

Beter scoren

Een onderzoek naar factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim in de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn.

Sinem Albayrak
S1009380

Master Publiek Management 2018-2019
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen
Maart 2020

Begeleider:
Dr. P.M. Kruyen
Universitair docent Bestuurskunde



Radboud Universiteit Nijmegen

Voorwoord

Met veel plezier heb ik stagegelopen en mijn scriptie mogen schrijven bij PwC. Ik kijk terug op mijn stageperiode als een zeer waardevolle ervaring waarbij ik mijzelf heb kunnen ontwikkelen en enorm veel heb mogen leren van mijn collega's (dank alle collega's!). Tijdens mijn stage heb ik mee mogen werken aan verschillende opdrachten, waarbij ik onder andere heb mogen werken aan opdrachten inzake de aanpak van schoolverzuim. Dit bracht mij niet alleen tot nieuwe inzichten over dit thema, maar ook tot dit onderzoek! Met dit onderzoek rond ik de laatste fase van mijn masteropleiding af, waarna ik direct aan de slag mag gaan bij een organisatieadviesbureau. *“Hard work pays off!”*

Graag wil ik mijn zusje Aysenur bedanken voor haar geduld om mijn scriptie keer op keer door te lezen. Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken hun onvoorwaardelijke steun, zorg en hulp en voor het Tv-kijken zonder geluid, zodat ik ongestoord kon werken aan mijn thesis. Zonder hen stond ik niet waar ik momenteel sta. De fijne steun en liefde van mijn verloofde en vriendinnen maakten dat ik extra gedreven was en meer plezier had gedurende deze periode. Ten slotte wil ik mijn scriptiebegeleider, dr. Peter Kruijven, bedanken voor zijn geduld en hulp bij het bij elkaar brengen van alle puzzelstukjes die hebben geleid tot het onderzoek die nu voor u ligt.

Veel leesplezier!

Sinem Albayrak

Apeldoorn, maart 2020

Samenvatting

Binnen dit onderzoek wordt gefocust op factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim. Het betreft een vergelijkend onderzoek tussen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn om tevens in kaart te brengen of er sprake is van regionale verschillen. De problemen van jongeren die verzuimen zijn niet beperkt tot een vraag. Om jongeren zo goed mogelijk te helpen aan passend onderwijs is het van belang om het hele systeem rondom een jongere in beeld te hebben. Ongeveer een op de drie jongeren (tussen de 0-17 jaar) binnen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn is aangesloten bij een sportvereniging. Sportverenigingen vormen daarmee een belangrijke buitenschoolse vindplek voor jongeren en zijn om die reden een waardevolle partij om mee samen te werken in het kader van preventie. Deze samenwerking is voor beide partijen niet altijd evident.

In het theoretisch kader is gekeken naar literatuur over samenwerking en wat de belangrijke factoren zijn die invloed kunnen hebben op deze samenwerking. Daarbij is beschreven hoe taakafhankelijkheid volgens de literatuur invloed heeft op hoe de samenwerking tussen partijen eruit ziet en de invloed hiervan op de wenselijkheid van de samenwerking. Vervolgens is gekeken naar wat partijen individueel nodig hebben om samen te kunnen werken met andere partijen. Daarbij is het AMO-model, een model die stelt dat er drie belangrijke componenten zijn die de prestaties van individuele medewerkers beïnvloed, benoemd. Deze drie componenten zijn abilities, motivation en opportunities. Om erachter te komen in hoeverre de taakafhankelijkheid en de AMO-componenten invloed hebben op de samenwerking tussen professionals en sportverenigingen zijn semigestructureerde interviews gehouden.

Het empirische onderzoek toont allereerst aan dat er geen sprake is van regionale verschillen. Daarnaast hebben taakafhankelijkheid en de componenten uit het AMO-model inderdaad grote invloed op de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. De mate van inzet van de respondenten verschilt echter van elkaar. Zij noemen andere abilities, motivatiefactoren en opportunities die voor de samenwerking van belang zijn als de literatuur.

Daarmee is uit het onderzoek af te leiden dat de AMO-componenten breder zijn dan bekend is in de huidige literatuur en dat de mate van inzet en prestaties met betrekking tot samenwerking tussen professionals en niet-professionals in zekere mate te verklaren is aan de hand hiervan.

Aanbevolen wordt om onderzoek te doen naar de context waarin HR-praktijken worden ingezet en de attitudes van individuen (binnen een samenwerkingsverband).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Contents	4
1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie	10
1.5 Maatschappelijke relevantie	10
1.6 Doelstelling	11
1.7 Vraagstelling	11
1.7.1 Hoofdvraag:	11
1.7.2 Deelvragen:	11
1.8 Leeswijzer	12
2 Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Samenwerking en taakafhankelijkheid	13
2.3 De relevantie van HRM en het AMO-model	16
2.3.1 Het AMO-model	16
2.4 Abilities	18
2.4.1 Professionals en abilities	18
2.4.2 Sportverenigingen en abilities	21
2.4.3 Samenwerking	23
2.5 Motivation	24
2.5.1 Professionals en motivatie	24
2.5.2 Sportcoaches en motivatie	25
2.5.3 Samenwerking	26
2.6 Opportunities	26
2.6.1 Professionals en opportunities	27
2.6.2 Sportverenigingen en opportunities	28
2.6.3 Samenwerking	28
2.7 Conceptueel model:	29
3 Methodologisch kader	30
3.1 Inleiding	30
3.2 Onderzoeksstrategie en –verantwoording	30
3.3 Onderzoeksdoel	31
3.4 Caseselectie	31

3.5	Onderzoeksmethoden	32
3.5.1	Onderzoekspopulatie	34
3.6	Data-analyse	35
4	Resultaten	37
4.1	Inleiding	37
4.2	Regionale verschillen	37
4.3	Samenwerking en taakafhankelijkheid	38
4.3.1	Samenwerking en type taakafhankelijkheid	38
4.3.2	Incidenteel contact	39
4.4	Wenselijkheid van de samenwerking	40
4.4.1	Boundary spanner	41
4.4.2	Structureel contact	41
4.4.3	Zware verbinding	42
4.4.4	Verantwoordelijkheid sportverenigingen	42
4.4.5	Cliënt-gestuurd vanuit professionals	43
4.5	Abilities	43
4.5.1	Bewustwording	44
4.5.2	Kennis	45
4.5.3	Organiserend vermogen en goed contact	46
4.6	Motivation	47
4.6.1	Relatedness	47
4.6.2	Helpen van mensen	48
4.6.3	Draagvlak	48
4.7	Opportunities	49
4.7.1	Tijd, capaciteit en geld	49
4.7.2	Focus sportprogramma	51
5	Conclusie	52
6	Discussie	55
6.1	Reflectie op de methoden	55
6.2	Reflectie op de theorie	56
	Literatuurlijst	58
	Bijlagen: Topiclist interview	63

1 Inleiding

1.2 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is het adviesrapport van Marc Dulleart (trekker van het Thuiszitterspact) welke is opgesteld in opdracht van het ministerie van het OCW en VWS. Aan de opstellers van het advies is gevraagd om een advies te geven over de doorzettingsmacht in situaties waarin sprake is van een impasse, of waar dat dreigt omtrent schooluitval en thuiszitten van kinderen en jongeren. Doorzettingsmacht is te definiëren als het “*Ingrijpen of besluiten nemen bij impasses of stagnaties in besluitvormings- of werkprocessen.*” (Rasenberg, 2015). In het adviesrapport zijn 10 adviezen geformuleerd. Een van de belangrijkste adviezen die naar voren komen in het rapport is om preventie centraal te stellen in het aanpakken van schoolverzuim.

Anders naar je klas kijken

Als de beschikbare statistische informatie op een rij wordt gezet en omgerekend naar een klas met 30 leerlingen, dan kan in de gemiddelde klas sprake zijn van:

1,8	leerlingen met ernstige psychosociale problemen (Spelen met gezondheid, RIVM 2008)
2,3	leerlingen die een of andere ggz-behandeling krijgen (CBS, 2015)
0,9	leerling die met honger naar school komt (Onderzoek RTL Nieuws, 2015)
2,4	leerlingen afkomstig uit een gezin onder de lage inkomensgrens (Welvaart in Nederland, CBS, 2012)
1,0	leerling die wordt blootgesteld aan een vorm van kindermishandeling (Tweede Nationale Prevalentiestudie, Universiteit Leiden, 2011)
4,5	leerlingen met overgewicht (Jaarrapport 2014, Landelijke Jeugdmonitor, CBS, 2014)
0,25	leerling die het slachtoffer is van emotionele verwaarlozing (Tweede Nationale Prevalentiestudie, Universiteit Leiden, 2011)
3	leerlingen met een lichte of zware chronische ziekte (Landelijk Informatie Netwerk Huisartsenzorg, 2011)
0,6	leerling met een handicap die zorg of een voorziening vraagt (Kinderen met een handicap in tel, Verwey Jonker Instituut, 2013)
3	zorgleerlingen met een langdurige gedrags- of leerstoornis (CBS, 2008 en De school en leerlingen met gedragsproblemen, Onderwijsraad, 2010)
4,8	leerlingen met een ouder met een of andere psychische aandoening of verslaving (CBS, 2014)
7,5	leerlingen die moe zijn (CBS, 2008)
0,9	leerling die is blootgesteld aan enige vorm van huiselijk geweld niet gericht op het kind zelf (Tweede Nationale Prevalentiestudie, Universiteit Leiden, 2011)
2,5	leerlingen die zeggen in de afgelopen maanden gepest te zijn (Cijfers over gepest worden, N.Ji, 2013)
6	leerlingen die zich wel eens onveilig voelen in de eigen buurt (Jaarrapport 2014, Landelijke Jeugdmonitor, CBS, 2014)
3	leerlingen die thuis taken hebben als mantelzorg (Opgroeien met zorg, Nivel, 2008)
0,6	leerling die te maken heeft met een echtscheiding (CBS, 2015)

Figuur 1: Samenvatting onderzoeken naar afbreukrisico's

Bovenstaand figuur laat een samenvatting zien van verschillende onderzoeken afbreukrisico's. Afbreukrisico's zijn ze risico's kunnen uiteindelijk leiden tot schooluitval en thuiszitten. Voor deze situaties waarin er sprake is van afbreukrisico's is het volgens het rapport van belang om preventief op te treden. Het is van belang dat de professionals focussen op de behoefte van kinderen en jongeren in specifieke situaties om schooluitval en thuiszitten te voorkomen zijn (Dullaert & Gedragswerk, 2019).

Het rapport stelt de verwachting dat een preventieve aanpak en een proces dat wordt geregisseerd (door een procesregisseur) ervoor zal zorgen dat er een lichtere hulp en zorg voor kinderen zullen voldoen. Tevens wordt verwacht dat preventief werken een onmiddellijk effect zal hebben op de lange wachttijden in de jeugdzorg en jeugd-ggz. Tot slot zullen de kosten van de tot nu toe vooral op de curatie gerichte aanpak enorm verminderen (Dullaert & Gedragswerk, 2019).

1.3 Probleemstelling

De ministeries OCW, VWS, J&V, de PO-Raad, de VO-raad en de VNG tekenden in 2016 het Thuiszitterspact. Het doel van dit pact is om het aantal thuiszitters terug te dringen en te zorgen voor een passend onderwijsaanbod voor ieder kind/jongere (Dullaert & Gedragswerk, 2019). Een van de afspraken binnen het thuiszitterspact is dat er een doorzettingmacht dient te komen, waarbij betrokken partijen onderling afspreken wie de regie neemt in het dragen van zorg voor het kind dat thuiszit of dreigt thuis te zitten en behoefte heeft aan passend onderwijs.

