessmodel 'distributed capitalism' is, waarin niet meer het gesloten instituut georganiseerde sport centraal staat, maar het nieuwe individu dat wil sporten. Er zijn in dit businessmodel nieuwe actoren voor het individu van meerwaarde geworden en hebben dus een plek verworven in de wereld van de sport (vrije markt geworden). Belangrijk om het (nieuwe) individu in dit businessmodel centraal te stellen.
2. **De toegevoegde waarde als georganiseerde sport opnieuw formuleren**, middels het gehele netwerk te overzien, te analyseren en te bepalen wat de toegevoegde waarde van de georganiseerde sport voor het (nieuwe) individu in het 'distributed capitalism' is. Daarbij belangrijk dat de georganiseerde sport contact maakt met het (nieuwe) individu en de andere actoren in het netwerk (de buitenwereld naar 'binnen' halen).
3. **De organisatie programmatisch in te richten** in plaats van in afdelingen. Daarbij belangrijk om te kijken welke mensen daarvoor de potentie hebben. Dit kunnen huidige medewerkers zijn, mits deze beter uit de wikkels komen binnen de nieuwe opgave, dan wel mensen van buiten die inzicht hebben in de wereld buiten de georganiseerde sport om en een open blik hebben.

4. **Blijven investeren** in de mensen, in gesprekken over de realisatie van de opgave, in maatschappelijke vraagstukken en het ophalen van resultaten in het 'umfeld' met betrekking tot het realiseren van de opgave.

Voorwaarde voor het (goed) doorlopen van bovenstaande vier stappen is wel dat de aanjager(s)/'bovenkant' van de georganiseerde sport zich hiertoe *geroepen* voelt. Wanneer het namelijk de roeping/motivatie is van de leider(s) binnen de georganiseerde sport, zal de georganiseerde sport (sneller) een plek verwerven in het nieuwe businessmodel, waardoor ze (sneller) van toegevoegde waarde zijn voor het individu, het product sport en dus voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport.

Blijft de georganiseerde sport werken in het 'managerial capitalism' en dus in de bestaande setting (gesloten systeem), dan spreken we over een verandering, dan wel aanpassing binnen het huidige systeem en niet over een transformatie (werkwoord van transitie).

Tenslotte:

Met bovenstaande gegeven conclusie, kan men zich afvragen of in de toekomst dan nog gesproken moet worden van georganiseerde en ongeorganiseerde sport, of dat dit een paradox wordt en beter gesproken kan worden van één buitenwereld die zich samen inzet voor de binnenwereld: de 'sporter' als consument; de opgave van de maatschappij.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1: inleiding	6
1.1 <i>Aanleiding en doelstelling</i>	8
1.2 <i>Probleemstelling</i>	8
1.3 <i>Onderzoeksvraag</i>	8
1.4 <i>Conceptueel model</i>	9
1.5 <i>Kernbegrippen</i>	9
1.6 <i>Leeswijzer</i>	10
Hoofdstuk 2: Transitie in de sport	12
2.1 <i>Veranderende samenleving</i>	12
2.2 <i>veranderende sportwereld</i>	14
2.2.1. <i>Gevolgen en ontwikkelingen in de georganiseerde sport</i>	15
2.3 <i>Conclusie: antwoord op deelvraag 1</i>	17
Hoofdstuk 3: Leiderschapsontwikkelingen	20
3.1 <i>Leiderschap in de 20^e eeuw</i>	20
3.2 <i>Leiderschap in de 21^e eeuw</i>	21
3.3.1. <i>Bewegingen binnen leiderschap</i>	23
3.4 <i>Samenvatting: kenmerken van leiderschapsontwikkeling</i>	24
3.5 <i>Conclusie: antwoord op deelvraag 2</i>	25
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode	28
4.1 <i>Werkwijze</i>	28
4.1.1 <i>Onderzoeksmethode: waarderend onderzoek</i>	28
4.1.2 <i>Type interviews: diepte-interviews</i>	29
4.2 <i>Data-analyse</i>	29
4.2.1 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
Hoofdstuk 5: Bevindingen	32
5.1 <i>Transitie in de sport</i>	32
5.2.1 <i>De kenmerken van leiderschap voor de georganiseerde sport</i>	32
5.2.2 <i>Intellectueel leiderschap</i>	32
5.2.3 <i>Werkmanagement</i>	33
5.2.4 <i>Communicatie</i>	33
5.2.5 <i>Interpersoonlijk leiderschap</i>	33
5.2.6 <i>People management</i>	34
5.2.7 <i>Zelfmanagement</i>	34
5.3 <i>De benodigde kader en gevraagde acties van de georganiseerde sport</i>	35
5.4 <i>Conclusie: antwoord deelvraag 3 en 4</i>	36
Hoofdstuk 6: Analyse & conclusie	38
6.1 <i>Samenvatting antwoorden deelvragen</i>	38
6.2 <i>Conclusie</i>	39
6.2 <i>Relevantie</i>	40
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	42
7.1 <i>Ontwerp 1: 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport</i>	42
7.2 <i>Ontwerp 2: gevraagde acties voor 'nieuw' bestaansrecht</i>	43
Bibliografie	45
BIJLAGE1: Opzet diepte-interview	



Hoofdstuk 1: Inleiding

De te realiseren bijdrage:
nieuw leiderschap voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport

Hoofdstuk 1: inleiding

In de inleiding wordt beschreven vanuit welke doelstelling het onderzoek naar 'nieuw' leiderschap voor sportorganisaties binnen de georganiseerde sport is 'geboren' en via welke deelvragen de geformuleerde onderzoeksvraag daadwerkelijk beantwoord kan worden.

1.1 Aanleiding en doelstelling

In de Sportbonden Monitor 2015 wordt geconcludeerd dat de georganiseerde sport nog steeds marktaandeel verliest, terwijl de sportdeelname in Nederland gelijk blijft. In de Sport Toekomstverkenning wordt zelfs de verwachting beschreven dat het aantal mensen dat lid is van een sportvereniging zal dalen van 33% in 2015 naar 19% in 2030 (Sociaal en Cultureel Planbureau & Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2016).

In de Sportagenda 2017+ schrijft NOC*NSF over het toekomstbeeld van de Nederlandse sport in een veranderende wereld. NOC*NSF geeft aan dat in die veranderende wereld niet meer het instituut sport (georganiseerde sport) centraal staat, maar het individu dat wil sporten (NOC*NSF, 2016).

NOC*NSF schrijft dat de sportorganisaties binnen de georganiseerde sport worden uitgedaagd om van traditioneel behorende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten (NOC*NSF, 2016). NOC*NSF spreekt ook wel over de 'transitie in de sport'. Daarbij geeft NOC*NSF aan dat deze transitie ook 'nieuw' leiderschap binnen de georganiseerde sport vraagt.

Binnen NOC*NSF is er nog geen (wetenschappelijke) kennis verzameld over welke vorm(en) van leiderschap nodig is/zijn binnen de georganiseerde sport in het kader van de 'transitie in de sport'. De term 'nieuw' leiderschap kent dus nog geen invulling. Als onderzoeker zie ik daarom een mooie kans om een bijdrage te leveren aan de georganiseerde sport door inzicht te geven in de manier(en) waarop kenmerken van leiderschapsontwikkeling een bijdrage kunnen leveren aan het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de transitie in de sport.

1.2 Probleemstelling

Bovenstaande informatie heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

Er is geen inzicht in de manier(en) waarop kenmerken van leiderschapsontwikkeling een bijdrage kunnen leveren aan het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de transitie in de sport.

1.3 Onderzoeksvraag

In 2015 is kwalitatief onderzoek gedaan naar de betekenisgeving aan het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden door henzelf en het speelveld. Daarin is geconcludeerd dat verbindend, transactioneel en transformationeel leiderschap regelmatig ontbreekt binnen sportbonden, terwijl deze vormen van leiderschap juist nodig zijn om verbindingen te maken en afspraken te realiseren met stakeholders (Mei, 2015).

De vormen transactioneel en transformationeel leiderschap zijn bewegingen waarin leiders hun volgers meenemen in een bepaalde richting. Deze bewegingen in leiderschap sluiten aan bij de ontwikkelingen van de 2e helft van de vorige eeuw. Toen werd leiderschap gezien als een relationele eigenschap tussen leider en volger (Van Dijk, 2014).

In de 21^e eeuw zijn er echter nieuwe bewegingen binnen leiderschap. Naast verbindend leiderschap betreft dit: gedeeld leiderschap, dienend leiderschap, onzichtbaar leiderschap en complexiteitsleiderschap (Van Dijk, 2014).

Vanuit bovenstaande informatie is mijn onderzoeksvraag ontstaan:

Hoe kunnen kenmerken van leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de ‘transitie in de sport’?

De deelvragen die hiervoor beantwoord moeten worden:

1. Wat zijn de kenmerken van de ‘transitie in de sport’?
2. Wat zijn de kenmerken van leiderschapsontwikkeling?
3. Welke kenmerken van leiderschapsontwikkeling kunnen van toegevoegde waarde zijn voor het ‘nieuw’ leiderschap van de georganiseerde sport?
4. Welke kaders en acties vraagt dit van de georganiseerde sport?

Bovenstaande deelvragen moeten samen antwoord geven op de geformuleerde onderzoeksvraag.

1.4 Conceptueel model

De onderzoeksvraag en deelvragen leiden tot onderstaande conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model

In dit onderzoek wordt dus onderzocht hoe kenmerken van leiderschapsontwikkelingen (krachten van buitenaf) van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport. Hierbij wordt gekeken naar kenmerken die relevant zijn voor de georganiseerde sport in het kader van de transitie in de sport.

1.5 Kernbegrippen

Kenmerken van leiderschapsontwikkeling

Bass en Stogdill (1990) schrijven dat er evenveel definities van leiderschap te vinden zijn, als mensen die erover geschreven hebben. Sinds hun publicatie is het aantal auteurs dat schrijft over dit onderwerp alleen maar verder toegenomen. Het is daarom een lastig begrip om te hanteren binnen wetenschappelijk onderzoek. Yukl (2010) heeft verschillende definities naast elkaar gelegd en heeft gezocht naar overeenkomstige aspecten. Enkele aspecten kwamen in bijna elke definitie naar voren:

- Het gaat om een proces tussen de leider en een groep individuen (volgers).
- Macht en beïnvloeding zijn van belang in het proces.
- Het proces is er op gericht om doelen te bereiken en tot stand komen in een bepaalde context.

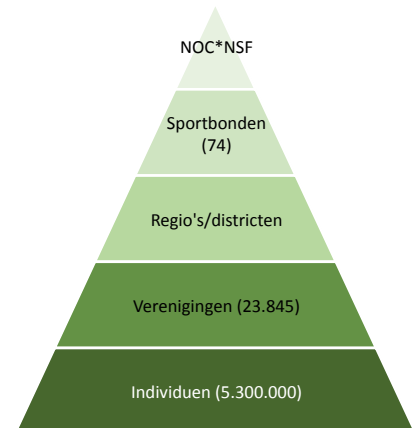
Van Dijk (2014) geeft echter aan dat het denken van leiderschap zich ontwikkelt naar een volgende fase: leiderschap werd aanvankelijk gezien als kenmerk van een individu, vervolgens werd het beschouwd in het licht van de relatie tussen leider en volger en tegenwoordig kijken we naar leiderschap als onderdeel en kenmerk van een dynamische, complexe, adaptieve configuratie met emergente eigenschappen, waarbij iedereen leiderschap heeft; leiderschap als kenmerk van een collectief. In deze thesis wordt bij het beschrijven van de kenmerken van leiderschapsontwikkeling uitgegaan van deze laatste beschrijving. *Dus om leiderschapsontwikkeling van de georganiseerde sport als collectief.*

'Transitie in de sport'

NOC*NSF heeft voor de beschrijving 'transitie in de sport' gekozen in hun Sportagenda 2017+. De organisatie geeft aan dat we sporten in een veranderende wereld. In die veranderende wereld staat niet meer het instituut sport (bond of vereniging) centraal, maar het individu dat wil sporten. NOC*NSF schrijft dat sportorganisaties worden uitgedaagd om van traditioneel beherende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten (NOC*NSF, 2016).

Bestaansrecht georganiseerde sport

De georganiseerde sport in Nederland is gebaseerd op een verenigingsstructuur. Dit houdt in dat de vereniging een bestuur kent met de algemene ledenvergadering (ALV) als hoogste orgaan. NOC*NSF is de koepelorganisatie van de georganiseerde sport, waarbij 75 sportbonden zijn aangesloten. Bij deze sportbonden zijn in totaal bijna 24.000 sportverenigingen aangesloten, waarin bij enkele bonden nog onderscheid is gemaakt in regio's of districten. De sportdeelname binnen sportverenigingen bedraagt op dit moment 5,3 miljoen. Echter, zoals aangegeven in § 1.1 heeft de georganiseerde sport te maken met een (verwacht) dalend marktaandeel, wat invloed heeft op het bestaansrecht. Wanneer in deze thesis gesproken wordt over de georganiseerde sport wordt bedoeld op de organisaties/ verenigingen die onderdeel zijn van de georganiseerde sport.



1.6 Leeswijzer

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag wordt in hoofdstuk 2 eerst beschreven wat de kenmerken zijn van de 'transitie in de sport', afgeleid van de 'veranderende wereld' waarin het individu centraal staat. Vervolgens wordt aangegeven wat de gevolgen hiervan en ontwikkelingen hierin zijn binnen de georganiseerde sport. Hierdoor wordt een goed beeld geschetst van de context en de positie hierin van de georganiseerde sport. In hoofdstuk 3 worden de kenmerken van de leiderschapsontwikkeling beschreven. Hierbij zijn de eerdergenoemde bewegingen door Van Dijk (2014) als vertrekpunt genomen en is middels literatuuronderzoek bekeken wat de grootste gemeenschappelijke kenmerken van leiderschapsontwikkeling zijn. In hoofdstuk 4 wordt een toelichting gegeven op de gekozen onderzoeksmethode; waarderend onderzoek. Via deze methode wordt samen met kennisdragers op het gebied van leiderschap onderzocht wat het gevraagde 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport kan zijn in het kader van de 'transitie in de sport' en wat de benodigde kaders en acties vanuit de georganiseerde sport zijn om dit 'nieuw' leiderschap ook daadwerkelijk te realiseren. In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen hiervan weergegeven. Gebruikmakend van de antwoorden op de deelvragen, wordt in hoofdstuk 6 de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Het onderzoek wordt afgesloten met een ontwerp van 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport.

Hoofdstuk 2: Transitie in de sport

Niet meer het instituut, maar het individu centraal



Hoofdstuk 2: Transitie in de sport

Daar de 'transitie in de sport' betrekking heeft op het sporten in een veranderende samenleving, is er voor gekozen om binnen het literatuuronderzoek eerst de veranderingen in de samenleving weer te geven, om vervolgens vanuit dit 'grotere plaatje' te beschrijven wat er bedoeld wordt met de 'transitie in de sport' en de daarbij horende gevolgen en ontwikkelingen van de georganiseerde sport. Op het einde van dit hoofdstuk, wordt deelvraag 1 beantwoordt: wat zijn de kenmerken van de 'transitie in de sport'? Hiervoor zal het model van Zuboff (zie figuur 2) als uitgangspunt worden genomen. Dit model gebruikt NOC*NSF ook ter verduidelijking van de 'veranderende maatschappij' en zal naar verwachting herkenbaar zijn voor de georganiseerde sport.