In het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' (2017) en de kamerbrief 'Onderwijs en Zorg' (2018) werden eveneens maatregelen gesteld omtrent doorzettingmacht. Uit het onderzoek van Dullaert met medewerking van Gedragswerk, komt naar voren dat ondanks de inzet van de professionals vaak nog onduidelijkheid bestaat over bij wie de doorzettingmacht ligt. Hierdoor is het bieden van passende onderwijs en zorg ook complex. Daarnaast komt uit verschillende onderzoeken naar voren dat verzuim veelal niet enkel een onderwijsprobleem is. In Figuur 1 zijn verschillende situaties terug te vinden waardoor jongeren kunnen uitvallen. Ondersteuning en begeleiding van kinderen kunnen daardoor niet enkel worden verzorgd door het onderwijs of de zorg. Vaak is het probleem niet beperkt tot één vraag en is er sprake van een combinatie van onderwijs-, jeugdhulp- en zorgvragen. Verschillende professionals, waaronder leerplichtambtenaren, docenten en zorgprofessionals

zijn betrokken bij deze vragen (Dullaert & Gedragswerk, 2019). Professionals zijn beroepsbeoefenaren die werken voor en met burgers. Zij beschikken over specifieke/expliciete algemene kennis en geïnternaliseerde ervaringskennis (tacit knowledge), waardoor zij in staat zijn de eerdergenoemde gevallen te behandelen. Zij zijn opgeleid en worden betaald om hun beroep te beoefenen (Noordegraaf, Schiffelers, & Bos, 2014).

Om zo goed mogelijk te kunnen werken aan deze vragen is het voor deze professionals van belang om het hele systeem rondom een kind/jongere in beeld te hebben (Dullaert & Gedragswerk, 2019). Een groot onderdeel van het systeem zijn informele netwerken. Informele netwerken zijn groepen en personen waar iemand duurzame banden mee onderhoudt, buiten de geformaliseerde professionals die eerder zijn beschreven. Bij informele netwerken kan worden gedacht aan de vrienden, verwanten en maatschappelijke betrekkingen waar iemand mee verbonden is. De maatschappelijke betrekkingen waar iemand mee verbonden kan zijn, zijn zeer uiteenlopend. Hierbij kan gedacht worden aan sportverenigingen, muziekscholen, religieuze instellingen, jongerencentra, etc.

Er is voor dit onderzoek gekozen om een vergelijking te trekken tussen de gemeente Amsterdam en de gemeente Apeldoorn. Voor deze twee gemeenten is gekozen omdat deze gelegen zijn in verschillende regio's. Hiermee wordt binnen het onderzoek ook gekeken of er zaken te constateren zijn die toe te wijden zijn aan regionale verschillen.

Uit een onderzoek van het NOC*NSF, een Nederlandse sportorganisatie (2018), is naar voren gekomen dat ongeveer een derde van de kinderen in Amsterdam en Apeldoorn een lidmaatschap hebben bij een sportvereniging. Deze cijfers zijn gebaseerd op het aantal kinderen (0- t/m 17 jaar) met een lidmaatschap en niet het aantal lidmaatschappen, omdat een kind lid kan zijn van meerdere sportverenigingen.

	Kinderen met lidmaatschap sportvereniging ^
Amsterdam	27,51
Apeldoorn	39,64

Eenheid: %

Bron: NOC NSF

Tabel 1: % Kinderen met lidmaatschap sportvereniging gemeenten Amsterdam en Apeldoorn

Sportverenigingen zijn daarmee een onderdeel van het informeel netwerk waar jongeren een groot deel van hun (buitenschoolse) tijd besteden. Om die reden is er gekozen om het binnen dit onderzoek af te bakenen tot sportverenigingen.

Het rapport van Dullaert stelt dat er momenteel nog niet vaak of onvoldoende sprake is van samenwerking over de grenzen van de sectoren heen. De informele netwerken kunnen echter een zeer belangrijke schakel zijn in het signaleren van problemen bij jongeren. In het kader van preventie is vroegsignalering van belang. De samenwerking met informele netwerken zou daarin om die reden waardevol kunnen zijn (Dullaert & Gedragswerk, 2019).

Een effectieve samenwerking tussen professionals en het informele netwerk komt echter niet vanzelfsprekend van stand. Er zijn verschillende componenten die invloed hebben op hoe en in hoeverre partijen presteren binnen de samenwerking met elkaar.

In de HR-literatuur wordt door diverse onderzoekers drie essentiële componenten benoemd die de prestaties van medewerkers beïnvloeden: de *abilities* (oftewel de kennis, vaardigheden en bekwaamheden), de *motivation* (oftewel de drijfveren) en de *opportunities* (oftewel de omgevings- en contextuele factoren die de betreffende actie mogelijk maken (Siemsen, Roth, & Balasubramanian, 2008). Deze componenten vinden hun basis in het zogenoemde *AMO-model* (Appelbaum E. , Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

Nog niet onderzocht is of aan de hand van het AMO-model ook prestaties met betrekking tot samenwerking tussen professionele en niet-professionele organisaties kan worden verklaard. Binnen dit onderzoek zal gekeken worden in hoeverre de componenten *ability*, *motivation* en *opportunity* invloed hebben op in het functioneren van professionals en het informele netwerk met betrekking tot de samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim als doel. Een betere samenwerking tussen deze partijen kan namelijk ervoor zorgen dat het systeem rondom een jongere vroegtijdig in beeld is bij de relevante partijen en door hen kan worden aangepakt. Zoals beschreven wordt in verschillende theorieën, zijn actoren binnen een netwerk veelal afhankelijk van elkaar en hebben zij onderlinge samenwerking nodig om de gewenste prestatie te bereiken (Koppenjan & Klijn, 2004). De vraag hierbij is wat de actoren binnen een netwerk nodig hebben om zo te functioneren binnen een samenwerkingsverband dat zij tot een gezamenlijke actie kunnen komen. De juiste verhouding tussen *ability*, *motivation* en *opportunities* zou volgens het AMO-model bepalend zijn voor de positieve prestaties van een professional, zoals meer betrokkenheid en betere service-prestaties (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Een betere samenwerking tussen professionals binnen het netwerk van een kind/jongere biedt de mogelijkheid om problemen in een vroeg stadium te signaleren en vervolgens sneller tot een passende interventie te komen.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel geschreven over netwerken en de rol van professionals binnen de netwerken. Veelal wordt hierover gezegd dat de samenwerking van diverse partijen leidt tot het dichterbij komen tot het gewenste einddoel en dat een partij dit in haar eentje moeilijk kan bewerkstelligen. Het ziet ernaar uit dat de meeste auteurs (en organisaties) het erover eens zijn dat er meer te bereiken valt door met elkaar samen te werken (Koppenjan & Klijn, 2004). Samenwerking gaat echter niet altijd vanzelfsprekend. Professionals en informele netwerken verschillen qua behoeften van elkaar. Ook botsen veelal de belangen van informele netwerken met de belangen en standaarden van professionals waardoor de samenwerking vaak moeilijk goed te organiseren is. Dit zou te verklaren zijn aan de hand van het AMO-model, waarin hoge prestatie en hoge betrokkenheid van een werknemer afhangt van de AMO-componenten (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). De relatie tussen HR-praktijken (waar het AMO-model een voorbeeld van is) en de organisatie/werknemersprestaties ligt echter ingewikkeld binnen de wetenschap. De meningen zijn verspreid over de invloed van onder meer het AMO-model op de prestaties van werknemers. Binnen de huidige literatuur wordt dit ook wel het ‘black box dilemma’ genoemd (Voorde, Veldhoven, & Paauwe, HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans, 2011). Dit onderzoek buigt zich over de uitdagingen binnen samenwerkingsvraagstukken. Aan de hand van een empirische studie zal worden gekeken in hoeverre het AMO-model het functioneren van informele netwerken en professionals met betrekking tot de samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim kan verklaren. Op deze manier zal theoretisch een relevante aanvulling gegeven worden aan de mogelijkheden en de beperkingen van dit model. Daarmee zal eveneens een bijdrage geleverd worden aan de discussie omtrent het black-box dilemma.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Vroegsignalering en preventief optreden leidt tot het terugdringen van verzuim. Wanneer professionals en het informele netwerk van een kind/jongere elkaar in een vroeg stadium treffen, zal de interventie voor passend onderwijs duurzamer, effectiever en goedkoper kunnen zijn. Door vroegtijdig in te grijpen bij een probleem ‘leer je kinderen zwemmen, in plaats van het proberen te redden van de drenkelingen’. Daarnaast zal dit onderzoek bijdragen aan het doorbreken van de impasse rond het thuiszitten en schooluitval. De sociale kaart van

een jongere wordt door een goede samenwerking tussen professionals en informele netwerken beter in kaart gebracht. Als gevolg van deze opsomming zullen door betere preventie tevens de lange wachttijden binnen de jeugd-ggz en jeugdzorg worden teruggedrongen.

1.6 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoeverre *abilities*, *motivation* en *opportunities* invloed hebben op de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim in de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn.

1.7 Vraagstelling

1.7.1 Hoofdvraag:

In hoeverre spelen de abilities, motivation en opportunities van professionals en van sportcoaches binnen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn een rol in de onderlinge samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim?

1.7.2 Deelvragen:

Om antwoord te geven op de bovenstaande hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- In hoeverre werken professionals binnen scholen en de gemeente samen met het informele netwerk rondom het kind/de jongere?
- Welke kennis, vaardigheden en bekwaamheden (*abilities*) hebben professionals en het informele netwerk (nodig) ten behoeve van de onderlinge samenwerking?
- Welke drijfveren (*motivation*) hebben professionals en het informele netwerk (nodig) ten behoeve van de onderlinge samenwerking?
- Welke omgevings- en contextuele factoren (*opportunities*) hebben invloed op de samenwerking tussen professionals en het informele netwerk?

- Welke verschillen en overeenkomsten zijn waar te nemen tussen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn omtrent de samenwerking tussen professionals en het informeel netwerk ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim?

1.8 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd als volgt. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst. Hierin wordt verschillende theoretische perspectieven aan het licht gebracht. Deze perspectieven worden gecombineerd om vervolgens tot voorspellingen te komen over de empirie en zo een voorlopig antwoord op de centrale vraag te kunnen geven. In hoofdstuk 3 wordt het methodologisch kader beschreven, waar de gehanteerde werkwijze voor het onderzoek wordt toegelicht. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van dit onderzoek weer. Hoofdstuk 5 betreft de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de centrale vraag op basis van het theoretisch onderzoek en de resultaten uit het empirisch onderzoek. Hoofdstuk 6 bevat de discussie, waarin een kritische reflectie volgt op het uitgevoerde onderzoek, de betekenis ervan voor de theorie en de praktijk en worden er suggesties gegeven voor eventueel vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op het beantwoorden van de centrale vraag vanuit de theorie. Dit wordt gedaan door de twee concepten die in de centrale vraag naar voren komen te onderzoeken en met elkaar te combineren. Deze twee concepten zijn de *samenwerking* en het *AMO-model*, welke de componenten *abilities*, *motivation* en *opportunities* omvat. Allereerst zal het concept samenwerking en de verschillende vormen van taakafhankelijkheid worden besproken in paragraaf 2.2. Daarna zal in paragraaf 2.3 het AMO-model en wat dit model inhoudt worden toegelicht. In de paragrafen 2.4 tot en met 2.6 wordt ingegaan op de invloed van de componenten uit het AMO-model en hoe deze van invloed zijn op de het functioneren van actoren met betrekking tot samenwerking. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een tussentijdse conclusie en een conceptueel kader.

2.2 Samenwerking en taakafhankelijkheid

Soms kan een enkele partij een gewenste prestatie niet op zichzelf bereiken. Voor het realiseren van bepaalde doelstellingen zijn partijen vaak in zekere mate afhankelijk van elkaar. Er wordt gesproken van *taakafhankelijkheid* wanneer twee of meer partijen materialen, informatie of expertise moeten uitwisselen om een gewenste prestatie te bereiken (Prein, 2007). Thompson (1967) onderscheidt in zijn theorie drie verschillende vormen van taakafhankelijkheid. Deze zijn: gepoolde taakafhankelijkheid (*'pooled dependence'*), sequentiële of opeenvolgende taakafhankelijkheid (*'sequential dependence'*) en wederzijdse taakafhankelijkheid (*'reciprocal dependence'*) (Thompson, 1967). De mate van taakafhankelijkheid, is afhankelijk van de taaksoort en het doel waarnaar gestreefd wordt (Slepnirov & Waehrens, 2007). Hieronder worden de drie vormen van taakafhankelijkheid beschreven.