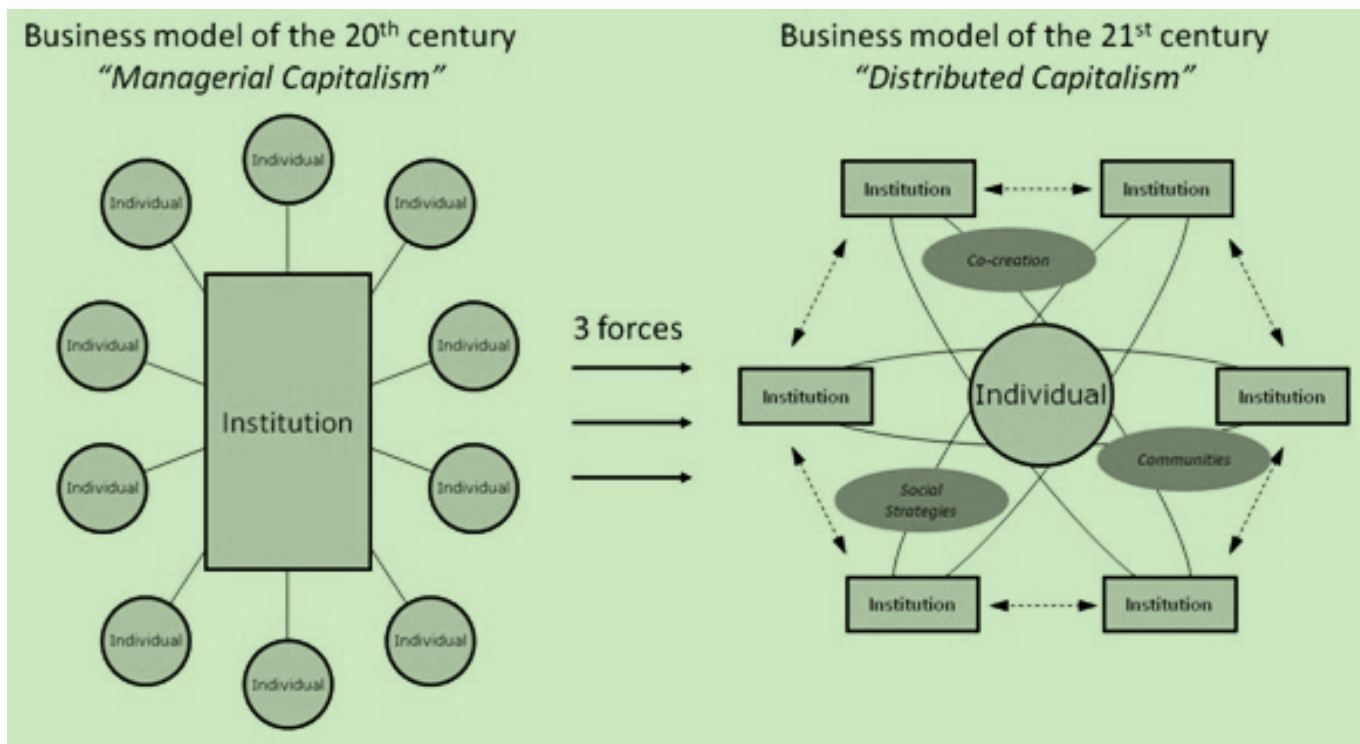
2.1 Veranderende samenleving

De overgang van de 20^e naar de 21^e eeuw staat in het teken van veranderingen, die het geloof in de maakbaarheid van de samenleving ondermijnen en het geloof in de bestuurbaarheid van organisaties ondergraven (Van Dijk, 2014). Jan Rotmans (2014) spreekt bij de overgang van de 20^e naar de 21^e eeuw niet alleen over een verandering in de tijd, maar over een verandering van tijdperk, waarin hij spreekt over een drievoudige kanteling. Allereerst kantelt de samenleving van een verticaal geordende, centraal aangestuurde, top-down samenleving naar een horizontale, decentrale, bottom-up samenleving. Langzaam maar zeker wordt de oude ordening, die nog grotendeels stamt uit de vorige kantelperiode (de tweede helft van de negentiende eeuw), vervangen door een opkomende, nieuwe orde. Bestaande instituties en organisaties worden vervangen door gemeenschappen, coöperaties en sociale en fysieke netwerken. Beslissingen van bovenaf maken plaats voor individuele en collectieve zelforganiserende initiatieven (Van Dijk, 2014).

Ten tweede kantelt de economie: de structuur van de economie verandert. De nieuwe economie is decentraal en digitaal. Door nieuwe technologie zijn er geen centrale organisatie meer nodig om producten te maken en diensten te leveren. Producten en diensten worden ontwikkeld en geleverd in gemeenschappen op decentrale wijze, wat leidt dat producten en diensten in handen kan komen van iedereen. Dit geldt voor informatie, reizen, muziek, leren en zelfs geld. Bovendien is er sprake van ontvlechting waardoor producten en diensten heel specifiek en op maat geleverd kunnen worden (Rotmans, 2014).

Ten derde tekent zich een machtswisseling af: de nieuwe orde van onderop vormt langzaam maar zeker een nieuwe macht. Macht is het vermogen om hulpbronnen te mobiliseren voor een bepaald doel. Kennis en informatie zijn belangrijke voorbeelden van deze hulpbronnen in handen van centrale organisaties, nu komen ze steeds meer in handen van netwerken en gemeenschappen. Er is sprake van micromacht, een opkomende middenklasse, die de kennis, expertise, netwerken en sociale media gebruiken om zo autonoom mogelijk te zijn. Deze micromacht ontwikkelt zich buiten de gestaalde politieke en maatschappelijke kaders om en tornt daarmee aan de macht van traditionele organisaties en bedrijven. Dit betekent een machtsoverdracht van grote, centrale bureaucratische organisaties naar mensen die zich van onderop organiseren in netwerken en gemeenschappen (Rotmans, 2014).

Zuboff brengt deze verandering van tijdperk in beeld (figuur 2) middels de verschuiving van het 'Managerial Capitalism' (20^e eeuw) naar het 'Distributed Capitalism' (21^e eeuw). Hierin staat niet meer het instituut, maar het individu centraal.



Figuur 2: Businessmodel van Zuboff

Zij geeft aan dat er drie krachten zijn die voor deze revolutie in het kapitalisme zorgen, namelijk:

- **Nieuwe behoefte van het individu** die niet door bestaande systemen wordt ingevuld. Het individu is op zoek naar ondersteuning om zijn/haar leven precies zo te leven als hij/zij dat wilt;
- **Nieuwe technologie**, vertaald vanuit de industriële revolutie, waarmee de behoefte wel kan worden ingevuld. Internet met social media maken het mogelijk om op individueel niveau connectie te maken;
- **Nieuwe logica met betrekking tot ondernemen** (nieuwe Enterprise logic). Dus hoe bedrijven georganiseerd zijn, waarop mensen samenwerken.

Zij geeft aan dat het huidige systeem uitgeoptimaliseerd is. Het lukt niet meer om met eenzelfde inspanning nog meer waarde te leveren. Daarnaast geeft zij aan dat het 'Managerial Capitalism' een ongeëvenaarde welvaart heeft gecreëerd. Daardoor is een nieuwe consument ontstaan. De hedendaagse consument heeft al die luxe goederen al en zoekt naar nieuwe dingen. Het individu is nu gefocust op zaken als zelfverwezenlijking. De nieuwe consument wil directe invloed op zijn omgeving en niet meer opgaan in een grote massa. Wil je als organisatie die behoefte invullen, moet je op individuele basis met je klanten connectie kunnen maken (het tegenovergestelde van het 'Managerial Capitalism').

Het nieuwe businessmodel 'Distributed Capitalism' heeft vervolgens de volgende fundamenten:

- **De klant krijgt de regie.** Alleen op die manier wordt gegarandeerd dat daadwerkelijk wordt geleverd wat precies aansluit op de individuele behoefte van de klant.
- **De klant zoekt zijn oplossing in verschillende lagen.** Eerst zoekt hij zelfstandig naar informatie. Vervolgens gaat hij sparren met mensen die een vergelijkbare behoefte hebben. De derde stap bestaat uit schakelen met adviseurs, die hun rol op een meer coachende wijze invullen. Tenslotte gaat de klant over tot de (samengestelde) transactie.
- **Sociale strategieën, gemeenschappen en co-creatie** maken het mogelijk om dit alles op kosteneffectieve wijze te doen. Dat maakt dat het nu mogelijk is geworden, voorheen was deze Enterprise Logic geen optie.
- Het netwerk, bestaande uit de klanten en dienstverleners, maken gebruik van **een gemeenschappelijke infrastructuur**, die voor het netwerk een hoge mate van automatisering mogelijk maakt. Ook dit is een essentieel element voor de levensvatbaarheid van de nieuwe Enterprise Logic (Advies, 2011).

Door het SCP (Schnabel, 2004) wordt de toekomstschets van de samenleving in de 21^e eeuw aan de hand van vijf langlopende en deels ook samenhangende maatschappelijke trends samengevat; **Individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering (5 I's)**.

Waar we vroeger te maken hadden met silo's ontstaan er nu juist nieuwe, veelal tijdelijke sociale netwerken (de-institutionalisering). Beslissingen van bovenaf maken plaats voor individuele en collectieve zelforganiserende initiatieven. Het gezag van overheid, publieke functionarissen en overgeleverde (religieuze of morele) waarden staat onder druk.

Informatie is overal beschikbaar, kennis is overal toegankelijk. Met kennis – en kennissen- als macht, zijn de machtsverhoudingen onder invloed van de 'social media' –en social networks- sterk en blijvend veranderd. Internationalisering en globalisering maken de wereld groter en kleiner. Er zijn zowel grote culturele uitwisselingen die tot verrijking en innovaties leiden als terugtrekkende bewegingen, waarbij de eigen culturele identiteit juist met hand en tand wordt verdedigd. Intensivering staat voor de 'belevenissamenleving', waarbij we steeds zoeken naar nog meer bijzondere en intense belevingen. Zelfontplooiing, 'het volgen van je passie', het ontdekken en het benutten van je eigen individuele kwaliteiten staan daarbij centraal (Van Dijk, 2014). Sociologen spreken dan ook van een nieuwe tijdgeest, waarbij de samenleving zich beweegt naar een volgende fase van moderniteit. De moderniteit van hiërarchie, gezag en orde heeft zich sprongsgewijs ontwikkeld naar de volgende fase met als trefwoorden: complexiteit, diversiteit en inter-afhankelijkheid. Castells (2000) beschrijft dit als een 'netwerksamenleving met netwerkende individuen'.

Sport is een belangrijk onderdeel van de Nederlandse samenleving (Bussemaker, 2008). Ondanks het feit dat hoger opgeleiden vaker en meer sporten dan lager opgeleiden, sporten tegenwoordig mensen uit alle lagen en sociale klassen (Thiessen-Raaphorst, 2014). Met name door de tweede generatie niet-westerse allochtonen zijn deze cijfers de laatste jaren toegenomen. De sportwereld is dus representatief voor de Nederlandse samenleving (Mei, 2015). De hierboven beschreven veranderingen in de samenleving, zijn dus ook van invloed op de sportwereld. Deze worden hieronder beschreven.

2.2 veranderende sportwereld

De wereld van de sport staat niet op zichzelf. Hoewel zij deels haar eigen wetten en regels kent, ontsnapt de sport niet aan de ontwikkelingen die zich elders in de maatschappij voordoen. Deze ontwikkelingen zijn getypeerd als 'ontsporting van de sport' en 'versporting van de samenleving' (Crum, 1991). In de aangehaalde toekomstschets van Schnabel (2004) heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau ook een hoofdstuk gewijd aan vrijetijdsbesteding; een deel daarvan is gericht op de sportsector. De daarin beschreven gemeenschappelijke processen zijn in deze paragraaf verder onderbouwd met actuele informatie uit de sportaanbiedersmonitor (2015), de Sport Toekomstverkenning (2016) en een rapport geschreven door Van Bottenburg (2013) over het sportbeleid in Nederland en de uitdagingen hierin. De gemeenschappelijke processen (5 I's) zoals beschreven in paragraaf 2.1 worden als kapstok gebruikt.

Individualisering

Mensen willen meer zelf bepalen hoe zij hun vrijetijd besteden, met wie en waar. Mensen zijn (veel) minder afhankelijk van groepen en zo kunnen zij op individueel niveau keuzes maken, zonder restricties. Deze individualisering wordt gezien als het begin van de erosie voor het verenigingsleven (Mei, 2015). In de Sportbonden Monitor (2015) wordt geconcludeerd dat de georganiseerde sport nog steeds marktaandeel verliest, terwijl de sportdeelname in Nederland gelijk blijft. In de Sport Toekomstverkenning verwachten ze zelfs dat het aantal mensen dat lid is van een sportvereniging daalt van 33% (2015) naar 19% in 2030 (Sociaal en Cultureel Planbureau & Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2016). Meer groepen zien een verenigingsstructuur nu als belemmerende restricties om in vrijheid te kunnen beslissen wanneer en met wie er gesport wordt (Schnabel, 2004). Vaak kiezen sporters ervoor alleen te sporten of zelf een groepje om zich heen te organiseren, een trend die ook in andere maatschappelijke sectoren zichtbaar is (Thiessen-Raaphorst, 2014). Ook vrijwilligers vragen meer flexibiliteit. Ze binden zich minder aan één club, maar doen verschillende vrijwilligersklussen. Sportverenigingen moeten bovendien concurreren met de stijgende vraag naar vrijwilligers op andere terreinen zoals mantelzorg en buurtparticipatie (Sociaal en Cultureel Planbureau & Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2016).

Intensivering

Naast de wens naar vrijheid, veranderen ook de eisen van mensen waaraan de vrijetijdsbesteding moet voldoen. Activiteiten moeten spannender, spectaculairder of intenser beleefd worden. Deze intensivering betekent dat er meer gevraagd wordt van sportaanbieders. Zij zullen steeds meer rekening moeten houden met deze belevingscomponent. Dit vraagt (te)veel van verenigingen die in stand worden gehouden door vrijwilligers. Er is al een trend zichtbaar waar deze leemte wordt opgevuld door professionele aanbieders (Schnabel, 2004). Intensivering staat ook wel voor de belevenissamenleving (Van Dijk, 2014). Mensen willen een 'totaalbeleving' als ze sporten, dan wel sportevenementen bezoeken. Sportevenementen zoals color- en mud-runs, toertochten en marathons worden belangrijker. Ook dit vraagt iets van de manier waarop sportverenigingen hun aanbod organiseren (Sociaal en Cultureel Planbureau & Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2016).

Informalisering

Waar vroeger sport nog op formele wijze werd beleefd en plaats vond, is de verwachting dat dit op informele wijze zal gaan (Schnabel, 2004). Gerda van Dijk (2014) geeft aan dat dit een gevolg is van hogere opleiding en welvaart. Zo zullen, mede in het kader van de eerder benoemde processen, mensen minder op vaste tijden en binnen vaste structuren gaan sporten. Hierdoor ontstaan informele sportgroepen/clubs zonder vaste deelnemers en tijden (Schnabel, 2004). Het gezag van overheid, publieke functionarissen en overgeleverde (religieuze of morele) waarden staan onder druk (Van Dijk, 2014). Vooral volwassenen en ouderen zijn actief in de openbare ruimte en maken vaker gebruik van de openbare weg om te sporten (Thiessen-Raaphorst, 2014). Schnabel (2004) noemt het ook wel de onthierarchisering van de samenleving dan wel de de-institutionalisering van organisatie en organisatievormen. Daarbij geeft hij aan dat verenigingen echter nog niet zijn uitgediend, daar er een behoefte van formalisering blijft bestaan. Mensen willen niet helemaal individualistisch opereren. Er komen wel steeds meer vitale verenigingen en Open Clubs in Nederland bij (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016), gestimuleerd vanuit de inzet van buurtsportcoaches binnen de georganiseerde sport (Thiessen-Raaphorst, 2014).

Informatisering

Door technologische ontwikkelingen komt er meer informatie sneller en eenvoudiger tot mensen (Schnabel, 2004). Verder zien we tegenwoordig een ontwikkeling waarin social media een belangrijke rol speelt binnen de samenleving, naast de 'ouderwetse' media. Het leidt ertoe dat mensen steeds makkelijker afspraken maken om te gaan sporten en sportprestaties met elkaar vergelijken. Aannemelijk is dat de rol van media verder verandert van passief naar meer actief. Gadgets en wearables maken een persoonlijk en actief gebruik van media mogelijk (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016). Ook heeft internet in relatief korte tijd, naast de andere media, een vaste plek veroverd om sport te volgen. Eén derde van de bevolking zegt wel eens sportwebsites te bezoeken, veel jongeren wisselen via sociale media sportervaringen uit en het real-time volgen van sportprestaties en het monitoren van eigen sport- en beweeggedrag is populair (Thiessen-Raaphorst, 2014).

Internationalisering

Mensen zijn bereid om grotere afstanden te overbruggen ter besteding van hun vrije tijd. Internationalisering en globalisering maken de wereld groter en kleiner. Er zijn zowel grote culturele uitwisselingen die tot verrijking en innovaties leiden als terugtrekkende bewegingen, waarbij de eigen culturele identiteit juist met hand en tand wordt verdedigd (Van Dijk, 2014).

In de volgende paragraaf wordt aan de hand van deze bovenstaande processen aangegeven wat de gevolgen en ontwikkelingen zijn voor de georganiseerde sport.

2.2.1. Gevolgen en ontwikkelingen in de georganiseerde sport

Zoals beschreven in de voorgaande paragraaf heeft de georganiseerde sport te maken met een verlies in marktaandeel, terwijl de wekelijkse sportdeelname onder Nederlanders gelijk blijft (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016). Vooral de verenigingen die een individuele sport aanbieden zien hun ledenaantallen dalen. Het blijkt dat het werven en behouden van sporters de grootste uitdaging is voor sportaanbieders in Nederland (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016).

Opkomst commerciële sportaanbieders

De bovenstaande gemeenschappelijke processen (5 I's) zorgen ook voor toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders voor sportverenigingen (CPB/SCP, 2000). Ten opzichte van 2000 zijn er meer commerciële sportorganisaties (Thiessen-Raaphorst, 2014). In een commerciële context gedragen de sporters zich als klanten die een sportdienst afnemen en daarvoor buiten het betalen van de productprijs geen tegendienst hoeven te bewijzen in de vorm van participatie in de organisatie zoals bij een traditionele sportvereniging (Lucassen, 2004).

Commerciële sportaanbieders bieden sportaccommodaties aan en leggen zich inmiddels ook toe op de organisatie van trainingen, competities en sportevenementen en passen nieuwe marketingtechnieken toe om de gezelligheid en clubsfeer binnen het sportcentra te vergroten en zo de bindende kracht van het verenigingsleven toe te voegen aan de aantrekkingskracht die zij reeds op sporters uitoefenen met hun nadruk op beleving, slankheid, fitheid en gezondheid (Bottenburg, 2013).

Reactie van de georganiseerde sport: sportverenigingen

Het commerciële sportaanbod laat het traditionele aanbod niet onberoerd. Het zet de vier functies die de bindingskracht van de vereniging bepaalde, onder druk: terecht kunnen in een sportaccommodatie, deelnemen aan trainingen en competities, organiseren van sportevenementen en het bieden van gezelligheid (Bottenburg, 2013). Het stimuleert daarin processen van schaalvergroting, professionalisering en verzakelijking (Bottenburg, 2013). Verenigingen fuseren en stellen 'verenigingsmanagers' aan om fondsen te werven. Verenigingen blijken in staat om te reageren en soms zelfs te anticiperen op de vraag van overheidszijde om een bijdrage te leveren aan bredere maatschappelijke problemen, zoals invoering van kinderopvang, introductie van een rook- en alcoholbeleid en aandacht voor medische zorg en de ARBO-wet (Schnabel, 2004). Er wordt meer aandacht besteed aan planvorming en beleidsontwikkeling. De afhankelijkheid van subsidies neemt bij de grotere clubs af door verbreding van de inkomstenbronnen en een vergroting van de omzet (Bottenburg, 2013).

Schnabel (2004) stelt dat de verschillende ontwikkelingen (5 I's) uiteindelijk zullen leiden tot de-institutionalisering. Van Bottenburg (2013) stelt dit niet voor wat betreft de sportverenigingen. Dit omdat zij vaak al vele jaren bestaan en zich daardoor goed overleiden weten te houden in een dynamische maatschappelijke omgeving. Hij stelt echter wel, dat door de vijf I's, de verenigingen steeds vaker een dienstverlenend karakter gaan krijgen en minder vast gaan houden aan het voor en door leden principe: van mutual support-organisaties naar service-delivery organisaties, waarin de leden een toenemende houding van consumentengedrag tonen.

Van der Roest (2015) geeft echter aan dat instituties moeilijk veranderen, omdat ze diep in ons systeem zijn ingeslepen. In zijn proefschrift 'from participation to consumption' waar hij onderzocht hoe sportverenigingen omgaan met de (vermeende) consumentistische houding onder leden, concludeert hij dat sportverenigingen zich maar mondjesmaat aanpassen aan maatschappelijke veranderingen die benoemd worden als consumentisme. Er is een duidelijke groep voorlopers te zien op het gebied van modernisering van het aanbod van verenigingen. Over het algemeen zijn dit sportverenigingen die in grote mate in contact staan met de buitenwereld en dus meer invloed van deze buitenwereld op de interne organisatie ervaren: ze werken vaker samen met maatschappelijke instanties, ze ervaren meer concurrentie van andere sportorganisaties en hebben meer inkomsten uit externe bronnen (bv. subsidies of sponsoring). Daarnaast hebben ze over het algemeen jongere, hoger opgeleide besturen, zijn de bestuursleden kortere tijd in functie dan de bestuursleden van klassieke verenigingen en hebben ze vaker formele beleidsplannen vastgelegd. Je zou dus kunnen zeggen dat deze sportverenigingen 'professioneler' te werk gaan in hun bestuur en beleid en daarom eerder geneigd zijn te veranderen (van Roest, 2015).

Reactie van georganiseerde sport: sportbonden en NOC*NSF

Het is zaak dat sportbonden inspelen op de gemeenschappelijke processen (5 I's) om van toegevoegde waarde te blijven richting de toekomst. Sportbonden moeten daarom moderniseren door onder andere flexibeler en servicegericht te werk te gaan (Roest J. v., 2015).

De sportbonden en sportkoepel NOC*NSF zetten, met steun van de overheid, hun beleid in op wat zij de 'sterke vereniging' noemen. Verenigingen met ambities, ondernemend zijn, professionaliseren en met andere verenigingen en maatschappelijke organisaties een samenwerking aangaan (Bottenburg, 2013). Keuze voor ondersteuning van vooral sterke verenigingen wijst op een vergroting van de autonomie van de sportbonden en sportkoepel ten opzichte van de aangesloten verenigingen. De financiële afhankelijkheid van de bonden ten opzichte van de verenigingen neemt af. Daarnaast groeit

de maatschappelijke druk op de sportbonden om te innoveren en hun relatief autonoom opererende verenigingen hierin mee te krijgen (Bottenburg, 2013).

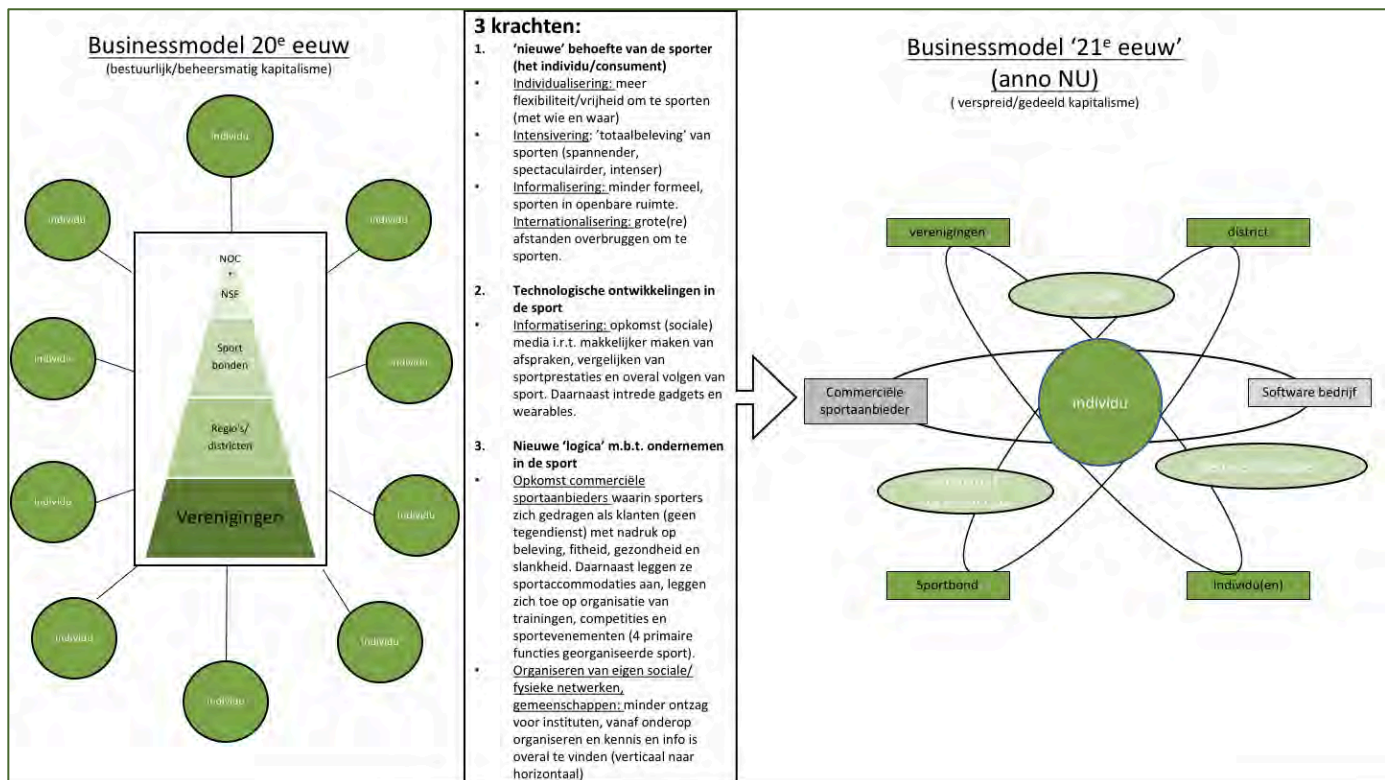
Ondanks dat de financiële afhankelijkheid van de bonden ten opzichte van verenigingen afneemt, is de inkomstenbron middels contributie nog steeds één van de belangrijkste. Daarnaast zien we namelijk ook dat de inkomsten in subsidies verminderen en inkomsten middels sponsoring een uitdaging blijft. Grotere bonden slagen er min of meer in om hun sponsorinkomsten op niveau te houden (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016).

Sportbonden met een stijgend ledenaantal geven een hogere waardering aan zowel belang en ruimte als de capaciteit voor ondernemerschap. Bonden die genoeg ruimte en capaciteit voor ondernemerschap ervaren, behalen significant meer inkomsten uit sponsoring en overige inkomsten. Het lijkt er dus op dat er een correlatie is met de waardering voor ondernemerschap en de belangrijkste eindresultaten: ledenaanwas en extra inkomsten uit sponsoring en overige (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016).

Landelijke sportorganisaties die veranderingen in sportverenigingen willen, doen er dus goed aan om in te zetten op veranderingen in het bestuur van de verenigingen. Met name inzet van jonge, hoger opgeleide bestuursleden zorgt voor modernisering. De jongere, hoger opgeleide leden staan meer in contact met de buitenwereld en spelen gemakkelijker in op de kansen in de omgeving, zoals samenwerkingsverbanden met andere (maatschappelijke) organisaties en verenigingen. Ook ervaren ze meer concurrentie van andere sportorganisaties en hebben ze meer inkomsten uit externe bronnen. Binnen de sportbonden zelf is er echter ook nog weinig ontwikkeling in de diversiteit binnen de bondsbesturen. Bijna een kwart van de bonden heeft alleen bestuurders van 50 jaar of ouder (Brands, Hiemstra, Kalkman, & Kusters, 2016).

2.3 Conclusie: antwoord op deelvraag 1

Met bovenstaande informatie uit het literatuuronderzoek kan deelvraag 1 beantwoord worden: *wat zijn de kenmerken van de transitie in de sport?* Om deze vraag te beantwoorden is ervoor gekozen de transitie in de sport eerst weer te geven middels het model van Zuboff (zie paragraaf 2.1).



Figuur 3: Transitie businessmodel sport

Antwoord:

De vertaling van het model van Zuboff naar de wereld van de sport, geeft aan dat niet meer het instituut georganiseerde sport centraal staat, maar het individu dat wil sporten (NOC*NSF, 2016). Het (nieuwe) individu, dat optreedt als consument (voortgekomen uit het industriële tijdperk), wil geen onderdeel meer zijn van de massa, maar zelf directe invloed hebben op zijn/haar sportomgeving waarin zelfverwezenlijking centraal staat. Daarop hebben de drie beschreven krachten (zie figuur 3), invloed gehad. Gevolg hiervan is dat de vier functies van de georganiseerde sport steeds meer onder druk zijn komen te staan: terecht kunnen in een sportaccommodatie, deelnemen aan trainingen en competities, organiseren van sportevenementen en het bieden van gezelligheid. Zuboff geeft aan dat het huidige systeem uit geoptimaliseerd is. Het lukt niet meer om met eenzelfde inspanning nog meer waarde te leveren. De opkomst van (commerciële) sportaanbieders stimuleert de georganiseerde sport in professionalisering, schaalvergroting en verzakelijking. Partijen binnen de georganiseerde sport die succesvol inspelen op de maatschappelijke veranderingen, zijn partijen die in contact staan met de buitenwereld, meer invloed ervaren van de buitenwereld, samenwerken met maatschappelijke organisaties, flexibeler en servicegericht te werk gaan, jonge hoogopgeleide besturen hebben die kortere tijd in functie zijn, ondernemend zijn en professionele beleidsplannen hebben.

De georganiseerde sport is echter in de basis nog georganiseerd middels het 'managerial capitalism' dat een gesloten en beheersmatig systeem is en geen directe verbinding bewerkstelligt met het individu, dan wel met andere (maatschappelijke) organisaties in het kapitalisme. Dat betekent dat, in de ogen van het (nieuwe) individu, de georganiseerde sport op dit moment niet of nauwelijks toegevoegde waarde levert in het nieuwe kapitalisme.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de 'transitie in de sport' vraagt om een andere manier van denken en werken door de georganiseerde sport. Nieuwe vormen van samenwerken en organiseren vragen om een nieuw soort leiderschap (Feld, 2012). Om te kunnen bepalen om welk soort 'nieuw' leiderschap het hier gaat, wordt in het volgende hoofdstuk eerst beschreven welke kenmerken van leiderschapsontwikkeling er zijn.



Hoofdstuk 3: Leiderschapontwikkelingen

Om kunnen gaan met de buitenwereld die binnenkomt

Hoofdstuk 3: Leiderschapsontwikkelingen

Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven heeft de overgang van de twintigste naar de eenentwintigste eeuw te maken met grote veranderingen, een rap tempo waarin deze veranderingen plaats vinden en een complexiteit van de uitdagingen. Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving en het geloof in de bestuurbaarheid wordt ondermijnd (Van Dijk, 2014). Nieuwe vormen van samenwerken en organiseren vragen om een nieuw soort leiderschap (Feld, 2012). Dit vraagt om individuen of organisaties die het voortouw nemen. Er is een roep om leiderschap.

In dit hoofdstuk wordt eerst een kort tijdslijn weergegeven van de leiderschapsbenaderingen in de 20^e eeuw. Bekende benaderingen uit deze periode zijn transactioneel en transformationeel leiderschap waaraan gerefereerd wordt in de inleiding (zie hoofdstuk 1). Vervolgens wordt ingegaan op de kenmerken van leiderschapsontwikkeling in de 21^e eeuw waarin leiderschap wordt beschouwd als kenmerk van het collectief. Uiteindelijk worden alle kenmerken van de leiderschapsontwikkeling in de 21^e eeuw samengebracht in een ontwikkelings- en competentiemodel bestaande uit 6 factoren: intellectueel leiderschap, werkmanagement, communicatie, interpersoonlijk leiderschap, people management en zelfmanagement. Dit ontwikkelings- en competentiemodel komt uit het artikel 'we don't need another hero' van Peters (2016). Het hoofdstuk wordt afgesloten met het beantwoorden van deelvraag 2 'wat zijn de kenmerken van de leiderschapsontwikkeling'?

3.1 Leiderschap in de 20^e eeuw

In de 20^e eeuw zijn er verschillende leiderschapsbenaderingen geweest. Tot eind jaren veertig van de twintigste eeuw lag de nadruk op de eigenschappen- of karaktertrekbenadering. Leiderschap was grotendeel aangeboren. In deze benadering wordt leiderschap veelal geassocieerd met succesvolle politieke figuren (of beter gezegd: 'Great Men') in de geschiedenis, die werden beschouwd als 'geboren' leiders (Verlaan, 2014). Dit is de periode waarin organisaties in een relatief stabiele omgeving opereerden en een vaste, trouwe markt bedienden. De leiding van zo'n organisatie ontleent het gezag aan de formele positie en de hiërarchische autoriteit die deze met zich meebrengt. Het leiderschap richt zich vooral op de besturing van de eigen systemen, met de nadruk op de productiviteit en op de beheersing daarvan. De buitenwereld is hierbij een min of meer constant gegeven en neemt de producten en diensten als vanzelfsprekend af (Peters, 2016).

Als gevolg van onder andere de Tweede Wereldoorlog en de invloed van het socialisme en communisme stond vanaf de jaren vijftig vooral het gedrag centraal en niet de genetische oorsprong van dat gedrag. Gedrag kan worden geleerd en ontwikkeld en het was niet deterministisch vastgelegd. In deze gedragsbenadering werd leiderschap dan ook gezien als een relationele eigenschap. Dat was de periode van waarin leiders hun volgens meenemen in een bepaalde richting (Van Dijk, 2014). Twee belangrijke leiderschapsstromingen uit deze tijd zijn transactioneel en transformationeel leiderschap. Het transactioneel leiderschap is een stijl waarin de leider transacties aan gaat met zijn volgers, door te verklaren wat er van hen verwacht wordt en wat voor compensatie zij ontvangen als ze aan deze verwachting voldoen. Het is dus gericht op uitwisseling (Bass, 1990). Transformationeel leiderschap staat voor koersbepalend, inspirerend en visionair en ontleent gezag aan charisma en overtuigingskracht, met het vermogen om allerhande stakeholders (waaronder het eigen personeel) mee te nemen en mee te krijgen in grote ambities en dito doelstellingen (Peters, 2016). Het is dus gericht op een doel dat korte termijn doelstellingen overstijgt en gericht is op intrinsieke behoeften. In deze periode werd de buitenwereld gezien als een markt, die veroverd moet worden (Peters, 2016).