Gepoolde taakafhankelijkheid

Er wordt gesproken van gepoolde taakafhankelijkheid, wanneer de prestaties van verschillende partijen met elkaar worden gecombineerd en op die manier leiden tot het eindresultaat/einddoel. Hierbij heeft iedere partij die deelneemt aan de samenwerking een eigen rol, volledig separaat van de rol van anderen. Ieder partij levert op die manier een aparte

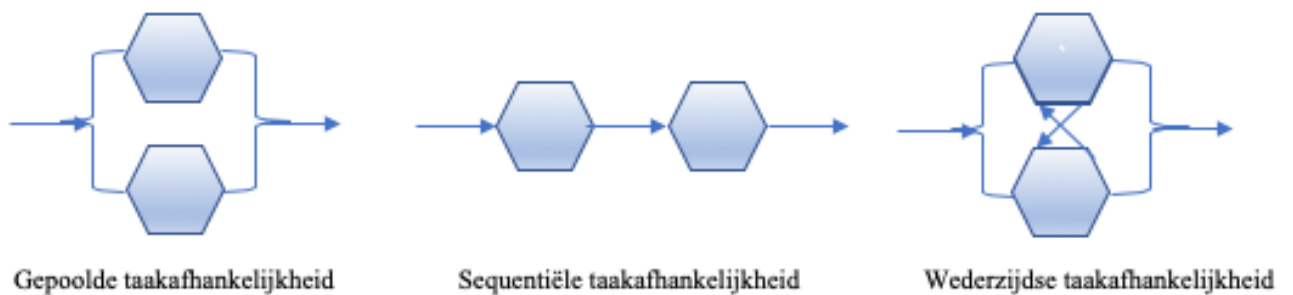
bijdrage aan het gemeenschappelijke doel (Thompson, 1967). Deze versie van taakafhankelijkheid is de meest simpele versie. De partijen hoeven hierbij niet direct interactie met elkaar te hebben om het eindresultaat te bewerkstelligen. Een zekere mate van afstemming is echter wel van belang voor het bereiken van het einddoel (Prein, 2007).

Sequentiële of opeenvolgende taakafhankelijkheid

Er is sprake van sequentiële of opeenvolgende taakafhankelijkheid wanneer een partij haar taak niet kan uitvoeren wanneer een andere partij haar taak nog niet heeft afgerond (Thompson, 1967). De *output* van de ene partij vormt in deze vorm van taakafhankelijkheid de input van de volgende partij (Prein, 2007).

Wederzijdse onderlinge afhankelijkheid

De laatste vorm van taakafhankelijkheid is de meest complexe vorm van de drie. Bij wederzijdse taakafhankelijkheid is iedere groep afhankelijk van de *outputs* van de andere partijen. De activiteiten van alle groepen zijn hierbij nauw met elkaar betrokken en moeten continu wederzijds op elkaar worden afgestemd (Prein, 2007). In vergelijking met de eerste twee vormen van taakafhankelijkheid is er binnen deze type meer samenspel nodig tussen de actoren. Om dit samenspel te bewerkstelligen is het van belang dat partijen leren hoe zij met elkaar om zouden moeten gaan (Edmondson, 1999).



Figuur 2: Vormen van taakafhankelijkheid (Thompson 1967)

Naarmate de complexiteit van de taakafhankelijkheid toeneemt, is er ook sprake van toenemende coördinatiemechanismen (Slepnirov & Waehrens, 2007). Hoe verder de complexiteit van de samenwerking toeneemt, hoe minder sprake is van onafhankelijke bewegingsruimte van de partijen. Dit kan ook ten koste gaan van de wenselijkheid van de samenwerking voor de partijen. Naarmate de afhankelijkheid tussen de partijen toeneemt, groeit de mogelijkheid tot onenigheid en conflicten. Wanneer partijen zich namelijk sterk ingeperkt voelen in hun autonomie, kunnen zij dit niet acceptabel vinden. Bij sequentiële

taakafhankelijkheid kan de ene partij zich bijvoorbeeld ten opzichte van de andere partij machteloos voelen, omdat ze afhankelijk zijn van hun *output* voor zij verder kunnen gaan (Prein, 2007). Een hogere mate van taakafhankelijkheid veroorzaakt ook onzekerheid, doordat de prestatie afhankelijk is van het resultaat van de eerdere *outputs*. Wanneer partijen geen overeenstemming vinden over de prioriteiten, wanneer de *output* van de ene partij uitblijft of niet zoals gewenst aankomt, kan dit de samenwerkingsrelatie schaden. Om die reden is onderlinge afstemming van belang om de onzekerheid die voortvloeit uit taakafhankelijkheden te reduceren (Allen, 1986).

Onderstaand tabel geeft een weergave van de coördinatiemechanismen die gepaard gaan per vorm van taakafhankelijkheid volgens de theorie van Thompson (1967). De ‘X’ en in het tabel laten hier de toename van de coördinatiemechanismen zien naarmate toename van de complexiteit van de vorm van taakafhankelijkheid.

Coördinatiemechanismen X Taakafhankelijkheid	Regels en procedures	Schema's en plannings	Onderlinge afstemming
Gepoolde onderlinge afhankelijkheid	X		
Opvolgende onderlinge afhankelijkheid	X	X	
Wederkerige onderlinge afhankelijkheid	X	X	X

Tabel 2: Coördinatiemechanismen per type taakafhankelijkheid gebaseerd op Thompson (1976)

Kortom, de verwachting is dat de vorm van taakafhankelijk bij de samenwerking tussen twee of meer partijen van invloed is op complexiteit en daarmee ook de wenselijkheid van de samenwerking.

2.3 De relevantie van HRM en het AMO-model

HRM kan worden gedefinieerd als alle activiteiten die te maken hebben met het managen van arbeidsrelaties binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2003). HRM-praktijken worden binnen een organisatie ook ingezet om de werknemers te beïnvloeden, met als einddoel om de prestaties van de organisatie positief te beïnvloeden (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt de meerwaarde van HRM veel besproken. Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt echter ook besproken dat er sprake is van een zogenoemde ‘black-box’ dilemma. Deze ‘black-box’ dilemma gaat over dat er sprake van consensus is binnen de wetenschappelijke literatuur over de meerwaarde van HRM op organisatieprestaties, maar niet over de variabelen die invloed hebben op de prestatie van een organisatie (Onincx, 2005).

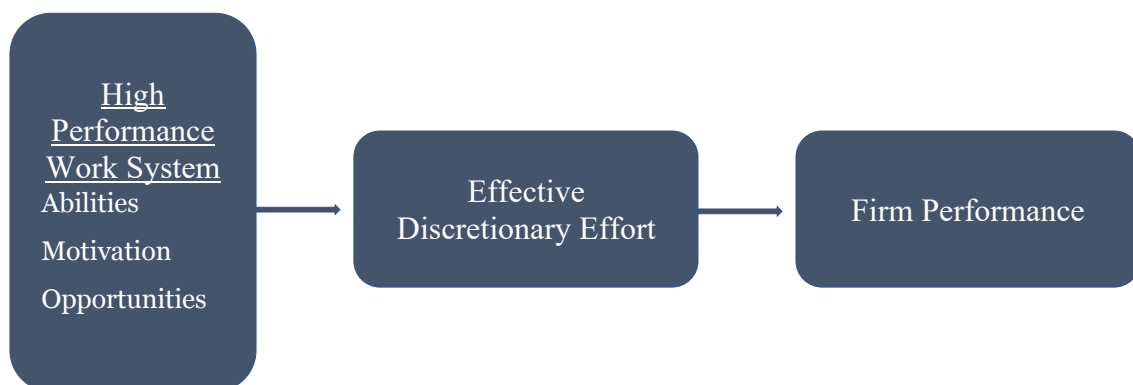
Een van de vormen van HRM die veel worden bediscussieerd binnen de literatuur is het ‘*High Performance Work System*’. HPWS kan worden beschreven als een bundel van activiteiten vanuit HR welke als doel hebben om invloed uit te oefenen op de houding en gedrag van werknemers (Onincx, 2005). Wanneer HPWS een goede invloed heeft op de houding en gedrag van werknemers, is de aanname dat dit op zijn beurt weer van positieve invloed zal zijn op de prestatie van een organisatie (Appelbaum E., Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Het ontwerpen en inzetten van HRM-praktijken om te voldoen aan de behoeften van werknemers kan volgens Appelbaum et al (2000) ook de samenwerking met andere partijen en op zijn beurt het verhogen van de organisatieprestaties verbeteren wanneer wordt ingezet op het versterken van de vaardigheden en motivatie van medewerkers. Volgens Boselie et al. (2005) is het AMO-model van Appelbaum (2000) een van de meest gebruikte theorieën welke HRM koppelt aan organisatieprestaties. Binnen dit onderzoek wordt gekeken of het AMO-model een basis kan bieden bij het verklaren van de prestaties met betrekking tot samenwerking tussen professionals en niet-professionals. Hierna volgt een beschrijving van het AMO-model en de componenten van het AMO-model.

2.3.1 Het AMO-model

Het AMO-model is een *framework* dat vaak gebruikt wordt als vorm van een HPWS (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Het model houdt drie hoofdcomponenten in: *ability*, *motivation* en *opportunities* (Appelbaum E., Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). De componenten uit het AMO-model worden binnen dit onderzoek als volgt gedefinieerd: de *abilities* (oftewel de

kennis, vaardigheden en bekwaamheden), de *motivation* (oftewel de drijfveren) en de *opportunities* (oftewel de omgevings- en contextuele factoren die de betreffende actie mogelijk maken (Siemsen, Roth, & Balasubramanian, 2008). Het AMO-model heeft als uitgangspunt dat wanneer een organisatie inzet op het vergroten van de *ability*, de *motivation* en het bieden van kansen aan de medewerkers om te presteren (*opportunities*), dit positieve invloeden heeft op de prestaties binnen de organisatie (Voorde, Veldhoven, & Paauwe, 2011). In andere woorden stelt het AMO-model dat werknemers goed presteren wanneer ze dit kunnen (doordat zij de benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden bezitten), zij dit willen (doordat zij hier op de juiste wijze voor worden beloond) en wanneer de werkomgeving hiertoe de mogelijkheid en juiste support biedt (Onincx, 2005).

Wanneer hier sprake van is, leidt dit tot een *effective discretionary effort*. Dit kan worden vertaald als een grotere bereidheid om goed te presteren. Uiteindelijk zal dit leiden tot een betere *firm performance*, oftewel organisatieprestaties.



Figuur 3: Het AMO-model

Naast de positieve geluiden binnen de wetenschappelijke literatuur op de uitgangspunten van het AMO-model, zijn er ook critici vinden die stellen dat HRM wel een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie, maar geen of zelfs een negatief effect hebben op het welzijn en tevredenheid van werknemers (Voorde, Veldhoven, & Paauwe, 2011). Deze critici stellen dat welzijn en tevredenheid van medewerkers en positieve organisatie prestaties twee verschillende doelen zijn die niet met dezelfde HR-praktijken kunnen worden beïnvloed. Zij veronderstellen dat HR-praktijken gericht op prestatieverhoging kunnen leiden tot arbeidsintensivering. Dit kan leiden tot meer werkstress en daarmee een hogere kans op een burn-out. Hiermee hebben HR-praktijken dus niet altijd een positieve invloed op het welzijn en de tevredenheid van de werknemers (Voorde, Veldhoven, & Pauwe, 2011).

In de volgende paragrafen zullen de *abilities*, *motivation* en *opportunities* van professionals en sportcoaches en het effect hiervan op de onderlinge samenwerking tussen deze twee partijen worden besproken

2.4 Abilities

In de literatuur is te vinden dat er verschillen zitten in de abilities die verwacht worden van (zorg)professionals en sportcoaches.