Leiderschap werd dus aanvankelijk gezien als kenmerk van een individu en vervolgens werd het beschouwd in het licht van de relatie tussen leider en volger. De beschreven maatschappelijke ontwikkelingen in hoofdstuk 2 vraagt echter om leiderschap als onderdeel van een dynamische, complexe en adaptieve configuratie met emergente eigenschappen, waarbij iedereen leiderschap heeft. Leiderschap wordt namelijk meer en meer beschouwd als kenmerk van het collectief. Op elk niveau vindt men leiderschap en iedereen heeft 'agency': de potentie om te beïnvloeden, om te leiden, om bij te dragen (Van Dijk, 2014). Peters (2016) vertaalt het als het kunnen omgaan met een buitenwereld die binnenkomt, met plotselinge, niet te voorzien of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater brengen.

Dit heeft in de 21^e eeuw nieuwe bewegingen in leiderschap opgeleverd. Naast verbindend leiderschap betreft dit bijvoorbeeld concepten als gedeeld leiderschap, dienend leiderschap, onzichtbaar leiderschap en complexiteitsleiderschap (Van Dijk, 2014).

Hieronder zijn allereerst, de volgens van Dijk (2014) opkomende leiderschapstheorieën van de 21^e eeuw, beschreven, aangevuld met adaptief leiderschap daar deze stijl ook gaat over het inspelen op de snel veranderende buitenwereld zoals hierboven aangegeven door Peters (2016).

3.2 Leiderschap in de 21^e eeuw

Verbindend leiderschap

Verbindend leiderschap houdt in dat je vanuit een visie zoekt naar nieuwe vormen van samenwerken, zowel *in* de organisatie als met haar omgeving. Hierbij wordt niet alleen een beroep gedaan op de mentale kwaliteiten van de leiders. Juist intuïtie en kwetsbaarheid spelen een belangrijke rol. In verbindend leiderschap prevaleert de horizontale gemeenschappelijke en gezamenlijke aanpak boven de verticale directieven en heeft een dialoog de voorkeur boven de discussie. In deze stijl vormt tweerichtingsverkeer de basis en vindt interactie plaats op basis van vertrouwen. Verbinding kan gelegd worden op vijf niveaus:

1. Het niveau van je klanten en van allerlei onbekenden buiten de organisatie (de buitenwereld);
2. Het niveau van je bovengeschieden (van wie je afhankelijk bent, die over jouw salaris en jouw positie mogen beslissen);
3. Het niveau van je nevensgeschieden (jouw naaste collega's, jouw maatjes, al degenen met wie je geen hiërarchische relatie hebt);
4. Het niveau van je ondergeschieden (aan wie jij leiding geeft, die van jou afhankelijk zijn);
5. Het niveau van de verbinding met jezelf (je persoonlijk leiderschap: in hoeverre ben je verbonden met jezelf?).

In de externe omgeving moet de verbindende leider kwaliteiten bezitten om het speelveld goed te kunnen analyseren, weten waarom de mensen in dat speelveld handelen zoals ze daadwerkelijk doen, met enige zorg om kunnen gaan met de 'heilige huisjes' en verandering kunnen brengen in het gedrag van zijn omgeving (Aardema, 2012).

Gedeeld leiderschap

Deze vorm van leiderschap speelt in op de roep naar meer teamgericht leiderschap. Gedeeld leiderschap betekent dat leiderschap in grote lijnen wordt verdeeld onder de personen in de organisatie (Conger, 2002). Het overdragen van eigenaarschap van leiderschap en dus verantwoordelijkheid voor je eigen ontwikkeling. Petrie (2014) merkte op dat mensen het beste leren en ontwikkelen als ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Dit zal hun helpen bij het nemen van belangrijke beslissingen in moeilijke situaties. Dit staat in contrast met de traditionele opvattingen en praktijken waar leiderschap gecentraliseerd is en in de handen is van een handvol individuen. Deze vorm van leiderschap is een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in een groep waarvan het doel is om elkaar te leiden tot het behalen van de doelen van de groep op organisatie (Pearce, 2004). Gedeeld leiderschap ontstaat met name in kleine groepen en werkgroepen. Empirisch onderzoek toont aan dat er een significantie is tussen deze vorm van leiderschap en de positieve resultaten van de organisatie (Ardichvili, Natt och Dag, & Manderscheid, 2016).

Dienend leiderschap

Een verschil met de andere vormen van leiderschap is het uitgangspunt van dienende leiders. Dat is namelijk niet hun eigenbelang, maar het belang van personen en organisaties die invloed ondervinden van of invloed kunnen uitoefenen op de organisatie: de stakeholders. Het gaat uit van een langetermijnperspectief waarbij het collectieve belang, niet het eigenbelang, vooropstaat (Nuijten, 2012). Dienend-leiders halen hun voldoening uit de groei van anderen. Zij zien dat als dé manier om samen te groeien. Dienend-leiders kijken dus in de eerste plaats wat anderen nodig hebben om zich te ontwikkelen. Zij maken keuzes in het algemeen belang. Het is voor dienend-leiders evident dat dit uiteindelijk in ieders belang is. Daarnaast is dienend leiderschap in tegenstelling tot andere vormen van leiderschap geen trucje, maar een filosofie die zich uit op het werk en in alle andere aspecten van het leven. Het is een levenshouding, een manier van zijn (Nuijten, 2012).

Dienend leiderschapsgedrag onderscheid acht gedragingen: authenticiteit (echtheid en geloofwaardigheid), bescheidenheid (je resultaten en talenten in juiste perspectief kunnen plaatsen), rentmeesterschap (bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor het grotere geheel en voor service te gaan in plaats van voor controle en eigen belang), verantwoordelijkheid geven, empowerment (anderen zelfredzaam maken), vergeving, waardering en moed (Nuijten, 2012). Dienend-leiders zijn zelfverzekerd en zijn in staat om in een complexe en dynamische omgeving richting te geven en aandacht te houden voor de mensen die de organisatie maken. Daarmee maken zij het verschil (Nuijten, 2012).

Onzichtbaar leiderschap

Deze vorm van leiderschap belichaamt situaties waarin toewijding aan een boeiend en diepgeworteld gemeenschappelijk doel de motiverende kracht voor leiderschap is. Deze gemeenschappelijke doelstelling geeft inspiratie voor de deelnemers om hun sterke punten te gebruiken, bereid zijn om de rol van leider of volger op zich te nemen en er ontwikkelt zich een sterke gemeenschappelijke band die de deelnemers met elkaar verbindt in het toezicht van hun doel (Hickman, 2014). De manager is onzichtbaar en creëert een werkomgeving waarin talent, motivatie en omstandigheden centraal staan. De manager stelt geen regels, maar geeft ruimte, zodat professionals hun werk goed kunnen doen. Onzichtbaar leiderschap gaat over congruent en integer zijn, werken vanuit een lange termijn visie, uitgaan van duurzame relaties, vertrouwen geven, helder en transparant communiceren, open staan voor feedback, mensen verantwoordelijkheid geven en een omgeving creëren waar mensen mogen leren en fouten mogen maken. Het belangrijkste is om je als leider ondergeschikt te maken en datgene te doen wat in het belang van de organisatie is, ook al druist dit in tegen je eigen belang. Het gaat niet over hiërarchische verhoudingen, beleg verantwoordelijkheden juist 'laag' in de organisatie. Werken vanuit vertrouwen vraagt moed, helemaal van leiders. Loslaten, transparant zijn, je kwetsbaar opstellen (Sorenson, 2013).

Complexiteit leiderschap

De complexity Leadership Theory ziet leiderschap als iets wat zich afspeelt en is ingebed in een complex, dynamisch en gelaagd veld met vele actoren in wisselende posities (Bien, 2011). Het beschouwt en bestudeert 'complexity dynamics' als sociale mechanismen die zich voordoen als mensen interacteren. Deze 'complexity dynamics' vormen de krachten bij het verschijnen van emergentie: ontwikkeling van complexe, georganiseerde configuraties, zonder centrale of gerichte aansturing. We hebben het over een emergente eigenschap als we zeggen: 'Het geheel is meer dan de som der delen'. Relaties zijn belangrijk onderdeel in het dynamische, interactieve proces van identiteitsontwikkeling van leiders (Ardichvili, Natt och Dag, & Manderscheid, 2016). Emergentie is het kenmerk van levende systemen, die niet is af te leiden van de kenmerken van de onderdelen omdat de relaties tussen de onderdelen, de onderdelen verandert. Daardoor veranderen de relaties tussen de onderdelen.

Hoe groter de emerging complexity, des te minder we kunnen vertrouwen op ervaringen uit het verleden. In leiderschap dient de aandacht dan te verschuiven van de resultaten die leiders bewerkstelligen (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe) naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) functioneren.

Complexe vraagstukken vereisen leiderschap dat de juiste vragen kan stellen, dat herkent welke condities nodig zijn en deze condities vervolgens kan scheppen. Dit vraagt een aanpak van een leider die een proces organiseert waarbij de juiste mensen aan tafel zitten, de juiste vragen worden gesteld, eenieder een onderzoekende houding heeft, een dialoog wordt gevoerd en er ruimte is voor afwijkende geluiden en diversiteit (Van Dijk, 2014).

Complexiteit betekent niet alleen dat er complexe vraagstukken zijn, maar ook simpele en ingewikkelde vraagstukken. De diversiteit aan vraagstukken vraagt een diversiteit aan leiderschap.

Het denken over leiderschap richt zich dan ook meer en meer op de relatie tussen de leider, de vraagstukken en de context waarin deze functioneert. Complexe vraagstukken kennen geen eenduidige oorzaak-gevolgrelaties en is er sprake van grote interafhankelijkheid. Het probleem is niet duidelijk, grote onzekerheid over een oplossing en de aanpak vraagt betrokkenheid van en samenwerking met veel verschillende partners.

Complexiteitsleiderschap is primair relevant voor sectoren en (organisatie)onderdelen waarin de ontwikkeling snel en lastig voorspelbaar zijn en het succes wordt bepaald door het adaptieve vermogen van de professionals en door innoverende samenwerkingsverbanden met vele verschillende partijen. De kunst is om effectief te bewegen op krachten sterker dan jezelf (Peters, 2016)

Adaptief leiderschap

Een theorie die aan sluit bij de theorie van complexiteitsleiderschap is adaptief leiderschap. Deze vorm van leiderschap is inmiddels ook een in de wetenschap algemeen erkende leiderschapsstijl (Yukl, 2010). Een stijl waarin leiderschap wordt gezien als een proces, waarbij innovatie en input van alle betrokken stakeholders een vereiste is. Het werk van de adaptieve leider bestaat uit het veranderen van de waarden, overtuigingen en het gedrag van degenen die betrokken zijn bij de desbetreffende situatie. Ze creëren een omgeving waarin medewerkers de gelegenheid hebben om zelf uit te vinden welke aanpassingen zij moeten doen om tot de gewenste veranderingen te komen. Stakeholders werken samen naar de gezamenlijke oplossing in plaats van dat deze wordt opgelegd (Willemsen, 2016). Concluderend kan gesteld worden dat het doel van de adaptieve leider is om de gedachtegang van stakeholders te veranderen en het zoeken naar 'eigen' oplossingen te stimuleren om zo het hoofd te kunnen bieden aan de elkaar snel opvolgende veranderingen (Heifetz et al., 2004).

3.3.1. Bewegingen binnen leiderschap

Bovenstaande concepten zijn leiderschapstheorieën. Hieronder worden nog enkele aanvullende bewegingen beschreven die zichtbaar zijn binnen de ontwikkelingen van leiderschap, echter nog niet naar voren zijn gekomen in bovenstaande leiderschapstheorieën. Dit om een totaalbeeld te hebben van de kenmerken van leiderschapontwikkeling.

De kracht en rol van iconische individuen

Zoals vermeld valt de transitie van leiderschap achter de maatschappelijke trends. De kracht en rol van iconische individuen komt tot uiting bij het neerzetten van leiderschap in een netwerk van mensen (Petrie, 2014). De moderniteit van de hiërarchie, gezag en orde heeft zich sprongsgewijs ontwikkeld naar een netwerksamenleving van netwerkende individuen (Castells, 2011) met als trefwoorden interafhankelijkheid, complexiteit en diversiteit.

Inclusieve participerende wereldwijde leiderschapsstijlen

Er is weinig twijfel dat een leider in een organisatie is uitgedaagd tot meer uitdaging, te wijten aan het tempo van de veranderingen en de complexiteit van de uitdagingen waar leiders mee te maken hebben (Petrie, 2014). Bovendien suggereert Petrie (2014) dat er nu een hoger niveau van wereldwijde verbondenheid is wat extra uitdagingen vraagt voor leiders. Het suggereert dat organisaties moeten schakelen van 'boven naar beneden gerichte leiderschapsmodellen' naar meer 'inclusieve participerende wereldwijde leiderschapsstijlen'.

Gehele menselijke repertoire aanspreken en inzetten

In tijden van een trendbreuk, wanneer de toekomst niet kan worden voorspelt op grond van de trends in het verleden, moeten complexe vraagstukken aangepakt worden terwijl ze zich ontwikkelen. De toekomst 'dient zich aan', verschijnt, hij is 'emerging' (ontdekt worden, zich vertonen, naar boven komen). Hoe groter de emerging complexity, des te minder we kunnen vertrouwen op het verleden. Er is een nieuwe en diepere sociale 'aandachtscultuur' nodig, waarin de intelligentie van de open geest (IQ), het open hart (EQ) en de open wil (SQ) worden aangesproken. In leiderschap dient de aandacht dan te verschuiven van de resultaten die leiders bewerkstelligen (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe) naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) functioneren. Het belangrijkste leiderschapsinstrument is je 'Zelf'. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leider als de bron waaruit alle activiteiten ontspringen. Daarvoor is het nodig om het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen, op zowel individueel als collectief niveau (Van Dijk, 2014). Van Dijk (2014) geeft daarbij aan dat het niet meer alleen gaat over 'how to do?' maar ook over 'how to be?'. Dit sluit aan bij de visie van Robert Greenleaf: leiderschap is een manier van zijn.

Richten op leiderschap van de organisatie als geheel

Recente leiderschap theorie heeft meer aandacht voor de context en een verhoogde focus op meer dyadische modellen. Kellerman (2012) spreekt van een meer holistisch en inclusief model (leiders, volgers en context). Een belangrijke uitdaging die Petrie's (2014) beschrijft is leiderschap als collectief proces. Op elk niveau vindt men leiderschap en iedereen heeft agency (macht/kracht): de potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen (Van Dijk, 2014). Organisaties moeten zich dus niet alleen richten op de ontwikkeling van individueel leiderschap, maar ook op leiderschap van de organisatie als geheel (Petrie, 2014).

Mindfulness en verwante somatische processen

Door de ononderbroken toegang tot (nieuwe) informatie, is er sprake van een informatie-overload en stress. Dit heeft voor een belemmering gezorgd bij creatief, innovatief en effectief leiderschap, daar er een gebrek is aan aandacht en onvermogen om zich te concentreren op belangrijke kwesties. Reageren vaak op korte termijn stimuli (Hansen, 2001). Mindfulness en verwante somatische (lichamelijke) processen worden ingezet ten behoeve van diepere en dus duurzame veranderingen. Wheatly (2014) geeft daarbij aan dat leiders er voor moeten zorgen dat medewerkers meer kunnen nadenken, dat er weer ruimte ontstaat, de werkdruk afneemt en onze verbeelding en creativiteit weer wordt aangewakkerd. Dat doe je niet door harder te werken, maar door juist meer afstand te nemen, een tijd wat te lezen of te mediteren.

3.4 Samenvatting: kenmerken van leiderschapsontwikkeling

Voor het beantwoorden van de deelvraag 'wat zijn de kenmerken van leiderschapsontwikkeling?' is ervoor gekozen om eerst de kenmerken uit bovenstaande beschreven stijlen en bewegingen samen te brengen in een raamwerk bestaande uit zes factoren: intellectueel leiderschap, werkmanagement, communicatie, interpersoonlijk leiderschap, people management en zelfmanagement. Dit raamwerk komt uit het artikel 'We don't need another hero' (Peters, 2016). Het raamwerk is afgeleid van ontwikkelings- en competentiemodellen. Dit leidt tot een totaaloverzicht van kenmerken van leiderschapsontwikkeling. Vanuit deze samenvatting is er een kernachtige conclusie beschreven voor het beantwoorden van deelvraag 2.

1) Intellectueel leiderschap

- a) Het speelveld goed kunnen analyseren, weten waarom de mensen in dat speelveld handelen zoals ze daadwerkelijk doen (verbindend leiderschap);
- b) Werken vanuit een lange termijn visie (onzichtbaar leiderschap);
- c) Aandacht voor de context en een verhoogde focus op meer dyadische modellen (beweging: kenmerk van een collectief);

2) Werkmanagement

- a) Leiderschap in grote lijnen verdeeld onder de personen in de organisatie (gedeeld leiderschap);
- b) Dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in een groep waarvan het doel is om elkaar te leiden tot het behalen van de doelen van de groep op organisatie (gedeeld leiderschap);
- c) Het gaat uit van een langetermijnperspectief waarbij het collectieve belang, niet het eigenbelang, vooropstaat (dienend leiderschap);
- d) Creëert een werkomgeving waarin talent, motivatie en omstandigheden centraal staan (onzichtbaar leiderschap);
- e) Toewijding aan een boeiend en diepgeworteld gemeenschappelijk doel is de motiverende kracht (onzichtbaar leiderschap);
- f) Complexe vraagstukken aanpakken terwijl ze zich ontwikkelen (beweging: geheel menselijk repertoire aanspreken en inzetten);
- g) Creëren van een omgeving waarin medewerkers de gelegenheid hebben om zelf uit te vinden welke aanpassingen zij moeten doen om tot de gewenste veranderingen te komen (adaptief leiderschap).

3) Communicatie

- a) Dialoog heeft de voorkeur boven de discussie. Tweerichtingsverkeer vormt de basis (verbindend leiderschap);
- b) Helder en transparant communiceren, open staan voor feedback (onzichtbaar leiderschap);
- c) Ruimte is voor afwijkende geluiden en diversiteit (complexiteitsleiderschap);

4) Interpersoonlijk leiderschap

- a) Nieuwe vormen van samenwerken, zowel *in* de organisatie als met haar omgeving (verbindend leiderschap)
- b) Horizontale gemeenschappelijke en gezamenlijke aanpak boven de verticale directieven (verbindend leiderschap)
- c) Geen hiërarchische verhoudingen, beleg verantwoordelijkheden juist 'laag' in de organisatie (onzichtbaar leiderschap);
- d) Emergentie: het kenmerk van levende systemen, die niet is af te leiden van de kenmerken van de onderdelen omdat de relaties tussen de onderdelen, de onderdelen verandert. Het geheel is meer dan de som der delen (complexiteitsleiderschap);
- e) Grote inter-afhankelijkheid: het probleem is niet duidelijk, grote onzekerheid over een oplossing en de aanpak vraagt betrokkenheid van en samenwerking met veel verschillende partners (complexiteitsleiderschap);
- f) Hiërarchie, gezag en orde heeft zich sprongsgewijs ontwikkeld naar een netwerksamenleving van netwerkende individuen (beweging: iconische individuen);
- g) Schakelen van 'boven naar beneden gerichte leiderschapsmodellen' naar meer 'inclusieve participerende wereldwijde leiderschapsstijlen' (beweging: Inclusieve participerende wereldwijde leiderschapsstijlen);

5) People management

- a) Verandering kunnen brengen in het gedrag van je omgeving (verbindend leiderschap);
- b) Verantwoordelijkheid geven aan medewerkers voor hun eigen ontwikkeling (gedeeld leiderschap);
- c) In de eerste plaats kijken wat anderen nodig hebben om zich te ontwikkelen (dienend leiderschap);
- d) Verantwoordelijkheid geven, empowerment (dienend leiderschap);
- e) Geen regels stellen, maar ruimte geven, zodat professionals hun werk goed kunnen doen (onzichtbaar leiderschap);
- f) Verantwoordelijkheden juist 'laag' in de organisatie beleggen (onzichtbaar leiderschap);
- g) Omgeving creëren waar mensen mogen leren en fouten mogen maken (onzichtbaar leiderschap);
- h) Niet alleen richten op de ontwikkeling van individueel leiderschap, maar ook op leiderschap van de organisatie als geheel (beweging: kenmerk van een collectief);
- i) Veranderen van de waarden, overtuigingen en het gedrag van degenen die betrokken zijn bij de desbetreffende situatie (adaptief leiderschap).

6) Zelfmanagement

- a) Het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil (beweging: geheel menselijk repertoire aanspreken en inzetten);
- b) Mindfulness en verwante somatische (lichamelijke) processen inzetten ten behoeve van diepere en dus duurzame veranderingen (beweging: Mindfulness en verwante somatische (lichamelijke) processen).
- c) Handelen vanuit een roeping: het is een vorm van zijn. Gaat niet om 'how to do', maar om 'how to be'! Je spreekt het gehele menselijke repertoire aan en zet het in (beweging: geheel menselijk repertoire aanspreken en inzetten).

3.5 Conclusie: antwoord op deelvraag 2

De hierboven beschreven kenmerken van de leiderschapsontwikkelingen gaan uit van leiderschap als onderdeel van een dynamische, complexe en adaptieve configuratie met emergente eigenschappen. Dit past bij de benoemde maatschappelijke veranderingen, beschreven in hoofdstuk 2. Daarbij geeft

Van Dijk (2014) aan dat leiderschap meer en meer wordt beschouwd als kenmerk van het collectief. Leiderschap vindt men op elk niveau en iedereen heeft 'agency': de potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen. Peters (2016) vertaalt leiderschap naar het kunnen omgaan met een buitenwereld die binnenkomt, met plotselinge, niet te voorzien of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater brengen. Opkomende complexe vraagstukken kennen geen eenduidige oorzaak-gevolgrelaties en er is sprake van grote inter-afhankelijkheid. Dit vraagt van de leider dat hij/zij het speelveld goed kan overzien en analyseren, om zo nieuwe vormen van samenwerken aan te gaan middels een horizontale aanpak, zowel met stakeholders als mensen binnen de organisatie. Wanneer namelijk sprake is van een gemeenschappelijk doel, zorgt dit voor de juiste inspiratie en het nemen van de juiste verantwoordelijkheid. Het is als leider dan ook belangrijk om professionals de ruimte te geven zodat zij hun 'ding' kunnen doen. Als leider verantwoordelijkheid geven voor eigen ontwikkeling zodat de mensen binnen de organisatie leren betere beslissingen te nemen in moeilijke situaties. Als leider is het belangrijk om hiërarchie, gezag en orde om te zetten naar een netwerksamenleving van netwerkende individuen (Castells, 2011), waarin de leider mensen faciliteert en mobiliseert. Hun ontwikkeling is voor de leider de voldoening. Het is daarin voor de leider belangrijk de communicatie open, helder en transparant te houden. Daarbij geeft Van Dijk (2014) aan dat je bovenstaande als leider alleen maar goed kan doen als je het gehele menselijke repertoire inzet: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil. Het is essentieel om te handelen vanuit een roeping.



Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode

Dream, design en destiny met kennisdragers

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethode

In hoofdstuk 2 en 3 is op basis van beschikbare literatuur een beeld geschetst van de kenmerken van de 'transitie in de sport' en de kenmerken van leiderschapsontwikkelingen. De volgende stap in het onderzoek is gericht op het ophalen van waardevolle kennis bij kennisdragers op het gebied van leiderschapsontwikkeling om de centrale onderzoeksvraag '*Hoe kunnen kenmerken van leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de 'transitie in de sport'?*' te beantwoorden.

4.1 Werkwijze

4.1.1 Onderzoeksmethode: waarderend onderzoek

Omdat het gaat om een ontwerp betreffende de toekomstvisie waarin groei, verandering en verbetering besloten liggen, is gekozen voor waarderend onderzoek (is kwalitatief) om, samen met kennisdragers op het gebied van 'nieuw' leiderschap, te onderzoeken wat naar hun mening kan werken, wat ze belangrijk vinden, wat zij waarderen en welke kaders en acties het vraagt om het 'nieuwe' leiderschap te bewerkstelligen. Deze werkwijze komt al op vele terreinen voor en wordt vaak toegepast bij organisaties die te maken hebben met veranderingsprocessen. Op het terrein van leiderschap wordt waarderend onderzoek ook vaak toegepast (IJBema, 2015).

De vijf principes van waarderend onderzoek zijn:

1. Het positieve principe: positieve emoties zijn nodig voor groei en ontwikkeling
2. Sociaal constructionisme: er is geen objectieve werkelijkheid. Het kunnen erkennen van en openstaan voor de werkelijkheid van anderen.
3. Poëtische principe: alles is voor meerdere interpretaties vatbaar, wat men vindt is waar.
4. Simultaneïteitprincipe: doorbreken van de status quo. De eerste vraag die jij jezelf stelt is de stap naar verandering
5. Anticipatoir principe: beelden van de toekomst leiden ons.

Deze vijf principes zijn verankerd in de vijf fasen van waarderend onderzoek: verkennen (define), vertellen (discover), verbeelden (dream), vernieuwen (design) en verwezenlijken (destiny). In dit onderzoek vertegenwoordigt het literatuuronderzoek naar leiderschapsontwikkelingen (hoofdstuk 3) de verkenningsfase (define) en is de fase 'vertellen (discover)' geïntegreerd in de fase van verbeelden (dream) met als doel inzicht te krijgen in mogelijke andere sectoren die ook in transitie zitten en al 'nieuw' leiderschap tonen.

DREAM: de kenmerken van 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport in het kader van de transitie in de sport (het script).

Na met elkaar van gedachten gewisseld te hebben over de kenmerken van de 'transitie in de sport' is naar de mening en visie van de kennisdragers gevraagd betreffende de benodigde kenmerken van 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport in het kader van deze transitie. Hiervoor zijn de zes factoren die in hoofdstuk 3 zijn benoemd, gebruikt voor het beantwoorden van deelvraag 2: intellectueel leiderschap, werkmanagement, communicatie, interpersoonlijk leiderschap, people management en zelfmanagement.

DESIGN: de benodigde kaders om het script te realiseren.

In de tweede fase is aan de kennisdragers gevraagd wat nodig is om dit script te realiseren binnen de georganiseerde sport.

DESTINY: de gevraagde acties van de georganiseerde sport om het nieuwe script in de praktijk te realiseren.

In de laatste fase is ingezoomd op de benodigde acties van de georganiseerde sport om het 'nieuw' leiderschap tot een succes te brengen.

Het interview bestaat dus uiteindelijk uit drie fasen: verbeelden, vernieuwen en verwezenlijken met als doel informatie te verzamelen om de centrale onderzoeksvraag ‘Hoe kunnen kenmerken van leiderschapontwikkeling van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de ‘transitie in de sport’? te beantwoorden. Vooraf werd de ‘transitie in de sport’ toegelicht en besproken aan de hand van figuur 3, weergegeven in hoofdstuk 2.

4.1.2 Type interviews: diepte-interviews

Er is voor gekozen om in gesprek te gaan met kennisdragers die ook kijken naar leiderschap als onderdeel en kenmerk van een dynamische, complexe, adaptieve configuratie met emergente eigenschappen, waarbij iedereen leiderschap heeft en daarmee het geheel kan beïnvloeden.

Iedere gesproken kennisdrager heeft inmiddels een eigen benaming voor zijn/haar uitgewerkte leiderschapsvisie. Bekeken is welke theorieën het beste aansluiten bij de door hen ontworpen leiderschapsvisie. De gekozen kennisdragers vertegenwoordigen samen de theorieën en kenmerken zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Leiderschapstheorieën	Kennisdrager
Verbindend leiderschap	Gwen Dudok van Heel, Edwin Kaats
Gedeeld, onzichtbaar leiderschap	Edwin Kaats
Dienend leiderschap	Egbert Mulder, Herman Wijffels
Complexiteit leiderschap, adaptief leiderschap	Freek Peters

Figuur 4: Dekkingsschema empirisch onderzoek

In totaal zijn dus vijf diepte-interviews afgenomen met de volgende kennisdragers:

- Egbert Mulder; CEO (a.i.) geweest van het Greenleaf center for servant-leadership Europe en oprichter van circulair leiderschap. Daarnaast is hij directeur van YIC, die trainingen verzorgen op het gebied van stresspreventie en vitaliteit. Daarnaast heeft hij de nieuwe yogaschool opgericht en staat hij voor mindfulness.
- Gwen Dudok van Heel; docent en coach op het gebied van leiderschap binnen de IBO Business School en directeur van Dudok Consulting. Schrijfster van het boek Golden Leadership, wat qua aanpak staat voor verbindend leiderschap. Zij gebruikt meditatie als onderdeel van haar leiderschapscoaching.
- Herman Wijffels; uitdrager van dienend en circulair leiderschap. Binnen de vele functies die hij bekleedde (o.a. voorzitter directie Rabobank, SER en Wereldbank) bereikte hij consensus mede door zijn overtuigende en inspirerende manier van leidinggeven. Daarnaast was hij hoogleraar Duurzaamheid en Maatschappelijke verandering aan de Universiteit Utrecht, wat in lijn is met zijn inzetbaarheid voor een betere wereld.
- Edwin Kaats; oprichter van Common Eye, waarin hij mensen en organisaties helpt met het maken van nieuwe samenwerkingen, dan wel het verbeteren van samenwerken. Hij staat voor netwerk-leiderschap, wat staat voor gedeelde verantwoordelijkheid.
- Freek Peters; hoogleraar contextueel en complexiteit leiderschap aan de Tilburg University.

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews. Hierin liggen de onderwerpen en belangrijkste vragen vast en zijn er mogelijkheden door te vragen en/of af te wijken van de vraagvolgorde- en formulering, wanneer dat beter uitkomt (Baarda, 2013).

Eén interview heeft telefonisch plaatsgevonden, de rest face to face. De interviews zijn allen opgenomen met toestemming van de geïnterviewden en zijn uitgeschreven en opvraagbaar. De duur van de interviews varieerde van een uur tot anderhalf uur. De totale opzet van het interview is terug te vinden in bijlage 1.

4.2 Data-analyse

De uitgeschreven interviews zijn ingeladen in het analyse softwareprogramma MAXQDA en vervolgens op basis van bovenstaande fasen/onderwerpen gecodeerd: 'transitie in de sport', dream (met de 6 subcodes gekoppeld aan het gekozen raamwerk), design en destiny.

Tijdens de coderingsronde viel op dat de kennisdragers allereerst nog aanvullende informatie hadden over de beschreven 'transitie in de sport' in hoofdstuk 2.