Hieronder zal allereerst zal de professional worden besproken. Hierbij wordt uiteengezet welke trends en ontwikkelingen invloed hebben gehad op het werk van de professional en hoe deze trends en ontwikkelingen leiden tot veranderende perspectieven op professionaliteit. Daaropvolgend zullen de abilities van de sportcoaches besproken worden vanuit de context waarin sportcoaches werkzaam zijn. In 2.4.3 zal de invloed van de abilities op de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportcoaches worden besproken.

2.4.1 Professionals en abilities

Professionals

Een professional is iemand die een professie uitoefent. Vandaag de dag wordt de term veel gelinkt aan het beroep dat wordt uitgeoefend en de leden die betrokken zijn bij de beroepsgroep (Bercial, Piggott, North, & Muir, 2019). Veel onderzoekers richten zich bij het onderzoeken op een specifieke professionele beroepsgroep. Hierbij is er sprake van variatie tussen klassieke professionals (zoals artsen en advocaten) tot ‘zwakkere’ professionals zoals maatschappelijke werkers (Noordegraaf, 2011).

Het gedrag van professionals wordt zowel technisch (*technical base*) als moreel (*service ethic*) beoordeeld. De beroepen die zij uitoefenen geven namelijk sociale instituties vorm die het algemeen belang nastreven. Ook is het werk dat zij doen van belang voor het welzijn van hun cliënten (Wilensky, 1964). Hoe sociale professionals (zouden moeten) handelen is uiteindelijk voor het grootste deel gebaseerd op de sociale vraagstukken en de maatschappelijke bijdrage waarnaar wordt gestreefd (Vliet, 2009).

De trends en ontwikkelingen die zich voordoen in de samenleving zijn van grote invloed op de inrichting van het werk van de professional. Professionals en organisaties zullen manieren moeten vinden om hun werk zo vorm te geven, dat zij kunnen inspelen op omgeving en de

behoefte van de maatschappij en het samenwerkingsverband waarin zij opereren. De veranderende context zorgde daarom ook voor verschillende perspectieven op professionaliteit. Deze vier perspectieven welke zijn uiteengezet door Noordegraaf en Siderius (2016) zullen hieronder worden behandeld.

Veranderende perspectieven op professionaliteit

Het eerste perspectief op professionaliteit wordt ook wel aangeduid als de *pure professionaliteit* (Noordegraaf & Siderius, 2016). Dit is het meest klassieke beeld waarin wordt verondersteld dat professionals autonoom zijn binnen hun professie. Deze autonomie is een privilege die de professionals hebben verworven door de maatschappij als gevolg van hun kennis en expertise binnen een bepaald beroepenveld. Autonomie wordt gelegitimeerd door het feit dat professionals hoogopgeleid zijn (bij voorkeur universitair) en veel kennis en ervaring hebben (Bercial, Piggott, North, & Muir, 2019). Professionals hebben specifieke kennis verworven en een technische basis ontwikkeld om specifieke cases te kunnen behandelen (Wilensky, 1964). Sturing vanuit het management is in deze minimaal en leiderschap is meer bottom-up ingericht (Klenk & Pavolini, 2015). De continuïteit van de professie wordt beschermd doordat professionals onderdeel zijn van een beroepenveld waarin gesproken kan worden van een ‘*checks-and-balances*’ tussen professionals onderling en de aanwezigheid van regulerende mechanismen als protocollen, regels, routines etc. (Noordegraaf, 2007).

Rond de jaren '80 werd de roep om als publieke organisatie effectiever en efficiënter te presteren groter. Dit kwam tot uiting in het *New Public Management* (NPM) als stroming (Klenk & Pavolini, 2015). Mede daarmee veranderden de werkomstandigheden van professionals. De professionals hebben vernieuwde *abilities* (kennis en vaardigheden) nodig waarbij zij ook inzicht nodig hebben in wat de veranderende omstandigheden betekenen voor hun werk, wat de risico's zijn en hoe zij hun werk moeten organiseren om deze risico's te kunnen beheren (Noordegraaf, 2015). Professionele organisaties zullen om die reden ook interne HRM (vacatures, opleidingen, werkvormen en werving- en selectieprocedures) moeten inspelen op de vraag naar multi-professionals en hun professionals moeten voorbereiden op multidisciplinaire praktijkervaringen (Noordegraaf, 2011). Dit moedigde de ontwikkeling richting *managerialism* aan. Deze ontwikkeling stelde niet de professional, maar de organisatie en de diensten die de organisatie levert centraal (Olakivi & Niska, 2017). De focus lag hier meer op het stellen van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden richting de

prestatie en de maximalisatie van opbrengsten en prestaties voor de organisatie. De directeuren, managers en stafmanagers stellen een strategie op voor de organisatie en de professional heeft weinig autonomie (Thiel, 2013). Efficiëntie en controle zijn de leidende waarden binnen het *managerialism* (Noordegraaf & Siderius, 2016). Het uitgangspunt is dat professionals gemanaged moeten worden om dat te realiseren (Öberg & Bringselius, 2005). Dit kan gedaan worden bijvoorbeeld doormiddel van het opzetten van verschillende trainingen om zo efficiënt mogelijk de hoogst haalbare prestatie te behalen (Peccei, Voorde, & Veldhoven, 2013).

Het is in deze dynamische tijden echter lastig om vast te houden aan de principes binnen de pure professionaliteit *of managerialism*. De grenzen van professionaliteit en management vervagen, waardoor plaats gemaakt moet worden voor een hybride aanpak (Olakivi & Niska, 2017). De nadruk binnen dit perspectief ligt op de *verbinding* tussen professioneel werk en organisaties (Persson, 2019). Deze verbindingen worden noodzakelijk geacht om de dienstverlening te laten voldoen aan de nieuwe eisen (Klenk & Pavolini, 2015). Deze visie maakt meer plaats voor *vertrouwen*, waarbij de sturing van een manager in vergelijking met het *managerialism* wordt beperkt en de professional weer een zekere mate van autonomie krijgt (Brock, 2006). Deze verschuiving vraagt weer bepaalde *abilities* van de professional (Noordegraaf, 2007). Hieronder wordt de noodzaak van het samenwerken met andere partijen en de daarvoor benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden beschreven.

Kennis, vaardigheden en bekwaamheden van professionals

Net is besproken hoe de focus met de komst van NPM meer is verschoven naar de prestaties van organisaties en dat de focus in recente tijden ook meer de nadruk legt op verbinding en vertrouwen (Noordegraaf, 2007). De wijze waarop professionals werken verandert recentelijk ook door de aard van de cases. Voor bijvoorbeeld multi-problematiek in de jeugdzorg en het sociale domein is het van belang dat partijen goed contact met elkaar hebben om effectief samen te kunnen werken met betrekking tot deze cases (Klenk & Pavolini, 2015). De samenwerking krijgt hierbij *interprofessionele kenmerken*, die de grenzen van organisaties overschrijden (Noordegraaf & Siderius, 2016). Om het werk van de professional niet te hinderen is het belang dat procedures, protocollen en standaarden de werkprocessen van een professional de aansluiting op veranderende omstandigheden en samenwerking over de grenzen mogelijk maakt en niet tegenwerkt (Klenk & Pavolini, 2015).

Daarnaast worden professionals geconfronteerd met de hoeveelheid aan cases waar zij tegelijkertijd aan moeten werken. Zij moeten daarbij rekening houden met het beschikbare budget van de organisatie, middelen en capaciteit. De traditionele manier van professioneel werk, waarbij aandacht en menselijkheid centraal staat, staat hierbij onder druk (Adams, 2017). Dienstverleners lopen hierbij het risico dat zij niet iedere casus kunnen behandelen met de aandacht die het behoeft (Noordegraaf, 2011).

Professionals staan ook onder de invloed van belanghebbenden. Zij vragen een zekere mate van verantwoording van de professional. Dit wordt ook wel de *'audit society'* genoemd. Professionals zijn als individu medeverantwoordelijk voor de organisatieverantwoordelijkheden (Klenk & Pavolini, 2015). Deze verantwoordelijkheden dragen zij in de manier waarop zij zich gedragen, uiten, presteren, etc. Professionals dienen in staat te zijn om deze medeverantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen (Noordegraaf, 2011).

Deze constatering vragen om kennis, vaardigheden en bekwaamheden van de professional die *voorbij* hybriditeit gaan (Adams, 2017). Een professional dient te beschikken over een *organiserend vermogen* waarbij zij aansluiting vinden bij de buitenwereld en hun netwerk, risico's kunnen tackelen, verantwoordelijkheid kunnen nemen en verantwoording te kunnen geven, etc. Een organiserende professional is daarbij in staat om naar oplossingen te zoeken en te denken buiten de grenzen van zijn of haar eigen professie en organisatie (Klenk & Pavolini, 2015). Ook weet een organiserende professional hierbij de verschillende risico's en neveneffecten te signaleren en hier vervolgens op te acteren (Noordegraaf & Siderius, 2016).

2.4.2 Sportverenigingen en abilities

Sportverenigingen en sportcoaches

Gezien het feit dat jongeren de helft van hun tijd besteden aan vrijetijdsactiviteiten (naast hun schoolactiviteiten), is het belang om na te gaan hoe zij deze invullen. Sport wordt gezien als de meest populaire buitenschoolse activiteit waar jongeren veel van hun vrije tijd aan besteden. (Vella, Oades, & Crowe, 2011). Vele onderzoekers hebben het belang van sport en fysieke activiteiten bij jongeren aangetoond. Sport en fysieke activiteiten zorgen bij jongeren voor ontwikkeling op vele gebieden. Hierbij kan gedacht worden aan fysieke, emotionele, sociale en psychologische ontwikkeling en het ontwikkelen van diverse skills, waaronder samenwerking, communicatie, verantwoordelijkheid, empathie, discipline, leiderschap en

omgang met stress (Gould & Carson, 2010) . Daarnaast wijst onderzoek op een positieve correlatie tussen sport en het streven naar een carrière en correleren sport en schoolverzuim en crimineel gedrag negatief met elkaar (Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005).

Sportverenigingen zijn een plek voor vele kwetsbare jongeren om zich terug te kunnen trekken van de problemen die zich voordoen op school, thuis of in de wijk en positieve feedback kunnen ontvangen (Hermens, Super, & Verkooijen, 2017). Hierbij is de rol van de sportcoach in de ontwikkeling van een kind dat is aangesloten bij een sportvereniging is essentieel.

Kennis, bekwaamheden en vaardigheden van sportcoaches

Uit een studie van Smoll et al. (1993) kwam naar voren dat sportcoaches die waren getraind in het focussen op de ontwikkeling van jongeren en het versterken van hun technische vaardigheden een betere sfeer creëerden en een betere band hadden met jongeren dan sportcoaches die daar niet in getraind waren (Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005).

Vaak is het voor een sportcoach moeilijk om te focussen op de ontwikkeling van een kind, omdat zij niet altijd getraind zijn op de pedagogische aspecten van het coachen van sportende jongeren. Dit wordt zelfs nog complexer wanneer het gaat om kwetsbare jongeren. Het *leren* staat centraal in de coaching praktijk, maar vaak ligt de focus voornamelijk op de fysieke ontwikkeling en sportprestaties.

Een sportcoach is in de meeste gevallen een vrijwillige functie. De professionalisering van sportcoaches heeft vaker op de maatschappelijke agenda gestaan, maar werd over het algemeen niet gewaardeerd (Cushion & Lyle, 2010). De neiging van sportcoaches om zich te ‘professionaliseren’ wordt onderdrukt door zaken als papierwerkprocessen, beperkte vergoeding van de studiekosten en de afname van autonomie, omdat deze factoren ervoor zorgen dat de werkdruk van sportcoaches groter wordt. (Taylor & Garrat, 2008). Binnen vrijwilligerswerk wordt waarde gehecht aan het creëren van meer maatschappelijke/sociale betrokkenheid en altruïsme. De maatschappelijke opbrengsten van sportcoaches worden groter naarmate zij ook meer *abilities* (kennis en vaardigheden) beschikken over het pedagogische aspect van het coachen van jongeren (Hermens, Super, & Verkooijen, 2017). Het werven van strategische kennis is hierbij van belang.

In tegenstelling tot professionals zijn de kennis en vaardigheden voor een sportcoach niet gestandaardiseerd en geen voorwaarde om een sportcoach te worden. Dit komt mede doordat

sportcoaches veelal worden beoordeeld op basis van sportprestaties. Lyle (2002) stelde dat de toenemende verwetenschappelijking van de waarde en betekenis van sport en de rol van sportcoaches echter wel plaats maakt voor het toewijzen van specifieke kennis, bekwaamheden en vaardigheden van sportcoaches (Taylor & Garrat, 2008). Wanneer een sportcoach in staat is om onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken zal dit waardevol zijn in de samenwerking met andere partijen. Een sportcoach kan een grotere waarde toevoegen aan het systeem van de jongeren door vaardigheden als planning, communicatie, aandacht voor bijzondere gevallen, zelfmonitoring, besluitvorming, voorspellen van uitkomsten, reflecteren, etc. te ontwikkelen (Cushion & Lyle, 2010)

2.4.3 Samenwerking

Zoals beschreven in paragraaf 2.2 heeft een partij meestal niet alle benodigde informatie, bevoegdheden en middelen om de wenselijke uitkomst (het voorkomen en terugdringen van schoolverzuim) te bereiken. Partijen zijn afhankelijk van hun netwerk om doelen te bereiken (Klijn & Koppenjan, 2004).

Wanneer een probleem veelzijdig en complex is, vraagt dit om samenwerking tussen meerdere partijen. Zo kan problematiek beter worden begrepen zou daarnaar geïntervenieerd kunnen worden. Vaak is er sprake van fragmentatie binnen een probleem, waarbij vele partners zijn betrokken (Prein, 2007). Dit leidt tot gebrek aan coördinatie en overzicht. Iedere partij richt zich op de eigen *output* die hij voor moet zorgen, maar verantwoordelijkheid over de *outcome* ontbreekt (Rhodes, 1996). De ontwikkeling in de richting van een *organiserende professional* is een belangrijk aspect om dit gebrek aan coördinatie en overzicht tegen te gaan. Dit zal de samenwerking over de grenzen van de organisatie (waaronder dus ook mogelijk met sportcoaches) bevorderen (Noordegraaf & Siderius, 2016). Het is van belang om de verbinding op te zoeken met sportverenigingen in het licht van de maatschappelijke waarde van het contact. In dat geval delen de professionals en sportcoaches een belang dat de samenwerking kan stimuleren.

Uit het voorgaande komt naar voren dat het van belang is voor de samenwerking dat beide partijen het vermogen hebben om deze samenwerking aan te gaan. Hiervoor is het van belang dat de professionals over *organiserend vermogen* en de sportcoaches over pedagogische en technische kennis en vaardigheden beschikken.

2.5 Motivation

Deze paragraaf werpt een blik op de motivatiefactoren van professionals en sportcoaches. Daarbij wordt besproken waardoor professionals en sportcoaches gemotiveerd raken en hoe dit invloed heeft op de samenwerking tussen deze twee partijen.

2.5.1 Professionals en motivatie

De motivatie van een professional kan getoetst worden aan de hand van de mate waarin hij of zij bereid is om professionele normen en standaarden te volgen. Niet alles kan echter gecontroleerd worden door de beroepsgroep van een professional. Autonome motivatie is om die reden net zo belangrijk. Autonome motivatie komt tot uiting in gedrag waarbij de professional niet iets is opgelegd (Noordegraaf & Loon, 2014).

Deci en Ryan (2000) beschrijven in de *Self-Determination Theory* dat individuen vanuit hunzelf gemotiveerd raken tot iets. Zij bespreken in hun theorie dat een professional drie basisbehoeften heeft die bepaald in welke zij gemotiveerd aan het werk gaan. Deze factoren zijn: *autonomy*, *relatedness* en *competence*. Een professional is meer gemotiveerd in zijn werk naarmate hij of zij ook meer zeggenschap heeft over zijn of haar werk (*autonomy*), het gevoel heeft dat hij of zij in staat is om het werk uit te voeren (*competence*) en in hoeverre hij of zij zich verbonden voelt met het werk en de mensen waarmee de professional samenwerkt (*relatedness*). Deze drie punten tezamen bepalen volgens de Self-Determination Theory de mate van autonome motivatie van een professional (Deci & Ryan, 2000).

Wanneer gekeken wordt naar publieke/sociale professionals, wordt in de literatuur geconstateerd dat zij voornamelijk gemotiveerd zijn door wat zij kunnen bijdragen aan de maatschappij met het beroep dat zij uitoefenen. Perry & Wise (1990) spreken hierbij ook wel van de *Public Service Motivation*. Deze benadering past goed binnen de kaders van dit onderzoek. Dit concept veronderstelt dat motivatie verder gaat dan enkel rationele motivatie. Normatieve en affectieve motieven bepalen ook de mate van motivatie. Onder rationele motieven wordt “het willen bijdragen aan het beleid van de organisatie en breder geheel, waardoor de publieke professional als individu een meerwaarde levert aan de maatschappij” verstaan. Normatieve motieven richten zich op de motivatie om het publiek belang te dienen (Perry & Wise, 1990). Bij affectieve motieven kan worden gedacht aan vaderlandsliefde. Een publieke professional die de genoemde motieven beschikt, zal zich volgens deze theorie inzetten om de doelen van de organisatie te bereiken (Vandenbeele, 2005).

Het is waardevol voor een publieke professional om contacten te verkrijgen door het deel te nemen aan een netwerk. Voor een publieke professional kan het, zoals eerder benoemd, om verschillende redenen waardevol om deel uit te maken van het netwerk. Wanneer professionals in een goede relatie staan met het netwerk, brengt dit voordelen met zich mee bij het streven naar bepaalde doelen (Koppenjan & Klijn, 2004). Ook om deze redenen zijn publieke professionals bereid om deel te nemen aan een netwerk over de grenzen van de organisatie heen (Agranoff, 2006). De drijfveren van een professional vormen dus een belangrijk component voor de bereidheid tot samenwerking met andere partijen

2.5.2 Sportcoaches en motivatie

Zoals eerder benoemd is het werk van een sportcoach vaak een vrijwillige functie. Deelname aan vrijwilligerswerk wordt binnen de maatschappij positief gewaardeerd (Cuskelly, Hoye, & Auld, 2006). De vrijwillige aard van het vrijwilligerswerk maakt dat de vrijwilligers zelf het initiatief nemen om het werk te doen dat zij leuk vinden. Vaak krijgen vrijwilligers hier niet voor betaald, of krijgen zij een (kleine) vergoeding. Vrijwilligers hebben over het algemeen de mogelijkheid om werk te kiezen dat zij leuk vinden en de ‘zware taken’ op zij te schuiven. Daarnaast worden motieven als ‘het ontmoeten van mensen’, ‘verbreden van de levenservaring’, ‘doen waar ik goed in ben’, ‘leren van nieuwe vaardigheden’, ‘actief en gezond blijven’, ‘zien van resultaten en morele, religieuze of politieke principes’ genoemd als drijfveer om zich in te zetten voor vrijwilligerswerk (Wilson & Musick, 2000). Bij deze voorbeelden zijn zowel ‘egoïstische’ als ‘altruïstische’ motieven te zien. De egoïstische motieven zorgen ervoor dat de vrijwilliger zich inzet voor eigen belang. De altruïstische motieven zorgen ervoor dat de vrijwilliger zich inzet voor anderen (Bekkers, 2004).

De mate van inzet en loyaliteit van een vrijwilliger wordt ook voor een groot deel bepaald door het respect en trots/aanzien die zij krijgen met hun inzet in de stichting of organisatie waarin zij actief zijn (Cuskelly, Hoye, & Auld, 2006). Een ander belangrijke factor wat bepalend is voor de motivatie van een vrijwilliger is de mate van emotionele verbondenheid met de organisatie. Ook wanneer vrijwilligers het belang en de toegevoegde waarde van hun werk goed merken is dit een drijfveer voor hen om zich in te zetten binnen de stichting of organisatie (Boezeman & Ellemers, 2008).

Uit het voorgaande blijkt dus dat de drijfveren van professionals en sportcoaches niet altijd met elkaar overeenkomen. De mate van motivatie van sportcoaches is echter wel medebepalend voor hoeveel ze zich ergens voor willen inzetten.

2.5.3 Samenwerking

Het AMO-model benadrukt de noodzaak van alle drie de componenten en met name *motivation* als factor die van invloed is op in hoeverre een actor geneigd is om informatie te delen (Siemsen, Roth, & Balasubramanian, 2008).

Williams (2002) beschrijft dat de samenwerkingsvaardigheden van individuen een belangrijke factor zijn in de onderlinge samenwerking tussen actoren binnen een netwerk. Actoren die goed in staat zijn om belangen en individuen met elkaar in contact te brengen noemt hij *'boundary spanners'* Boundary spanners zijn tevens actoren die *graag* de samenwerking met andere partijen opzoeken. Wanneer een boundary spanner actief is binnen een netwerk en zijn of haar samenwerkingsvaardigheden daarbinnen toepast, verhoogt dit de kans op een goede samenwerking. Hierbij wordt de kans op het oplossen van een complex probleem eveneens vergroot (Williams, 2002).

Een ander belangrijke factor die van invloed kan zijn op de samenwerking tussen actoren binnen een netwerk is het vertrouwen die zij hebben in elkaar. De mate waarin actoren vertrouwen dat zij op elkaar kunnen bouwen omtrent een bepaalde situatie is bepalend voor de samenwerking. Het *relationeel vertrouwen* is een vorm van vertrouwen dat veel wordt genoemd. Hierbij wordt de mate van vertrouwen in een andere actor binnen het netwerk bepaald door eerdere interacties met elkaar (Ansell & Gash, 2007).

In deze paragraaf is beschreven dat er verschillende aspecten zijn die professionals en sportcoaches drijven om zich in te zetten in hun functie. Naast de motivatiefactoren die benoemd worden voor de professionals en sportcoaches zijn tevens de mate waarin een professional zich gedraagt als boundary spanner en het vertrouwen die partijen hebben in elkaar een belangrijke factor die de motivatie tot onderlinge samenwerking kan bevorderen.

2.6 Opportuniteiten

In deze paragraaf wordt besproken wat de invloed van context- en omgevingsfactoren is op de werkwijze en de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportcoaches.

2.6.1 Professionals en opportuniteiten

Professionals hebben te maken met verschillende externe factoren die van invloed zijn op hun werk (Noordegraaf, 2011). Professionals maken deel uit van een organisatie. Het is echter niet vanzelfsprekend dat professionals en de organisatie altijd goed met elkaar in verhouding staan. De klassieke professionele standaarden verhouden zich soms slecht ten opzichte van het bestuur/management (Klenk & Pavolini, 2015). Een van de redenen hiervoor is de verzakelijking, waardoor de autonomie van een professional onder druk komt te staan (Öberg & Bringselius, 2005). Invloeden vanuit de markt (concurrentie, prikkels, prijzen), de organisatie (targets en resultaatmeting) en de maatschappij (mondige burgers en veranderende verhoudingen in het gezag van professionals) zorgen ervoor dat een professional als het ware ‘beklemd’ raakt in de uitvoering van zijn of haar beroep (Thiel, 2013).

De autonomie van de professionals bij de uitvoering van hun werkzaamheden is als het ware een maatschappelijk toegekend privilege (Noordegraaf & Loon, 2014). Professionele standaarden bepalen in grote mate hoe het vak wordt uitgeoefend (Noordegraaf & Siderius, 2016). Professionele standaarden wordt door Noordegraaf et. al (2014) gedefinieerd als volgt: *“het formeel en informeel definiëren, coderen en ijken van de beroepsuitoefening, door beroepsgroepen zelf”*. Daar komen drie hoofdfuncties bij kijken. Professionele standaarden zorgen voor kwaliteitsbevordering, disciplineren en verantwoording (Klenk & Pavolini, 2015). Wat betreft disciplineren is het doel om kwaliteitsbevordering te kunnen realiseren en de handelingen van professionals te legitimeren (verantwoordingsaspect) middels sturing. De functies van professionele standaarden raken voornamelijk de relaties van de professional met andere professionals, cliënten en de maatschappij (Persson, 2019). Veel kritiek op professionele standaarden is af te leiden aan situaties waarin standaarden moeilijk met elkaar te combineren zijn, bijvoorbeeld door spanningen tussen de toenemende sturing vanuit de organisatie en de benodigde autonomie van een professional (Noordegraaf, Schiffelers, & Bos, 2014). Wensen van bestuurders en managers om veel zaken in korte tijd op te lossen kan ertoe leiden dat zaken niet de aandacht krijgen die het behoeft (Noordegraaf & Siderius, 2016).