4.2.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

Om toevallige afwijkingen in het empirisch onderzoek te minimaliseren zijn de volgende bewuste keuzes gemaakt:

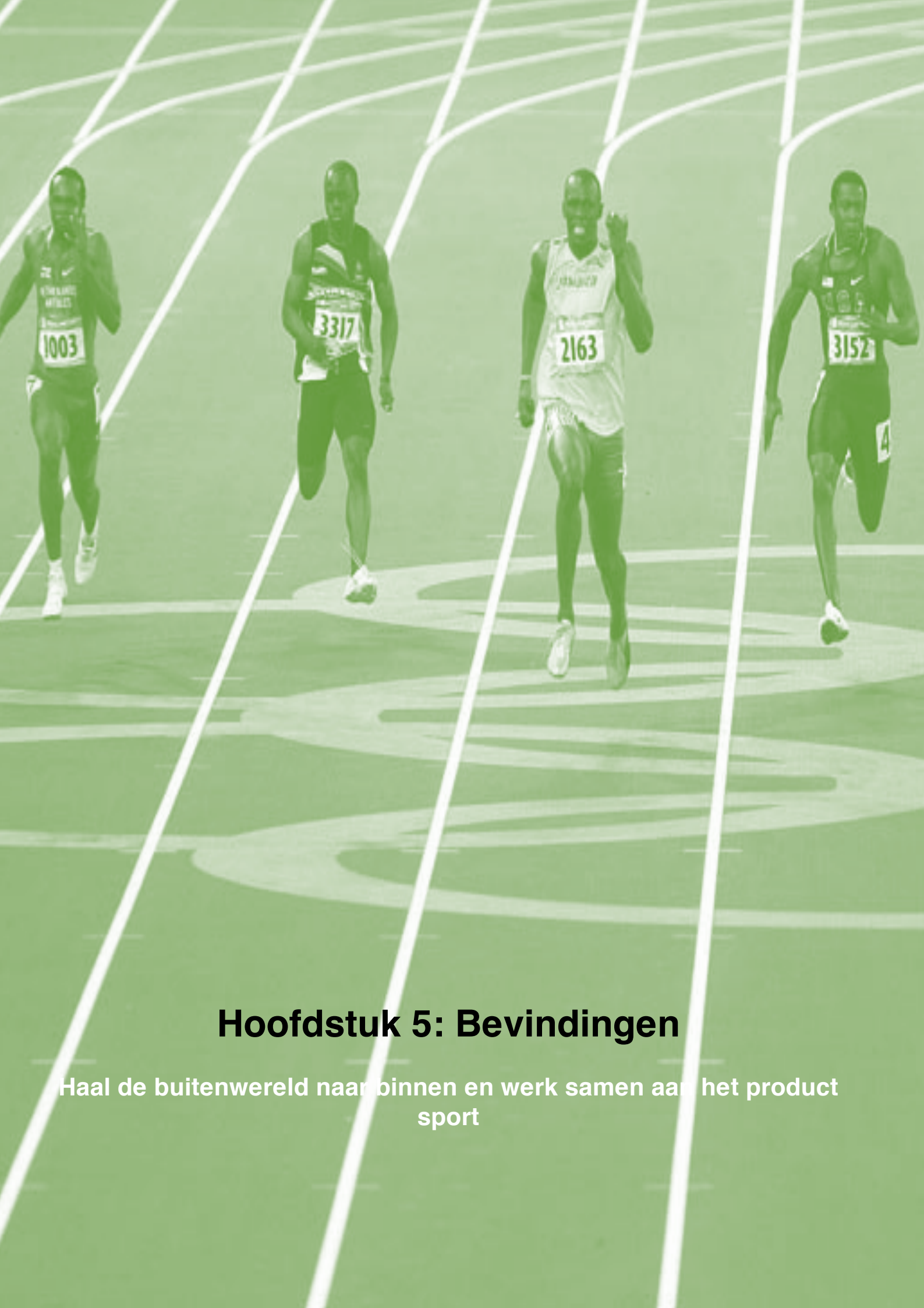
- Tijdens het interview is begonnen met een toelichting van de 'transitie in de sport' aan de hand van figuur 2. Daar de kennisdragers allen een goed beeld hebben van de veranderende maatschappij en de georganiseerde sport, was er snel sprake van eenzelfde vertrekpunt.
- Tijdens het interview geen eigen mening inbrengen, om te voorkomen dat de kennisdragers gaan 'meepraten' in plaats van hun eigen mening te geven.
- De interviews zijn opgenomen met een audiorecorder en vervolgens volledig uitgeschreven. Hierdoor konden de bevindingen worden weergegeven zoals aangehaald door de kennisdragers en kon tijdens het analyseren de verkregen informatie steeds opnieuw worden geraadpleegd.

Validiteit

Het bovenstaande dekkingsschema (figuur 4) geeft een goede dekking en dus afspiegeling van de beschreven leiderschapsontwikkelingen in hoofdstuk 3. De gesproken kennisdragers hebben allen (wetenschappelijke) publicaties dan wel (wetenschappelijke) boeken uitgebracht op het gebied van leiderschap.

Zowel tijdens de interviews als tijdens het analyseren werd duidelijk dat de verkregen informatie van de kennisdragers overeenkomstig is, dan wel elkaar versterkt.

De uitwerking van de bevindingen is te vinden in hoofdstuk 5.



Hoofdstuk 5: Bevindingen

Haal de buitenwereld naar binnen en werk samen aan het product sport

Hoofdstuk 5: Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews met de kennisdragers weergegeven, die aanvullend zijn op de reeds beschreven literatuur in de eerdere hoofdstukken, om zo te komen tot het beantwoorden van de laatste twee deelvragen: 'welke kenmerken van leiderschapsontwikkeling kunnen van toegevoegde waarde zijn voor het 'nieuw' leiderschap van de georganiseerde sport' en 'welke kaders en acties vraagt dit van de georganiseerde sport'.

5.1 Transitie in de sport

Om vanuit dezelfde context te praten, is eerst figuur 3 'transitie in de sport' besproken met de kennisdragers. Vanuit de kennisdragers is samengevat de volgende aanvullende informatie gegeven: In het oude businessmodel had het 'instituut sport (georganiseerde sport)' een monopolie-positie. Het instituut stond zogezegd in het 'midden van het rad' en had verbindingen met alle partijen. Echter wel sprake van een gelaagdheid en dus afstand tussen de georganiseerde sport en de ontvanger: het individu.

Het nieuwe businessmodel geeft aan dat het individu in het 'midden van het rad' is gekomen, waarmee het individu dus vrager is geworden. Er is sprake van een vrije markt, waarin de georganiseerde sport te maken krijgt met een netwerk van concurrenten en collega's, wat betekent dat je als georganiseerde sport je toegevoegde waarde moet bewijzen in de ogen van het individu. De contextuele positie van de georganiseerde sport lijkt dus gekanteld. Echter één van de kennisdragers gaf aan dat vakgenoten binnen de transitiekunde verschillende meningen hebben over de mate en de snelheid waarin dit gaat gebeuren. Er zijn vakgenoten die van mening zijn dat de gehele maatschappij binnen vijf jaar gekanteld is. De gesproken kennisdrager gaf aan dat hij verwacht dat er differentiaties mogelijk zijn en dat dit ook kan gelden in de sport, afgeleid van je tak van sport (bijvoorbeeld individuele of teamsport) en/of je dienstverlening (bijvoorbeeld competitie, toernooien, coachopleiding).

Verder werd door één kennisdrager aangegeven, dat in een netwerksamenleving de opgave van de maatschappij als vertrekpunt wordt genomen en zou dit in het 'midden van het rad' moeten staan. Het individu is namelijk één van de actoren in het netwerk.

5.2.1 De kenmerken van leiderschap voor de georganiseerde sport

Het gekozen raamwerk voor het beschrijven van de visie en meningen van de kennisdragers, betreffende de kenmerken van leiderschap voor de georganiseerde sport in het kader van de 'transitie in de sport', bestaat uit zes factoren uit de gangbare ontwikkelings- en competentie-modellen: intellectueel leiderschap, werkmanagement, communicatie, interpersoonlijk leiderschap, people management en zelfmanagement (Peters, 2016).

5.2.2 Intellectueel leiderschap

In intellectueel opzicht gaven de kennisdragers aan dat het begrip voor de context essentieel is. Je bent als georganiseerde sport niet meer de enige actor, maar maakt inmiddels onderdeel uit van een heel netwerk van actoren die (samen/afzonderlijk) de opgave van het individu/maatschappij kunnen beantwoorden. Daar moet je allereerst bewust van zijn. Dat betekent dat het niet meer gaat om de relatie georganiseerde sport-individu, maar om het overzien van het gehele netwerk, hun relaties en hun opgave(n)/belang(en). Zeker gezien de snelle veranderende maatschappij waarin we zitten en het is belangrijk om daar tijdig op in te kunnen spelen. De wens van het individu is namelijk in een snel veranderende wereld ook aan verandering onderhevig.

Gezien er meerdere actoren in het netwerk zijn gekomen, is het ook belangrijk om als georganiseerde sport je opnieuw af te vragen waarom je hier op aarde bent. Wat is in de huidige tijd je toegevoegde waarde richting het individu? Wat hebben zij in deze veranderende wereld nodig? Wat is jouw plaats in het netwerk? Er zijn namelijk inmiddels meerdere mogelijkheden om de vraag van het individu te beantwoorden.

Wat betreft het bepalen van je visie, is het volgens de kennisdragers belangrijk om eerst samen met andere actoren uit het netwerk te bepalen hoe je het individu het beste kan ondersteunen. Met andere

woorden, waar ga je samen voor? Dat vraagt om open te staan voor anderen en het afleren van standaardreacties. Het is juist belangrijk om in de veranderende wereld open te staan voor elke mogelijke reactie (non judgement) en anderen durven in te schakelen om alle informatie boven water te krijgen die nodig is om de opgave van het individu te kunnen beantwoorden. Het kan zelfs zijn dat een actor een betere visie heeft dan jij, waardoor je consensus doet.

Een van de kennisdragers verwoorde dat als: "samen ben je sterker en alleen bereik je helemaal niks in een groot netwerk".

5.2.3 Werkmanagement

De kennisdragers geven aan dat er een verschuiving is van een leider die zegt "zo gaan we het doen" naar een leider die samen met anderen kijkt op welke manier het doel bereikt kan worden. Dit ook daar we van piramidaal organiseren naar organisaties gaan die zichzelf groeperen qua samenwerking. Wel belangrijk om als leider duidelijk te zijn in de verwachtingen, echter open staan voor de weg die gekozen wordt om deze verwachtingen waar te maken. Dit kan betekenen dat de leider meer laveert in de weg die bewandeld wordt.

Daarbij gaf één kennisdrager aan dat het gevaarlijk is om de verwachtingen instrumenteel te maken, daar mensen zich er dan naar gaan gedragen, terwijl de werkelijkheid adaptief vermogen vraagt.

Een kennisdrager verwoorde het als volgt: van verticaal naar horizontaal werken waarin leiderschap gedeeld wordt. Het gaat er om hoe je elkaar kunt helpen om samen toegevoegde waarde te leveren aan het individu.

Als leider is het wel belangrijk om de mensen in het netwerk de juiste middelen te bieden om de verwachtingen te bereiken. Een kennisdrager verwoorde het als een "bescheiden, faciliterende en mobiliserende rol hebben als leider, zodat de mensen in het netwerk de juiste mogelijkheden hebben om hun doel te bereiken".

5.2.4 Communicatie

De communicatie verandert volgens de kennisdragers van een sturende communicatie naar een ondersteunende communicatie. Het is daarin belangrijk dat je de 'de ander' als uitgangspunt kunt nemen en dus je communicatie kunt aanpassen aan diegene die tegenover je zit. Daarin is het belangrijk om het doel van de ontvanger te weten en je in de actor te kunnen verplaatsen. Dit draagt bij aan het creëren van een omgeving van respect en vertrouwen, wat volgens hun bijdraagt aan creativiteit en het innovatief zijn van 'de ander'.

Het individu wil namelijk als 'vol' worden aangezien en het gevoel hebben hun specifieke wensen te kunnen deponeren bij de aanbieder en ervaren dat ernaar geluisterd wordt. Dit betekent dat je als georganiseerde sport de dialoog moet aan gaan in plaats van in je communicatie alleen maar te zenden.

Daarnaast is het belangrijk om transparant te zijn in je communicatie. Een kennisdrager gaf daarbij aan dat je bijvoorbeeld een sportbond vaak voorloopt in de acties ten opzichte van de verenigingen. Daarom belangrijk om transparant te zijn in wat je doet.

5.2.5 Interpersoonlijk leiderschap

Inmiddels ben je als georganiseerde sport één van de actoren in het netwerk die het individu kan faciliteren. Zoals vermeld bij 'intellectueel leiderschap' gaat het er in het netwerk om, om samen te werken met deze actoren. De kennisdragers geven aan dat de onderlinge relatie hierin verandert van een verticale naar een horizontale manier van denken en werken. Een kennisdrager verwoorde het van "geen plek meer bovenaan innemen, maar juist onderdeel zijn van".

Dat betekent dat je als georganiseerde sport nieuwe verbindingen moet kunnen leggen. Daarbij werd het voorbeeld genoemd van de verbinding van de georganiseerde sport met de ongeorganiseerde sporter. Daarbij is het van belang dat de georganiseerde sport zich afvraagt wat de behoefte is van de ongeorganiseerde sporter. Dit blijkt geen lidmaatschap te zijn. Er zijn inmiddels veel meer andere

behoeften van het individu. Om als georganiseerde sport goed inzicht te hebben in de behoefte van het individu is het belangrijk om continue in gesprek te zijn met het individu om erachter te komen wat je kunt brengen en halen. Echter het aangaan van nieuwe verbindingen, kan weerstand oproepen bij je eigen 'umfeld'. Dus wanneer de sportbond de dialoog aan gaat met de ongeorganiseerde sporter, zal dat naar verwachting een reactie opleveren bij de aangesloten verenigingen.

Daarbij gaf een kennisdrager aan dat het bij samenwerken altijd betekent dat je consensus doet ten opzichte van wat je zelf wilt. Het gaat er om, om je te adapteren aan de andere actoren in het netwerk zonder je eigen identiteit te verliezen.

Voor duurzaamheid van samenwerking is volgens een kennisdrager belangrijk dat andere actoren de volgende keer weer met je willen samenwerken. Dat betekent dat je zo moet acteren dat ze jou de volgende keer weer graag opzoeken.

5.2.6 People management

In het algemeen kwam het bij de kennisdragers neer op people awareness: dat je als leider een organisatie zo aanstuurt, dat de organisatie zelf in staat is om snel te veranderen. Daarvoor is het belangrijk dat je als leider vertrouwen en ruimte geeft, gekoppeld aan veiligheid. Dit ondersteund volgens een kennisdrager de professionaliteit, creativiteit en het innovatief zijn van mensen. Met andere woorden dat je in staat bent om de kwaliteiten van anderen te activeren. Daar is vanuit de leider empathie, compassie en intuïtief handelen voor nodig. Dit betekent ook dat je als leider meer op de achtergrond functioneert, daar het de leider er veel meer om gaat dat de medewerkers en de netwerkpartners goed functioneren.

Daarbij werd door een kennisdrager aangegeven dat jongere mensen (millennials) andere drijfveren hebben om te werken: waar vroeger status heel belangrijk was, gaat het nu meer om normen en waarden, verwachtingen, drive en duurzaamheid. Hij noemde het ook wel: 'van een lineaire naar circulaire economie'.

5.2.7 Zelfmanagement

In het algemeen gaven de kennisdragers aan dat het in eerste instantie gaat om zelfkennis en zelfbewust zijn van de leider. Daarbij gaat het om hoe goed jij jezelf kent en hoe eerlijk kun je kijken naar je zelfmotivatie: heb je als leider een zuivere intentie om de organisatie en de mensen in de organisatie en/of netwerk te dienen?

Vervolgens gaat het om bewustwording van de noodzaak van de nieuwe vorm van werken (het werken in netwerken). Enkele kennisdragers gaven daarin aan dat het te ontwikkelen is, echter dat je er wel aanleg voor moet hebben. Je hebt mensen die goed zijn in het beklimmen van de zogenaamde 'ladder' in een bureaucratische organisatie en er zijn mensen die juist meer geschikt zijn om lateraal leiding te geven.

Daarnaast gaf één van de kennisdragers aan dat het ook gaat om antifragiliteit. Door de complexiteit en hectiek van dit tijdperk wordt er een stevig beroep gedaan op de weerbaarheid van leiders. Dit vraagt ondernemerskracht, ontspannen kunnen omgaan met ambiguïteit en plezier hebben in spannende, onverwachte perspectieven, met een persoonlijke veerkracht die groeit onder druk. Je kunt als leider bij vele nieuwe vraagstukken niet meer terugvallen op succesvolle oplossingen uit het verleden.

Een kennisdrager gaf daarbij aan dat het zelfs een voorwaarde is om de nieuwe omstandigheden eerst zelf te doorleven, voordat je de opgave vraag kunt beantwoorden van het individu. De wijze waarop mensen hun sportbehoefte inrichten is zo aan het veranderen, dat het belangrijk is om de ontwikkelingen en vernieuwingen ook zelf te doorleven, zodat je als leider op gevoelsniveau ervaring op doet. Dit als voorwaarde voordat je de opgave vraag kunt beantwoorden.

Enkele kennisdragers gaven aan dat het niet (alleen) gaat om wat je kunt (wat je geleerd hebt), maar wie je bent (het zijn). Nog anders verwoord: niet alleen een hoofd (control-centrum) bent, maar ook je hart (intuïtie en gevoel) laat spreken, een totaal mens. Dat zorgt ervoor dat je als heel mens in je rol

staat en als echt wordt ervaren. Dat je als leider de cultuur van de organisatie belichaamt. Een kennisdrager verbindt het aan authentiek leiderschap.

Eén van de kennisdragers verwoorde dat als volgt:

Het leven is ont-wikkelen (bewust streepje tussen ont en wikkelen). Met andere woorden: het uit de wikkels halen van je potentie. Je wordt geboren als één bundeltje potentie en het leven is niks anders dan wat er in potentie in je zit er successievelijk uit te halen.

5.3 De benodigde kader en gevraagde acties van de georganiseerde sport

Het begint volgens de kennisdragers met bewustwording van de 'bovenkant' van de organisatie(s) binnen de georganiseerde sport. Bewustwording dat het businessmodel van de 21 eeuw er anders uit ziet en dat een andere manier van werken vraagt van een de georganiseerde sport. Dus niet vasthouden aan successen vanuit het verleden, maar als georganiseerde sport met een open blik naar de toekomst kijken.

Dat betekent volgens de kennisdragers dat je in een transitiefase jezelf opnieuw afvraagt wat je missie, visie en bestaansrecht is. Wel gaf één van de kennisdragers het advies om daar nieuwe begrippen voor te hanteren, daar deze begrippen afgeleid zijn van het institutionele tijdperk. Denk aan begrippen zoals bijvoorbeeld the why-factor en potentie van de organisatie.

Daarbij geven de kennisdragers aan dat het belangrijk is om deze begrippen niet met de gevestigde orde te formuleren. Zorg dat je hiervoor de buitenwereld naar binnen haalt. De kennisdragers gaven daarin de volgende adviezen:

- Ga zelf het 'umfeld' in als georganiseerde sport om te zien wat er daadwerkelijk gebeurt. Ga met mensen in gesprek en inventariseer wat zij nodig hebben om hun opgave te realiseren.
- Richt een groep/programma in binnen je organisatie waarbij mensen (bij voorkeur: jong van geest, fris en kritisch) zitten die in de vernieuwende wereld verstrengelt zitten en die met overzicht kunnen kijken wat er in het veld gebeurt. Zij kunnen dan samen met jou als georganiseerde sport meedenken over jouw toegevoegde waarde ten opzichte van de stakeholders en de opgave van het individu (benamingen voor de groep/programma die daarbij werden benoemd: raad van advies, prikkelgroep, jongerenraad).

Wanneer de begrippen geformuleerd zijn en je toegevoegde waarde als organisatie duidelijk is, is het belangrijk om te kijken wat dat vraagt qua profielen/rollen in de gehele organisatie. Nu veel organisaties ingericht in afdelingen (vierkant, zoals een kennisdrager dit verwoorde). Je kunt als organisatie ook kijken naar een programmatische inrichting. Daarbij maakte enkele kennisdrager wel enkele opmerkingen, namelijk:

- Dat sommige organisaties binnen de georganiseerde sport (bonden/verenigingen) hier misschien te klein voor zijn. Een oplossing hierin is dat je werkt met een flexibele schil zodat je samenwerkt met andere partijen. Bij de toekenning van de vernieuwingssubsidie van NOC*NSF aan sportbonden is dit ook één van de voorwaarden.
- Dat sommige afdelingen juist nog een institutionele aanpak vragen. Voorbeelden die daarin naar voren kwamen zijn de afdelingen topsport en competitie.

Een transitie van een organisatie gaat statistisch vaak samen met het saneren van mensen. Het kan echter zo zijn dat een bestaande medewerker bij de nieuwe WHY meer uit de wikkels gaat komen, echter dit geldt statistisch bij een groot deel van de mensen niet. Kijk dus niet specifiek naar de achtergrond van een persoon, maar naar de potentie van zijn/haar ontwikkeling. Daarnaast belangrijk om mensen aan te stellen (in alle lagen) die inzicht hebben in het onbekende, dus de wereld buiten de georganiseerde sport om, en een open blik hebben. Dit zijn wezenlijke bronnen van creativiteit en innovatief zijn. Zorg dus voor complementaire teams.

Wanneer er dan een nieuwe organisatie staat, worden qua monitoring/uitvoering de volgende adviezen meegegeven:

- Investeer in de ontwikkeling van mensen. Niet alleen op het gebied van het intellectueel leiderschap, maar juist ook op emotionele intelligentie, daar dit door de kennisdragers wordt gezien als een belangrijke toegevoegde waarde voor de organisatie(s).

- Creëer als georganiseerde sport bewust ruimte om met elkaar in gesprek te gaan over hoe het gaat betreffende het realiseren van je toegevoegde waarde richting het individu.
- Integreer programma's die in lijn zijn van maatschappelijke vraagstukken. Met andere woorden het leveren van maatschappelijke bijdrage;
- Stel geen meetbare Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) op. De meeste maatschappelijke doelen zijn niet meetbaar. Kies voor kwalitatieve en dus meer abstractere indicatoren. Daarnaast is het zo dat het netwerk met elkaar bepaald of ze happy zijn. Dus haal de resultaten op uit het 'umfeld' (kwaliteit oriëntatie).

De verkregen informatie van de kennisdragers wordt in hoofdstuk 6 verbonden aan de verzamelde informatie uit de literatuur (hoofdstuk 2 en 3) om zo te komen tot een design voor de georganiseerde sport met betrekking tot leiderschap inclusief de benodigde kaders en acties om ervoor te zorgen dat het 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport niet alleen een DREAM is, maar ook daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht.

5.4 Conclusie: antwoord deelvraag 3 en 4

Op basis van bovenstaande informatie kan een antwoord worden gegeven op deelvraag 3 en 4.

Het antwoord op deelvraag 3 *'Welke kenmerken van leiderschap kunnen van toegevoegde waarde zijn voor het 'nieuw' leiderschap van de georganiseerde sport?'* kan als volgt worden samengevat:

De georganiseerde sport is in het nieuwe businessmodel één van de actoren in het netwerk die de opgave van het individu, dan wel de maatschappij kan beantwoorden. Het is belangrijk dat de georganiseerde sport daarvan bewust is om vervolgens het gehele netwerk te overzien, te analyseren en te bepalen wat de toegevoegde waarde is in het netwerk. Van daaruit kan de georganiseerde sport samen met hun medewerkers en andere actoren in het netwerk, bespreken welke visie ze samen kunnen hanteren om de opgave van het individu te realiseren. Het is daarin belangrijk om open te staan voor andere mogelijkheden, zonder de identiteit van de organisatie te verliezen. Van een verticale naar een horizontale, gemeenschappelijke en gezamenlijke manier van samenwerken, waarin leiderschap gedeeld wordt. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat de organisatie' zelf in staat is snel te veranderen en dat de leider een bescheiden, faciliterende en mobiliserende rol hebt. Het geven van ruimte en vertrouwen ondersteunt professionaliteit, creativiteit en het innovatief zijn van mensen. Het is dan ook belangrijk een sturende communicatie te vervangen door een manier van communiceren waarin de ander als uitgangspunt wordt genomen, zodat hij/zij zich als vol voelt aangezien. Dit stimuleert verbindingen met als doel dat de ander de volgende keer weer met je wilt samenwerken. De leider dient hiervoor een totaal mens te zijn en in zijn rol als echt te worden ervaren. Dit betekent vaak het uit de wikkels halen van de potentie door de leider.

Deelvraag 4: *'Welke kaders en acties vraagt dit van de georganiseerde sport?'* kan als volgt worden beantwoord (chronologische volgorde):

1. De 'bovenkant' van de organisaties binnen de georganiseerde sport dienen zich ervan bewust te zijn dat het businessmodel van de 21^e eeuw er anders uit ziet en dat dit een andere manier van werken vraagt.
2. Het opnieuw formuleren van de toegevoegde waarde (de zogenaamde 'why') als organisatie. Belangrijk om hiervoor de 'buitenwereld' naar binnen te halen.
3. De organisatie programmatisch inrichten in plaats van in afdelingen. Kijk welke mensen daar de potentie voor hebben. Dit kunnen huidige medewerkers zijn, mits deze beter uit de wikkels komen binnen de nieuwe opgave, dan wel mensen van buiten de organisatie die inzicht hebben in de wereld buiten de georganiseerde sport om en een open blik hebben.
4. Wanneer de nieuwe organisatie staat, blijven investeren in:
 - in de mensen: niet alleen intellectueel, maar juist ook emotioneel;
 - in gesprekken met elkaar over de realisatie van je opgave als organisatie;
 - de bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken;
 - in het ophalen van resultaten in het 'umfeld' met betrekking tot het realiseren van de opgave.

De uit de literatuur en van de kennisdragers verkregen en hierboven beschreven informatie, zal in hoofdstuk 6 worden gebruikt voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 6: Analyse & conclusie

Van buiten naar binnen, van binnen naar buiten, samen naar één opgave



Hoofdstuk 6: Analyse & conclusie

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

'Hoe kunnen kenmerken van leiderschapsontwikkelingen van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de 'transitie in de sport'?'

Voor dat dit antwoord wordt gegeven zal eerst een samenvatting worden gegeven van de gegeven antwoorden op de deelvragen.

6.1 Samenvatting antwoorden deelvragen

Kenmerken 'transitie in de sport'

De georganiseerde sport is in de basis nog georganiseerd/actief middels het 'managerial capitalism' (oude businessmodel) dat een gesloten en beheersmatig systeem is. Binnen dit systeem wordt met elkaar samengewerkt, echter het systeem bewerkstelligt geen directe verbinding met het individu, dan wel met andere (maatschappelijke) organisaties. Het nieuwe businessmodel 'distributed capitalism' geeft echter aan dat niet meer het instituut georganiseerde sport centraal staat, maar het (nieuwe) individu dat wil sporten. Het (nieuwe) individu, dat optreedt als consument, wil geen onderdeel meer zijn van de massa, maar zelf directe invloed hebben op zijn/haar sportomgeving waarin zelfverwezenlijking centraal staat. In het nieuwe kapitalisme zijn er inmiddels vele nieuwe organisaties bij gekomen (buitenwereld), die bijdragen aan het verbeteren van het product 'sport'. Daar de georganiseerde sport zich nog (grotendeels) bevindt in het 'managerial capitalism', levert het in de ogen van het (nieuwe) individu niet of nauwelijks toegevoegde waarde. Er is voor het (nieuwe) individu een nieuwe buitenwereld die van meerwaarde is en dus een plek heeft verworven in de wereld van de 'sport'.

Algemene kenmerk van leiderschapsontwikkelingen

De kenmerken van leiderschapsontwikkelingen gaan uit van leiderschap als onderdeel van een dynamische, complexe en adaptieve configuratie met emergente eigenschappen. Daarbij geeft Van Dijk (2014) aan dat leiderschap meer en meer beschouwd wordt als kenmerk van het collectief. Leiderschap vindt men op elk niveau en iedereen heeft 'agency': de potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen. Peters (2016) vertaalt het als het kunnen omgaan met een buitenwereld die binnenkomt, met plotselinge, niet te voorzien of te voorspellen gebeurtenissen die organisaties in korte tijd in heel ander vaarwater brengen. Opkomende complexe vraagstukken kennen geen eenduidige oorzaak-gevolgrelaties en er is sprake van grote inter-afhankelijkheid.

Dit wil zeggen dat de kenmerken van leiderschapsontwikkelingen overeenkomen met de gebeurtenissen voor de georganiseerde sport: het om kunnen gaan met een 'buitenwereld' die binnenkomt, waarin het belangrijk is om bewust te zijn van ieders potentie om te beïnvloeden, om te leiden en om bij te dragen.

'Nieuw' leiderschap: relevante kenmerken van leiderschapsontwikkeling voor de georganiseerde sport

Voor de georganiseerde sport is het belangrijk om allereerst het gehele netwerk te overzien, te analyseren en te bepalen wat de toegevoegde waarde is in het netwerk. Van daaruit kan de georganiseerde sport *samen* met hun medewerkers en andere actoren in het netwerk bespreken welke visie ze samen kunnen hanteren om de opgave van het individu te realiseren. Het is daarin belangrijk om open te staan voor andere mogelijkheden, zonder de identiteit van de organisatie te verliezen. Van een verticale naar een horizontale, gemeenschappelijke en gezamenlijke manier van samenwerken, waarin leiderschap wordt gedeeld. Een netwerksamenleving van netwerkende individuen, waarin je als leider ruimte en vertrouwen geeft en een bescheiden, faciliterende en mobiliserende rol hebt. Dit ondersteunt professionaliteit, creativiteit en het innovatief zijn van mensen en het nemen van de juiste verantwoordelijkheid en beslissingen in moeilijke situaties door de mensen. In een veranderende wereld is het namelijk belangrijk dat je 'organisatie' zelf in staat is om snel te veranderen. Het is dan ook belangrijk om een sturende communicatie te vervangen door een manier van communiceren waarin de (ontwikkeling van de) ander als uitgangspunt wordt genomen, zodat hij/zij zich als 'vol' voelt aangezien. Daarin belangrijk om open, helder en transparant te zijn.

Dit stimuleert verbindingen met als doel dat de ander de volgende keer weer met je wilt samenwerken.

Bovenstaande kan de leider alleen maar goed doen als hij/zij het gehele menselijke repertoire inzet: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil. De leider dient hiervoor een totaal mens te zijn en in zijn rol als echt te worden ervaren. Dit betekent vaak het uit de wikkels halen van de potentie door de leider (ont-wikkel).

Kaders en acties voor de georganiseerde sport

Allereerst dient de 'bovenkant' van de organisatie(s) binnen de georganiseerde sport zich ervan bewust te zijn dat het businessmodel van de 21^e eeuw er anders uit ziet en dat dit een andere manier van werken vraagt. Wanneer ze hier bewust van zijn, is het belangrijk dat ze de toegevoegde waarde als organisatie opnieuw formuleren (de zogenaamde 'why'). Belangrijk om hiervoor de 'buitenwereld' naar binnen te halen. Van daaruit kan de organisatie programmatisch inrichten in plaats van in afdelingen. Kijk welke mensen daar de potentie voor hebben. Dit kunnen huidige medewerkers zijn, mits deze beter uit de wikkels komen binnen de nieuwe opgave, dan wel mensen van buiten die inzicht hebben in de wereld buiten de georganiseerde sport om en een open blik hebben. Wanneer de nieuwe organisatie staat, is het belangrijk om in deze snelle veranderende wereld te blijven investeren:

- in de mensen: niet alleen intellectueel, maar juist ook emotioneel;
- in gesprekken met elkaar over de realisatie van je opgave als organisatie;
- De bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken;
- in het ophalen van resultaten in het 'umfeld' met betrekking tot het realiseren van je opgave.

6.2 Conclusie

Na het beantwoorden van de deelvragen, kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoordt. Deze luidde: *'Hoe kunnen kenmerken van leiderschapsontwikkeling van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport in het kader van de 'transitie in de sport'?'*

Daar in deze thesis bij leiderschapsontwikkeling wordt uit gegaan van de georganiseerde sport als collectief, kan deze van toegevoegde waarde zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport, middels het doorlopen van vier stappen:

1. **Bewustwording** door de georganiseerde sport dat er inmiddels een nieuw businessmodel 'distributed capitalism' is, waarin niet meer het gesloten instituut georganiseerde sport centraal staat, maar het nieuwe individu dat wil sporten. Er zijn in dit businessmodel nieuwe actoren voor het individu van meerwaarde geworden en hebben dus een plek verworven in de wereld van de sport (vrije markt geworden). Belangrijk om het (nieuwe) individu in dit businessmodel centraal te stellen.
2. **De toegevoegde waarde als georganiseerde sport opnieuw formuleren**, middels het gehele netwerk te overzien, te analyseren en te bepalen wat de toegevoegde waarde van de georganiseerde sport voor het (nieuwe) individu in het 'distributed capitalism' is. Daarbij belangrijk dat de georganiseerde sport contact maakt met het (nieuwe) individu en de andere actoren in het netwerk (de buitenwereld naar 'binnen' halen).
3. **De organisatie programmatisch in te richten** in plaats van in afdelingen. Daarbij belangrijk om te kijken welke mensen daarvoor de potentie hebben. Dit kunnen huidige medewerkers zijn, mits deze beter uit de wikkels komen binnen de nieuwe opgave, dan wel mensen van buiten die inzicht hebben in de wereld buiten de georganiseerde sport om en een open blik hebben.
4. **Blijven investeren** in de mensen, in gesprekken over de realisatie van de opgave, in maatschappelijke vraagstukken en het ophalen van resultaten in het 'umfeld' met betrekking tot het realiseren van de opgave.

Voorwaarde voor het (goed) doorlopen van bovenstaande vier stappen is wel dat de aanjager(s)/'bovenkant' van de georganiseerde sport zich hiertoe *geroepen* voelt. Wanneer het namelijk de roeping/motivatie is van de leider(s) binnen de georganiseerde sport, zal de georganiseerde sport (sneller) een plek verwerven in het nieuwe businessmodel, waardoor ze (sneller) van toegevoegde waarde zijn voor het individu, het product sport en dus voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport.

Blijft de georganiseerde sport werken in het 'managerial capitalism' en dus in de bestaande setting (gesloten systeem), dan spreken we over een verandering, dan wel aanpassing binnen het huidige systeem en niet over een transformatie (werkwoord van transitie).