Aan de andere kant zijn professionals genoodzaakt mee te bewegen met de trends en ontwikkelingen binnen de maatschappij. Zoals benoemd in 2.4.1 is de ‘*audit society*’ (de belanghebbenden) van grote invloed op het werk van de professionals. Professionals moeten zich kunnen verantwoorden naar belanghebbenden toe (Klenk & Pavolini, 2015). Zij moeten hun toegevoegde waarde aan de samenleving kunnen verantwoorden (Noordegraaf, 2007).

Ook moeten zij rekening houden met het feit dat belanghebbenden zich publiek kunnen uiten over hun negatieve/positieve ervaringen met de publieke professional (Noordegraaf & Siderius, 2016).

2.6.2 Sportverenigingen en opportuniteiten

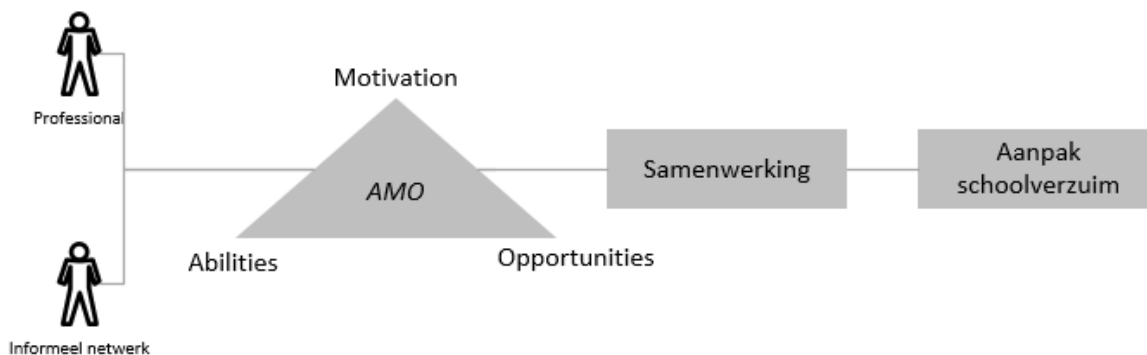
Sportverenigingen worden vaak genoemd als een plek waar vooral voor kwetsbare jongeren kansen zijn om zich goed te kunnen ontwikkelen (Cushion & Lyle, 2010). Voor sportcoaches kan het soms een hele uitdaging zijn om bij te dragen aan een positief sportklimaat, omdat zij te maken hebben met beperkingen vanuit de sportverenigingen. Zo kunnen zij in een competitieve setting niet altijd aandacht kunnen geven aan de ontwikkeling van skills en vaardigheden van jongeren. De focus van het programma van de sportvereniging heeft een belangrijke invloed op het kind. Wanneer een sportcoach zich binnen een sport-/trainingsprogramma bewust richt op de ontwikkeling van een jongere heeft dit een positieve impact op de ontwikkeling van de jongere (Cuskelly, Hoyer, & Auld, 2006). Een positieve invloed van de sportcoach en een goed programmaontwerp waarbij rekening is gehouden met de ontwikkeling van jongeren zorgt voor een setting waarin jongeren zich positief kunnen ontwikkelen. (Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005).

2.6.3 Samenwerking

Uit het voorgaande blijkt dat professionals bij de uitvoering van hun werkzaamheden in zekere mate zijn gebonden aan de ruimte die zij hebben vanuit de organisatie. Ook de sportcoaches zijn in zekere mate gebonden aan de ruimte die de omgevings- en contextuele factoren van de sportvereniging bieden. De uitdaging om positieve prestaties te bereiken bij jongeren die aangesloten zijn bij sportverenigingen ligt echter zowel bij professionals (zorgprofessionals en beleidsmakers) als bij sportcoaches. Zo zouden professionals de sportverenigingen (die zoals eerder benoemd veelal draaien op vrijwilligers) ondersteuning kunnen bieden op financieel en inhoudelijk gebied (zoals het bieden van hulp bij het opstellen van een beleid of sportprogramma binnen de sportvereniging) (Cuskelly, Hoyer, & Auld, 2006). Wanneer professionals en sportverenigingen in co-creatie met elkaar een sportprogramma ontwerpen waarbij expliciet aandacht is voor de ontwikkeling van een jongere en het aanleren van nieuwe vaardigheden, zal de kans op een positieve ontwikkeling bij jongeren vergroot worden (Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005). Ook biedt deze samenwerking kansen om de ongelijkheid in toekomstperspectieven voor jongeren te verkleinen (Hermens, Super, & Verkooijen, 2017).

2.7 Conceptueel model:

Het doel van het theoretisch kader was om aan de hand van literatuuronderzoek antwoord te geven op de centrale vraag: “*In hoeverre spelen de abilities, motivation en opportunities van professionals en van sportcoaches binnen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn een rol in de onderlinge samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim?*” Dit antwoord is schematisch weergegeven in figuur 6. In dit conceptueel kader zijn de factoren die invloed hebben op in het functioneren van professionals en het sportverenigingen met betrekking tot de samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim gevisualiseerd. De verwachting is dat wanneer er sprake is van een juiste verhouding tussen *abilities, motivation* en *opportunities* bij de professionals en sportcoaches, dit bevorderend zou zijn voor de onderlinge samenwerking tussen deze twee partijen. Dit zal vervolgens leiden tot een positieve prestatie: het voorkomen en het terugdringen van schoolverzuim.



Figuur 4: Conceptueel model

3 Methodologisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven op het methodologische onderdeel van het onderzoek. Allereerst zal er de gekozen onderzoeksstrategie voor dit onderzoek verantwoord worden. Vervolgens zal er de selectie van de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn worden toegelicht. Daarna worden de onderzoeksmethoden besproken, gevolgd door de bespreking van de onderzoekspopulatie. Tot slot wordt ingegaan op de data-analyse.

3.2 Onderzoeksstrategie en –verantwoording

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek gaat om het begrijpen en beschrijven van de empirische werkelijkheid, waarbij rekening wordt gehouden met de context waarin de verschijnselen zich voordoen en/of actoren zich bevinden (van Thiel, 2007, p. 164). Dit is moeilijk samen te vatten in getallen, waardoor het verzamelen van kwalitatieve gegevens nodig is. De kwalitatieve data zal meer recht doen aan dit onderzoek, omdat op deze manier meer inzicht wordt gegeven aan de complexe werkelijkheid waarin de context van groot belang is.

Er is gekozen voor een ‘multiple case-study’ voor dit onderzoek, omdat het onderzoek zich richt op twee onderzoekseenheden: Amsterdam en Apeldoorn (Swanborn, 2010, p.15). Een casestudy is geschikt voor het doen van bestuurskundig onderzoek naar een actueel en uniek onderwerp die zich afspeelt in de dagelijkse realiteit, zoals de rol van sportverenigingen in de aanpak van schoolverzuim. Het doel met dit onderzoek is om een bijdrage te kunnen leveren aan de oplossing van een concreet maatschappelijk vraagstuk (van Thiel, 2007, p.97)

De multiple casestudy brengt inzicht in de overeenkomsten en verschillen in de samenwerking tussen actoren binnen een complex netwerk: het informeel netwerk (de sportverenigingen) en de professionals. Het doen van een multiple casestudy biedt de mogelijkheid om diepgang te vinden en patronen te vinden binnen de cases die worden onderzocht. De overeenkomsten en verschillen tussen Amsterdam en Apeldoorn zijn in kaart gebracht, waarna het begrijpen en daarmee verklaren van de variëteit in het effect van de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim volgde. Een van de kanttekeningen van het doen van een (multiple) casestudy, is dat de uitkomsten van dit type onderzoek veelal lastig te generaliseren zijn (Flyvbjerg, 2006, p.211).

3.3 Onderzoeksdoel

De respondenten binnen dit onderzoek vertegenwoordigen de onderlinge samenwerking tussen de zorgprofessionals en sportverenigingen binnen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn. Het doel van dit onderzoek is om met behulp van semigestructureerde interviews de concepten en bevindingen vanuit het theoretisch kader te verklaren door deze tegen de werkelijkheid van de gekozen cases aan te zetten. Daarbij zijn de concepten die getoetst zullen worden in de praktijk ontleend aan de bevindingen uit het theoretisch kader.

3.4 Caseselectie

In deze paragraaf zal de keuze voor de cases worden toegelicht. Voor dit onderzoek zijn de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn gekozen. Voor deze twee gemeenten is gekozen omdat deze gelegen zijn in verschillende regio's. Hiermee wordt binnen het onderzoek ook gekeken of er zaken te constateren zijn die toe te wijden zijn aan regionale verschillen.

Amsterdam telt in het jaar 2018, 854.047 inwoners. De gemeente Apeldoorn telt in hetzelfde jaar 161.156 inwoners (CBS, 2018). Omdat het inwoneraantal ver uit elkaar ligt en de verhoudingen tussen de gemeenten wel goed in kaart te kunnen brengen, is ervoor gekozen om de aantallen per duizend inwoners aan te geven.

Hieronder volgt een overzicht van het aantal leerlingen per onderwijssoort, per duizend inwoners (tussen de 5 en 18 jaar oud) en het schoolverzuim per duizend leerplichtigen.

	Apeldoorn	Amsterdam
Relatief verzuim [per 1.000 leerplichtigen] [2018]	29	32
Absoluut verzuim [per 1.000 leerplichtigen] [2018]	3,6	3,3
Voortijdig schoolverlaters [%] [2015]	1,83	3,06

Bron: DUO/Ingrado

VII

Tabel 3: Schoolverzuim binnen gemeenten Apeldoorn en Amsterdam

Daarnaast heeft ongeveer een op de drie kinderen in Amsterdam en Apeldoorn een lidmaatschap bij een sportvereniging. Deze cijfers zijn gebaseerd op het aantal kinderen (0- t/m 17 jaar) met een lidmaatschap en niet het aantal lidmaatschappen, omdat een kind lid kan zijn van meerdere sportverenigingen (NOC*NSF 2018).

Kinderen met lidmaatschap sportvereniging ^	
Amsterdam	27,51
Apeldoorn	39,64

Eenheid: %

Bron: NOC NSF

Tabel 4: % Kinderen met lidmaatschap sportvereniging gemeenten Amsterdam en Apeldoorn

3.5 Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van diepte-interviews om inzichtelijk te krijgen wat de mate en de effecten van de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim in de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn. Met behulp van diepte-interviews wordt diepgaande en persoonlijke informatie verkregen over zowel feiten (bij het gebruik van feitelijke vragen) en persoonlijke ervaringen (bij het gebruik van vragen over meningen, gevoelens en standpunten). Diepte-interviews welke semi-structureerd zijn bieden veel ruimte voor flexibiliteit, gedetailleerde antwoorden en de point of view van de respondenten (Bryman, 2015). Daarnaast is ervoor gekozen de diepte-interviews te houden in de vorm van semigestructureerde interviews, ten opzichte van ongestructureerde interviews, om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Om ervoor te zorgen dat eventuele replicatie van dit onderzoek mogelijk is, is het van belang om gebruik te maken van semigestructureerde interviews (Bleijenbergh, 2016; Evers, 2007; Taylor & Søndergaard, 2017). De interviewvragen zijn verwerkt in een topiclijst, welke afgeleid is van het theoretisch kader. Doormiddel van een topiclijst wordt de vergelijkbaarheid van de cases gewaarborgd. Hieronder volgt een overzicht de topics en de interviewvragen die zijn geformuleerd met een toelichting op de motieven achter de vragen.

Topic: Algemeen

- *Vraag: Wat is uw rol/taak als sportcoach/leerplichtambtenaar/casemanager Sociaal Wijkteam?*
- *Vraag: Welke uitkomsten wenst u voor de doelgroep waar u voor werkt als sportcoach/leerplichtambtenaar/casemanager binnen het sociaal wijkteam?*
- *Vraag: In hoeverre pikt u signalen op bij jongeren die kunnen leiden tot schoolverzuim? Hoe gaat u hier mee om?*

Met de bovenstaande vragen wordt een beter beeld geschetst van de taak en werkwijze van de uitvoerder binnen een bepaalde gemeente. Ook wordt er getracht een beeld te krijgen het beeld die een sportcoach/leerplichtambtenaar/casemanager Sociaal Wijkteam heeft op het schoolverzuim en de aanpak hiervan vanuit de eigen rol. Dit is relevant om meer context te creëren voordat er wordt overgegaan op de volgende vragen. Ook is dit relevant voor het in kaart brengen van de verschillen tussen de uitvoerders en gemeenten. Het laatste is een essentieel onderdeel voor de beantwoording van deelvraag 5 van dit onderzoek.

Topic: Samenwerking

- *Vraag: In hoeverre werkt u samen met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam? Hoe ziet deze samenwerking eruit?*
- *Vraag: In hoeverre is het voor u wenselijk om samen te werken met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam ten behoeve van de aanpak van schoolverzuim?*

De bovenstaande vragen richten zich op de beantwoording van deelvraag 1 van dit onderzoek. Deze richten zich op de vraag hoe de onderlinge samenwerking tussen de relevante partijen eruitziet en ziet toe op het in kaart brengen van eventuele knelpunten en behoeften door de vraag te stellen over de wenselijkheid van deze samenwerking.

Topic: Kennis, vaardigheden en bekwaamheden

- *Vraag: Wat voor kennis en vaardigheden heeft u (nodig) ten behoeve van de samenwerking met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam?*

Deze vraag richt zich op de beantwoording van deelvraag 2 van dit onderzoek. Door deze vraag te stellen er hierop door te vragen, is inzichtelijk gemaakt in hoeverre zij de benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden bezitten en missen om samen te *kunnen* werken met elkaar.

Topic: Drijfveren

- *Vraag: Zijn er drijfveren bij u aanwezig om samen te werken met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam? Zo ja, wat zijn deze dan? Zo nee, hoe komt dat?*

Met deze vraag over de drijfveren van de respondenten, is ingegaan op de motivatie om samen te werken ten behoeve van de aanpak van schoolverzuim. Daarmee is eveneens onderzocht in hoeverre motivatie van invloed is op in hoeverre een partij geneigd is om samen te werken met andere relevante partijen en waar deze motivatie dan mee samenhangt. De antwoorden hierop zijn van belang voor de beantwoording van deelvraag 3.

Topic: Omgeving- en contextuele factoren

- *Vraag: Welke andere factoren hebben positieve/negatieve invloed op de samenwerking met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam?*
- *Vraag (specifiek voor sportcoaches): Hoe ziet het sportprogramma van uw club eruit? Waar ligt de focus?*

Tot slot zullen er vragen gesteld worden over omgevings- en contextuele factoren die de betreffende actie (on)mogelijk maken. De betreffende actie hierbij is *samenwerken ten behoeve van het aanpakken van schoolverzuim*. Daarbij richten de vragen zich met name op de omgevings- en contextuele factoren in de werkomgeving die de mogelijkheid en support biedt (of niet) ten aanzien van de betreffende actie.

Aanvullend zal aan sportcoaches gevraagd worden naar hoe het sportprogramma binnen de sportclub waar hij/zij werkzaam is eruitziet. Dit is een gerichte vraag die inzichtelijk maakt waar de sportcoach zich vanuit het sportprogramma van de sportvereniging op moet focussen. In combinatie met de eerdere vragen zal dit de verhouding tussen de betreffende actie en invloed vanuit het sportprogramma inzichtelijk maken. Met de vragen binnen deze topic zal antwoord gegeven worden op deelvraag 4.

3.5.1 Onderzoekspopulatie

Voor dit onderzoek zijn er 14 interviews afgenomen met professionals en sportverenigingen. Omwille van de vergelijkbaarheid van de beide cases, is het belangrijk om respondenten te kiezen aan de hand van een selectieve steekproef (Bleijenberg, 2016). De respondenten zijn daarbij geselecteerd op basis van hun functie, kennis en ervaring met betrekking tot het onderwerp van dit onderzoek om inzicht te verschaffen in hun ervaring met dit fenomeen, de samenwerking met de andere partijen en hoe dit hun dagelijkse werk beïnvloedt en hun visie hierop. Onder de professionals zijn er vijf zorgprofessionals, drie leerplichtambtenaren en een docent geïnterviewd. Daarnaast zijn voor het interview vijf personen met een functie binnen een sportvereniging die dicht bij de jeugd staat geïnterviewd. Dit wordt ook wel *purposive*

sampling genoemd. Purposive sampling is een vorm van *non-probability sampling*, waarbij er een strategische overweging wordt gemaakt en aan de hand daarvan een keuze wordt gemaakt van de respondenten voor het onderzoek, zodat er op deze manier gekozen wordt voor respondenten die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (Bryman, 2015). De gekozen respondenten kunnen gegronde uitspraken doen met betrekking tot de onderlinge samenwerking ten aanzien van schoolverzuim, omdat zij onderdeel zijn van de doelgroep dat wordt onderzocht.

Tabel 5 en Tabel 6 geven een visuele weergave van de respondenten en hun verdeling over de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn. Naast de afgenomen interviews, welke de belangrijkste bron vormen voor het onderzoek, is tevens mailcontact geweest met meerdere sportverenigingen en professionals over het onderzoek. Uit dit mailcontact en tijdens het afnemen van de interviews is geconstateerd dat het zogenoemde *saturatiepunt* is bereikt. Dit houdt in dat er niet of nauwelijks nieuwe relevante informatie voor het onderzoek naar voren kwam uit de interviews (en mailcontact). Hierbij is bepaald dat er met het huidige aantal interviews voldoende informatie is verzameld.

Respondenten Amsterdam



Tabel 5: Respondenten Amsterdam

Respondenten Apeldoorn



Tabel 6: Respondenten Apeldoorn

3.6 Data-analyse

Het analyseren van de verkregen kwalitatieve data houdt in dat dataeenheden weer verder worden ingedeeld in kleinere eenheden, deze worden voorzien van een code en vervolgens de codes met elkaar worden vergeleken (Van Thiel, 2007, p. 167). In dit geval zijn er concepten vastgesteld op basis van de codering van de transcripten van de diepte-interviews. Voor het

vaststellen van de concepten naar aanleiding van de diepte-interviews, is de *narrative analysis methode* gehanteerd. Dit is een methode waarbij de nadruk wordt gelegd op de interpretatie en visie van de respondenten. Op die manier worden de perspectieven van de respondenten gewaarborgd (Bryman, 2015). Voor het coderen is gebruik gemaakt van het codeerprogramma Atlas.ti.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

Binnen dit hoofdstuk zullen de resultaten van het kwalitatieve onderzoek zoals toegelicht is in het methodologisch kader, worden gepresenteerd. De resultaten worden beschreven aan de hand van de topics die gehanteerd zijn tijdens het kwalitatieve onderzoek en de paragrafen in het theoretisch kader. Daarbij zal in paragraaf 4.2 allereerst behandeld worden in hoeverre er sprake is van regionale verschillen. In paragraaf 4.3 worden beschreven hoe de samenwerking en taakafhankelijkheid eruitziet, in hoeverre deze samenwerking wenselijk wordt geacht en welk effect *het type taakafhankelijkheid* heeft op de samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. Daaropvolgend wordt in paragraaf 4.4 inzichtelijk gemaakt welke *abilities* belangrijk worden geacht om te kunnen samenwerken. In paragraaf 4.5 wordt ingegaan op de motivatie om samen te werken. Paragraaf 4.6 beschrijft de invloed van de omgevings- en contextuele factoren op de samenwerking.

4.2 Regionale verschillen

Een eerste bevinding dat is gedaan, is dat er met betrekking tot de onderwerpen die zijn behandeld tijdens het onderzoek, geen verschillen zijn geconstateerd die toe te schrijven zijn aan regionale verschillen.

Onderstaande citaat van respondent 6, een zorgprofessional uit Apeldoorn, vat goed samen hoe de samenwerking er binnen beiden gemeenten uit ziet.

“Op kind en individueel niveau is het nog steeds heel erg afhankelijk van die ene mentor/coach of ene hulpverlener die ervoor gaat. Het is nog niet helemaal een natuurlijke samenwerking. De gemeente en samenwerkingsverbanden zijn daar wel mee bezig om steviger uit te bouwen” (R6, zorgprofessional Apeldoorn).

Tijdens het onderzoek is namelijk geconstateerd dat verschillen in de samenwerking en de factoren die hier van invloed op zijn niet toe te wijzen zijn aan regionale verschillen, maar aan de verschillen op individueel niveau. Het is afhankelijk van de persoonlijke kennis, vaardigheden en motivatie in hoeverre een professional of sportcoach bereid is om zich in te zetten voor het onderhouden van de samenwerking.

In beide steden wel initiatieven bezig om een brug te slaan tussen sport en professionals. Deze initiatieven ontstaan aanvankelijk met de affiniteit van een persoon met sport en het bewustzijn

over wat sport kan betekenen in de samenwerking inzake de aanpak van schoolverzuim. Vervolgens proberen deze personen draagvlak binnen de organisatie te creëren voor dit idee. Daarna kijken zij in hoeverre de *opportunities* binnen de organisatie de mogelijkheid bieden voor het aangaan en onderhouden van deze samenwerking.

“Aanvankelijk was niet iedereen binnen de organisatie heel te spreken over het idee. Maar nu raakt men er meer aan gewend.” (R8, zorgprofessional Amsterdam)

4.3 Samenwerking en taakafhankelijkheid

De eerste deel van de resultatenanalyse richt zich op de samenwerking tussen professionals en sportverenigingen.

4.3.1 Samenwerking en type taakafhankelijkheid

Een volgende bevinding is dat het onderzoek laat zien dat professionals en sportverenigingen enkel incidenteel en in uitzonderlijke gevallen of wanneer de situatie van een jongere binnen de sportvereniging te complex wordt contact met elkaar hebben.

Aan de respondenten is gevraagd hoe de samenwerking inzake de aanpak van schoolverzuim eruitziet. De sportverenigingen en de professionals hebben daarbij geschetst in hoeverre er sprake is van een onderlinge samenwerking en hoe de samenwerking eruitziet nadat zij iets signaleren bij jongeren die kunnen leiden tot schoolverzuim. Uit alle 14 interviews naar voren gekomen dat er geen sprake is van een directe samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. Professionals in de zorg en leerplichtambtenaren hebben in uitzonderlijke gevallen alleen via-via contact met sportverenigingen. Bijvoorbeeld bij het doen van een aanvraag bij de jeugdsportfonds en de aanmelding van de jongere bij de sportvereniging als een jongere graag wil gaan sporten, maar er binnen het gezin geen budget voor is (R10 zorgprofessional Amsterdam, R12 leerplicht Amsterdam).

Vijf van de negen professionals geeft aan dat de samenwerking *“niet voor iedereen op de eerste plek komt te staan”* (R14, leerplicht Amsterdam) door bijvoorbeeld de grootte van de caseloads of omdat de hulpvraag niet direct vraagt om samenwerking met sportcoaches. Vaak zijn verschillende partijen bezig met het regelen van zaken omtrent een jongere. Aan de hand van de beschrijving die respondenten geven van de onderlinge samenwerking, is te spreken van een *gepoolde onderlinge afhankelijkheid*.