Twee nuances zijn echter op zijn plaats:

- 1) Het is belangrijk om per dienstverlening te kijken wat de vraag van het (nieuwe) individu is en welk vorm van organiseren (businessmodel) hierbij past. Topsport en competitie voor teamsporten zijn naar verwachting diensten die (voorlopig) nog thuis horen in het 'managerial capitalism'.
- 2) Binnen de georganiseerde sport zijn al organisaties die succesvol inspelen op de maatschappelijke veranderingen. Dit zijn partijen die al in contact staan met de buitenwereld, meer invloed ervaren van de buitenwereld, samenwerken met maatschappelijke organisaties, flexibeler en servicegericht te werk gaan, jonge hoogopgeleide besturen hebben die kortere tijd in functie zijn, ondernemend zijn en professionele beleidsplannen hebben.

Tenslotte:

Met bovenstaande gegeven conclusie, kan men zich afvragen of in de toekomst dan nog gesproken moet worden van georganiseerde en ongeorganiseerde sport, of dat dit een paradox wordt en beter gesproken kan worden van één buitenwereld die zich samen inzet voor de binnenwereld: de 'sporter' als consument; de opgave van de maatschappij.

6.2 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Door het verwerken van verschillende theorieën in deze thesis, is getracht de relatie tussen de 'transitie in de sport' en de kenmerken van leiderschapsontwikkelingen op een wetenschappelijke manier te verankeren. Het onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot nieuwe kennis op het gebied van leiderschap voor de georganiseerde sport.

Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek geeft op een wetenschappelijk verantwoorde manier invulling op het benoemde, dan wel gevraagde 'nieuw' leiderschap in de Sportagenda 2017+. De georganiseerde sport verliest marktaandeel en dit onderzoek heeft aangetoond dat 'nieuw' leiderschap van toegevoegde waarde kan zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport.

Het onderzoek geeft dus handvatten voor NOC*NSF, de 74 sportbonden in Nederland, de regio's/districten en de bijna 24.000 sportverenigingen. Leiders binnen deze organisaties kunnen aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek beter inspelen op de behoeften van het individu, de sportende consument. Ook voor organisaties die inmiddels hun positie hebben ingenomen in het nieuwe businessmodel, kunnen uitkomsten van dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn voor een nog betere positie en samenwerking in het netwerk ten behoeve van het product 'sport'.

Omdat we nu in een emotiesamenleving zijn aangekomen waar plezier hebben met elkaar, elkaar helpen en met elkaar ondernemen centraal staan, is het uitermate belangrijk dat het product 'sport' zich blijft ontwikkelen. Sport leent zich hier uitermate goed voor.

In hoofdstuk 7 is enerzijds nog een ontwerp gemaakt van het 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport, bestaande uit de relevante kenmerken van leiderschapsontwikkelingen, wat invulling geeft aan de term 'nieuw' leiderschap benoemd door NOC*NSF in de sportagenda 2017+ en anderzijds een ontwerp van de gevraagde kaders en acties.



Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Ontwerp 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Als aanbeveling voor de georganiseerde sport is een ontwerp van 'nieuw' leiderschap gemaakt en een uitwerking van de gevraagde acties. Een ontwerp mindset is niet probleemgericht, maar juist oplossings- en actiegericht. Dit past bij de aanpak van dit toekomstgerichte onderzoek.

Het ontwerp is gemaakt op basis van verzamelde kennis en informatie uit het literatuur- en empirisch onderzoek zoals respectievelijk in hoofdstuk 3 en 5 is beschreven.

7.1 Ontwerp 1: 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport

Voor de weergave van het 'nieuw' leiderschap voor de georganiseerde sport, is gebruik gemaakt van een raamwerk bestaande uit zes factoren, afgeleid uit ontwikkelings- en competentie modellen uit het artikel 'We don't need another hero' (Peters, 2016).

Het profiel is gericht op de leider dan wel de aanjager van de organisatie. Als de aanjager van de organisatie de transformatie maakt, zal het 'rad' binnen de desbetreffende sport van de organisatie sneller gaan draaien (het woord 'rad' verwijst hier naar de figuur in § 7.2).





Horizontale gemeenschappelijke en gezamenlijke aanpak

In een netwerk is geen sprake van hiërarchische verhoudingen, maar een horizontale, gemeenschappelijke en gezamenlijke aanpak. Zorg dat je nieuwe verbindingen aan gaat en zo met actoren in het netwerk samenwerkt, dat ze de volgende keer weer graag met je willen samenwerken. Dit betekent dat je jezelf adapteert aan de 'ander' in het netwerk, zonder je eigen identiteit te verliezen. In de veranderende wereld is een grote inter-afhankelijkheid in het netwerk.

'Geheel is meer dan de som der delen.'



People awareness

Zorg dat de organisatie zelf in staat is snel te veranderen. Dit betekent dat je niet alleen individueel leiderschap stimuleert middels het geven van eigen verantwoordelijkheid, maar ook leiderschap in de organisatie als geheel. Doe dit middels het geven van ruimte en vertrouwen, gekoppeld aan veiligheid. Dit vraagt empathie, compassie en intuïtief handelen.

'Van hero-management naar samenspel.'



Mens zijn: ont-wikkel

Handel vanuit een roeping om de maatschappij te willen dienen. Dit vraagt om het aanspreken en inzetten van het gehele menselijke repertoire. 'Doorleef de ontwikkelingen van de maatschappij, sta met het individu in contact. Besef daarin dat de wereld van het individu snel verandert en dit een beroep doet op vrolijke veerkracht: pragmatisch, ondernemend en positief.

'Het leven is jezelf uit de wikkels halen om bij je potentie aan te komen.'

7.2 Ontwerp 2: gevraagde acties voor 'nieuw' bestaansrecht

Hieronder is een uitgebreide beschrijving van het beschreven stappenplan in § 6.2 'gevraagde acties aan de georganiseerde sport' ter ondersteuning voor het maken van de transformatie naar het nieuwe businessmodel 'distributed capitalism'.

STAP 1: AWARENESS OF NEW POSITION

Het begint met bewustwording van de 'bovenkant' van de organisatie(s) binnen de georganiseerde sport. Bewustwording dat de georganiseerde sport in het businessmodel van de 21^e eeuw een andere plaats heeft gekregen: je bent niet meer de 'binnenkant' maar onderdeel van de 'buitenwereld'. De 'binnenwereld' is nu het individu dan wel de gezamenlijke opgave die we hebben ten behoeve van het product sport. Die binnenwereld is de zogenaamde regisseur, dan wel opdrachtgever en de 'buitenwereld' is de opdrachtverlener.

STAP 2: DEFINE POTENTIAL

Wanneer je als georganiseerde sport AWARE bent van de drijfveren van de 'binnenwereld' en de andere actoren in het netwerk, is het belangrijk om als georganiseerde sport je eigen toegevoegde waarde dan wel potentie in het netwerk ten opzichte van de opgave te (her)overwegen. Het (nieuwe) individu, dat optreedt als consument (voortgekomen uit het industriële tijdperk), wil geen onderdeel meer zijn van de massa, maar zelf directe invloed hebben op zijn/haar sportomgeving waarin zelfverwezenlijking centraal staat. Daarop hebben de drie krachten; nieuwe behoefte individu, technologische ontwikkelingen en nieuwe logica in ondernemen (zie figuur 3 in hoofdstuk 2), invloed gehad. Gevolg hiervan is dat de vier functies van de georganiseerde sport steeds meer onder druk zijn komen te staan: terecht kunnen in een sportaccommodatie, deelnemen aan trainingen en competities, organiseren van sportevenementen en het bieden van gezelligheid. Het lukt niet meer om met eenzelfde inspanning nog meer waarde te leveren. Ga dus op zoek naar jouw (nieuwe) potentie als organisatie. Advies daarin is om dit niet met de gevestigde orde (partijen uit de georganiseerde sport)

te doen, maar juist hierover in gesprek te gaan met het 'umfeld': het individu en de andere actoren in het netwerk. Ga zien, ervaren, of zoals door een kennisdrager verwoord 'doorleef', wat er daadwerkelijk voor behoefte is bij het individu en net netwerk. Dit kan ook door middel van het inrichten van een zogenaamde prikkelgroep, waarin je als organisatie de buitenwereld naar binnen haalt.

STAP 3: MAKE PROGRAMMES

Wanneer de potentie van de organisatie duidelijk is, kies dan voor een passende inrichting en aanpak van de organisatie, die aansluit bij het beschreven leiderschap in § 7.1: een horizontale, gemeenschappelijke en gezamenlijke aanpak. Dus niet ingericht in afdelingen, maar in programma's. Kijk welke mensen daar de potentie voor hebben. Di kunnen huidige medewerkers zijn, mits deze uit de wikkels komen binnen de nieuwe opgave, dan wel mensen van buiten de organisatie die inzicht hebben in de wereld buiten de georganiseerde sport om en een open blik hebben. Op deze manier zorg je er als organisatie voor dat je fit bent om een maatschappelijke prestatie te leveren.

STAP 4: INVEST IN CONNECTION

De beschreven manier van organiseren in stap 3, kan als gevolg hebben dat je mensen moet saneren. Een transitie gaat statistisch vaak samen met het saneren van mensen. Mensen die beter functioneren bij een werkwijze van het 'managerial capitalism' (het beklimmen van een ladder) en niet uit de wikkels komen in een 'distributed capitalism'. Daarin belangrijk om niet naar de achtergrond van een persoon te kijken, maar naar de potentie van zijn/haar ontwikkeling. Investeer hierin door de communicatie aan te gaan vanuit altrocentrisme, waarin toekomstgerichtheid, eerlijkheid en transparantie gevraagd wordt. Daarnaast belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van mensen binnen de nieuwe programma's, niet alleen intellectueel maar juist ook op emotionele intelligentie, daar dit door de kennisdragers wordt gezien als een belangrijke toegevoegde waarde voor de organisatie.

Daar we kantelen van een verticaal, geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving naar een horizontaal, decentrale bottom-up samenleving, bepaalt uiteindelijk het individu of jij als actor in het netwerk van toegevoegde waarde bent. Monitor je rol dus ook door te investeren in het ophalen van resultaten bij het individu en net netwerk. Zorg dus voor structurele verbindingen met het individu en het netwerk. Dit kun je doen door het hebben/(be)houden van een prikkelgroep, in het verlengde van de voorgestelde groep bij stap 2.



Figuur 5: gevraagde acties voor 'nieuw' bestaansrecht georganiseerde sport

Bibliografie

Literatuur

- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*, 276-282.
- A.G. Stone, R. R. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), pp. 349-36.
- Bass, B. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational Dynamics .
- Bien, R. M. (2011). Complexity Leadership Theory. In *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. *Sage*.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. The information age, economy, society and culture . John Wiley & Sons.
- Conger, C. L. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. . *Thousand Oaks*.
- D.N. den Hartog, P. K. (1997). Inspirerend leiderschap in organisaties.
- Dijk, G. v. (2014). *Organisatie Ecologie: eenvoud in complexiteit*. Tilburg University.
- Feld, J. D. (2012). *Gedeeld leiderschap*. Koninklijke Van Gorcum.
- Grint, K. (2005). *Problems, problems, problems: the social construction of Leadership*.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership . In *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications, Inc.
- Hansen, M. H. (2001). Competing for attention in knowledge markets. *Administrative Science Quarterly*, 46, 1-28.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, London.
- Hickman, G. S. (2014). The power of invisible leadership: how a compelling common purpose inspires exceptional leadership. SAGE Publications In.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28, 114-115.
- Lucassen, M. v. (2004). *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in sport*. Nieuwegein: ARKO Sports Media.
- Bottenburg, M. v. (2013). *Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld*.
- Mei, B. v. (2015). *"Dus directeur zijn van een sportbond is niet zo eenvoudig hoor"*. Universiteit van Utrecht , Master Sportbeleid en Sportmanagement .
- Nuijten, I. (2012). *Echte leiders dienen*. BIM Media.
- Pearce, J. C. (2004). *Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Peters, F. (2016, 5). We Dont' Need another hero. *management & organisatie* .
- Petrie, N. (2014). *Future trends in leadership development*. Opgehaald van <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>
- R. Bolden, J. G. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Center fo Leadership Studies.
- Roest, J. v. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit van Utrecht, Utrecht.
- Rotmans, J. (2014). Verandering van tijdperk. Aeneas media.
- S. Linstead, L. F. (2009). A critical text . *Management & Organisation* (2nd).
- Schaveling, J. v. (2011). Leiderschap: een theoretisch overzicht. *Management & Organisatie*, 65(4), 6-26.
- Sorenson, G. H. (2013). *The power of invisible leadership: how a compelling common purpose inspires exceptional leadership*. University of Richmond.
- Stogdill, B., & Bass, M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: NY: Free Press.
- van Roest, J. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit Utrecht.
- Verlaan, L. (2014). *Goed leiderschap in deze tijd*. Universiteit Utrecht, Universiteit voor Humanistiek.
- Vinkenburg, D. d. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*(2), 131-142.
- Willemsen, A. (2016). *Leiderschap in een dynamische context*. Universiteit van Utrecht.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (Seventh Edition).

Beleidsdocumenten

- Brands, H., Hiemstra, A., Kalkman, I., & Kusters, E. (2016). *Sportbonden Monitor (2015)*. NOC*NSF i.s.m. Kenniscentrum Sport.
- Bussemaker, J. (2008). *Beleidsbrief De kracht van sport. (13), 2007-2008*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Crum, B. (1991). *versporting van de samenleving*. Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, Rijswijk.
- CPB/SCP. (2000). *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. . Den Haag.
- NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*.
- Schnabel, P. (2004). *Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit*. . Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau & Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2016). *Sport Toekomstverkenning*. Opgehaald van <https://www.volksgezondheidszorg.info/sport/toekomstverkenning>
- Thiessen-Raaphorst, A. (2014). *Rapportage sport 2014*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

Methakennis:

- Baarda, B. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers .
- Ijbema, R. M. (2015). *Het waarderend werkboek*. Nieuwekerk aan den IJssel: Gelling Publishing.

Overig:

- Aardema, H. (2012, november). *harrieaardema.nl*. Opgehaald van www.harrieaardema.nl
- Advies, D. (2011). *dolfijnadvies*. Opgehaald van <https://dolfijnadvies.wordpress.com/2011/01/08/achtergrond-bij-schets-van-de-next-generation-bank/>
- Zohar, D. (2017). *Quantum leiderschap*. In D. Zohar. Business Contact.

Bijlage 1: Opzet diepte interview

Introductie

Op dit moment neemt het aantal clublidmaatschappen in de georganiseerde sport af (2006: 44% en in 2014: 33%). In de Sport Toekomst Verkenning (product van SCP en RIVM i.o.v. VWS) wordt zelfs gesproken van een verdere daling naar 19% in 2030. Dit terwijl verwacht wordt dat het aantal mensen dat sport ongeveer gelijk blijft. Dus een verwachte daling van het marktaandeel bij de georganiseerde sport.

Ik wil met mijn onderzoek graag een 'zaadje planten' bij de sportbonden zodat de leiders/aanjagers binnen de georganiseerde sport 'beter' kunnen inspelen op de 'transitie in de sport' t.b.v. het verbeteren van het kernproduct SPORT (het Bruto Nationaal Sportgeluk).

Nu ben ik me er van bewust dat bij een transitie (breukvlak) de veranderingen vaak van buitenaf komen (afgeleid van de veranderingen in de muziek-, en auto-industrie). Terwijl deze veranderingen wel vaak een positieve invloed hebben op het kernproduct.

Het is dan ook een bewuste keuze om met u als kennisdrager op het gebied van leiderschap in gesprek te gaan. Om met u als 'buitenstaander' van de georganiseerde sport, maar expert op het gebied van leiderschap, te kijken (of en) hoe we de georganiseerde sport kunnen inspireren met 'nieuw' leiderschap: van buiten naar binnen kijken.

Aanpak

Voordat ik met u in gesprek ga over de toegevoegde waarde van 'nieuw' leiderschap voor sportbonden in het kader van de 'transitie in de sport', neem ik u graag mee in de inhoud van de 'transitie in de sport' (zie figuur 3 in hoofdstuk 2) en ben ik benieuwd of u van mening bent dat dit 'nieuwe businessmodel' ook 'nieuw' leiderschap vraagt?

Vervolgens ga ik graag met u in gesprek over:

- Wat het gevraagde script (de gevraagde software) is van aanjagers/leiders binnen de sportbonden (DREAM)?
- Van daaruit ga ik graag in gesprek over wat er dan nodig is binnen sportbonden om dit nieuwe script te integreren (DESIGN)?
- Om als laatste in gesprek te gaan over welke acties u adviseert aan de sportbonden om dit script in de praktijk te brengen (DESTINY).

Het is een semi gestructureerd interview. De bovenstaande vragen liggen vast, maar binnen deze vragen laat ik me graag inspireren door u. Ik heb binnen die vragen alleen enkele topics voor mezelf.



OUTSIDE IN