“Ik heb soms wel dat ouders aangeven bijvoorbeeld dat een jongere niks anders doet dan gamen. Dan ga ik wel opzoek naar een vrijetijdsbesteding. Voor de jongeren doe ik dat via de jeugdadviseur en zorg-coördinator. Bij ons geen is er geen direct contact en samenwerking. Dus de verwijzing vindt via-via plaats. Die weten dat er een sportfonds is en kijken ook naar een financieel plaatje, zodat kinderen zich ergens kunnen aanmelden. Die weten ook wat het aanbod is in de omgeving.” (R12, leerplicht Amsterdam)

Andersom is dit ook het geval bij de sportverenigingen. Zij geven allemaal aan geen direct te hebben contact met professionals. Zij geven over het algemeen geen samenwerking te hebben met professionals inzake jongerenproblematiek. Drie van de vijf sportverenigingen geven aan dat wanneer situaties complex worden, dit signaal wordt door gecommuniceerd naar de zorg. De zorg pakt het dan verder op en daar stopt het contact dan ook.

“Ik stuur wel een mail naar de coördinator van het programma waarin ik de signalen die ik oppik door communiceer. Hij zorgt vervolgens voor een vervolg daarop” (R4, sportcoach uit Apeldoorn)

Professionals en sportverenigingen binnen Amsterdam en Apeldoorn werken dus over het algemeen niet met elkaar samen inzake jongerenproblematiek. Inzake de gepoolde onderlinge afhankelijkheid, vinden professionals het belangrijk dat er sprake is van een goede afstemming om de gewenste situatie te kunnen bereiken. Een van de respondenten merkt het volgende op:

“Wat ik vaak merk is dat als er afstemming is tussen partijen, dat het wel goed gaat met een kind. Maar als de ene gaat sporten en de andere gaat kleien, maakt het de situatie wel heel lastig.” (R11, leerplicht Apeldoorn)

De ervaring van professionals is dat men als er geen sprake is van goede afstemming, partijen dubbel werk gaan doen (R10, zorgprofessional Amsterdam) of dat er langs elkaar wordt gewerkt zonder op de hoogte te zijn van elkaar (R6, zorgprofessional Apeldoorn).

4.3.2 Incidenteel contact

Daarnaast geven vrijwel alle geïnterviewde professionals aan nooit eerder echt contact (in de vorm van een samenwerking) gehad te hebben met sportverenigingen omtrent jongerenproblematiek. Vier van de veertien respondenten die al langer in hun branche werkzaam zijn geven aan alleen *incidenteel* contact te hebben gehad inzake jongerenproblematiek.

Wanneer er door sportverenigingen contact wordt gelegd met professionals, vindt er over het algemeen geen vergaande samenwerking plaats. Drie van de vijf sportverenigingen geeft aan dat er enkel sprake is van incidenteel contact, waarbij de samenwerking op houdt bij het te kennen geven van de signalen over de jongere.

“In eerste instantie pakken wij signalen aan met de jongere zelf. We hebben één keer een situatie gehad waarbij verbinding werd gelegd met jeugdzorg omdat situatie te complex werd. Daar houdt het dan ook op voor ons.” (R1, sportcoach Amsterdam)

“Zo kijken wij op maat en proberen wij buiten de kaders te denken. Kijken wat goed werkt bij de jongere. Als dat sport is zoeken we daar contacten mee op. Als hij dj wil worden zoek je iets met muziek.” (R7, Zorgprofessional Apeldoorn)

4.4 Wenselijkheid van de samenwerking

De antwoorden op de vraag in hoeverre de samenwerking tussen professionals en sportverenigingen wenselijk is zijn verschillend, maar overwegend niet wenselijk. Vijf respondenten vonden deze samenwerking wenselijk, zes respondenten niet wenselijk en drie respondenten vonden deze samenwerking enigszins wenselijk. Uit de resultaten komt tevens naar voren dat de wenselijkheid om de samenwerking aan te gaan niet direct afhankelijk is van de functie van de persoon, of uit welke regio hij of zij komt. De vooraanstaande reden voor de verschillende antwoorden over de wenselijkheid van de samenwerking zijn met name toe te rekenen aan de ervaringen die sportcoaches hebben met de zorg of ervaringen die (zorg)professionals hebben met sport.

“Het is inderdaad dat het niet geldt voor alle collega’s die vinden dat het werkt of nodig is. Dat is ook wel mooi, want thuiszittersproblematiek los je niet alleen op door te sporten. Je hebt verschillende invalshoeken nodig.”- (R11, leerplicht Apeldoorn)

De onderlinge samenwerking wordt met name vanuit de sportverenigingen enigszins wenselijk of niet wenselijk geacht. Dit komt vooral door de omgevings- en contextuele factoren (zie paragraaf 1.6) en omdat zij de samenwerking met professionals een te zware verbinding vinden (zie 1.3.3). Dit zal nader toegelicht worden in de volgende paragrafen.

De meningen van professionals zijn echter meer verdeeld. Ook zij geven in eerste instantie vooral aan dat het een te zware verbinding zou zijn.

4.4.1 *Boundary spanner*

Echter zijn naast de eigen ervaringen ook andere factoren van invloed op de wenselijkheid van de samenwerking. Een andere factor die naar voren komt is dat het wenselijk wordt geacht dat professionals zich gedragen als een *boundary spanner* bij het aangaan van een samenwerking.

“Ik vind wel dat professional hierin zou kunnen begeleiden. Professional is daarbij ook verantwoordelijk voor dat de band tussen coach en speler niet beschadigd.” (R5, sportcoach Apeldoorn).

“Vanuit de ouders en de gemeente krijg ik bijvoorbeeld de vraag om contact te hebben met de psycholoog. We hebben allebei zelfde doel. Maar we zitten niet op dezelfde lijn. Ik ben fysiek bezig met de jongere zodat ze sterker worden en meer zelfvertrouwen krijgen en de psycholoog is meer van binnenuit bezig met de jongere.” (R4, sportcoach Apeldoorn)

Het is dus wenselijk dat een *boundary spanner* een begeleidende rol op zich neemt met betrekking tot de samenwerking en hierbij rekening houdt met de band tussen de jongere en de sportcoach. Hiernaast wordt het ook wenselijk gehad dat de *boundary spanner* zorgt voor een passende samenwerkingsvorm, zodat deze samenwerking doeltreffend is.

4.4.2 *Structureel contact*

Inzake samenwerking achten met name de sportverenigingen het niet wenselijk om structureel contact te hebben met professionals. Daarover zegt een van de respondenten het volgende:

“Het is wel fijn dat als er echt problemen zijn, dat mensen ons op de hoogte houden met dat er problemen zijn. Maar frequent contact om het contact kunnen wij er niet bij hebben.” (R3, sportcoach Apeldoorn).

Zoals eerder ook ter sprake kwam wordt door sportverenigingen over het algemeen pas contact gelegd met professionals, wanneer een situatie te complex wordt. Dergelijke gevallen zijn incidenteel en beide partijen vinden het dan wel fijn om contact te kunnen leggen. *“Mits je niet verwacht dat we elke dag aanwezig zijn bij een overleg.”* (R5 sport Amsterdam). De ruimte die sportverenigingen hebben laat het onderhouden van structureel/frequent contact niet toe. De professionals die zijn geïnterviewd reageren hier echter meer wisselend op. Het zijn met name de *drijfveren* van een professional die bepalen in hoeverre zij structureel contact met sportverenigingen nodig, dan wel wenselijk achten. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 1.5).

4.4.3 Zware verbinding

Een reden die door de zes van de veertien sportverenigingen en professionals wordt genoemd betreffende de wenselijkheid van de onderlinge samenwerking, is dat dit, vooral voor de jongere, nog wel een te zware verbinding zou kunnen zijn. Zo zien sportverenigingen én professionals een meerwaarde in de het leggen van contact met elkaar, wanneer zij merken dat een jongere door gebrek aan zelfvertrouwen niet naar school gaat, maar binnen de sportvereniging wel in zijn kracht wordt gezet en wordt gemotiveerd om het weer op te pakken om zijn dagelijkse structuur op te pakken. Professionals en sportverenigingen zien dit echter liever als incidenteel contact dan in de vorm van een samenwerkingsverband. *“Een jongere of kind wil ook vrij zijn van problemen, vraag is of het wenselijk is om dat aan elkaar te lijmen (..) Ik vind dat je je moet verplaatsen in iemand die niet naar school gaat maar wel naar de zwembles gaat en daar even vrij is van zijn probleem. Waarom moet je het deel in zijn leven dat gezond is betrekken bij het deel waar het niet gaat.”* (R6, zorgprofessional Apeldoorn). Sportprofessionals zien tevens dat jongeren geruisloos kunnen meedraaien bij de sportvereniging, ondanks alles wat ze meemaken thuis en op school. Daar willen zij voorzichtig mee omgaan. *“Contact opnemen als sportcoach met school/professionals als het niet goed gaat met een jongere is best heftig. Wie ben jij als coach om te oordelen voor een kind dat iets niet goed gaat en een beslissing te maken voor een kind. Je hebt wel een vertrouwensband met een jongere en het sportveld moet een veilige omgeving zijn. Als er sprake is van mishandeling bijvoorbeeld dan is het wel vanzelfsprekend dat je het meldt. Maar ik zou niet weten of ik het zou durven om zomaar die call te maken.”* (R5, sportvereniging Amsterdam). Een van de respondenten geeft aan pas contact te leggen met de zorg als het bij hen op bestuursniveau beoordeeld wordt dat de situatie omtrent de jongere te complex is (R1, sportvereniging Amsterdam).

4.4.4 Verantwoordelijkheid sportverenigingen

Daarnaast geven vijf van de zeven sportverenigingen aan dat zij de samenwerking met professionals niet echt wenselijk vinden, omdat zij vinden dat de zorgen die zich buiten de sportvereniging af spelen niet hun verantwoordelijkheid is. Daarover zegt een sportcoach uit Apeldoorn het volgende: *“Nee, vanuit ons oogpunt is dat niet iets wat wij missen. Zien we ook niet echt als onze taak. We zullen wel signaleren. Maar we houden ons bezig met een veilige sportomgeving creëren voor de jongeren en dat is ook waar het bij blijft.”* Een sportcoach die enigszins open staat voor de samenwerking met professionals geeft eveneens aan dat er geen

hoge eigen gesteld kan worden aan sportverenigingen op dit vlak: *“Wij zijn een vindplek, maar wij kunnen niet verantwoordelijk gesteld worden voor alles en nogwat. Je kan op dit vlak geen hoge eisen aan stellen. De structuur die je biedt moet simpel zijn en aansluiten”* (R1, sportvereniging Amsterdam).

4.4.5 Cliënt-gestuurd vanuit professionals

Zeven van de negen professionals zien de samenwerking met sportverenigingen ook liever meer vanuit de cliënt-gestuurd. Dit betekent dat wanneer een jongere problemen heeft op school, maar wel gemotiveerd is om te sporten, met zijn of haar wens of instemming gezocht kan worden naar een mogelijkheid binnen de sport om bijvoorbeeld weer een dag-structuur op te pakken (R7, zorgprofessional Apeldoorn). Een voorbeeld, gegeven door een leerplichtambtenaar in Amsterdam geeft weer hoe een dergelijke cliënt-gestuurde samenwerking met sport eruit zou kunnen zien:

“Ik heb wel een geval gehad met een jongere die weinig op school kwam en dreigde af te glijden. De jongere gaf aan wel te willen kickboksen. Met de kickbokstrainer en schoolmaatschappelijk werk hebben zij deze jongen goed geholpen. Deze kickbokstrainer hield ook de schoolmaatschappelijk werker op de hoogte met dat het goed ging, dat hij aanwezig was. Mooi als sportcoach actieve lijntjes met onderwijs of ons heeft bij zorgelijke situaties. Vooral bij kwetsbare doelgroepen. Je hebt ook dat het niet goed gaat op school, maar dat het goed gaat op sport en dat hij daar echt uitblinkt. Daar kunnen we op voortborduren. Bijvoorbeeld door een stage aanbieden op sportvereniging” (R12, leerplicht Amsterdam).

4.5 Abilities

Vervolgens is aan de respondenten vragen gesteld over welke *abilities* (kennis, vaardigheden en bekwaamheden) belangrijk zijn inzake de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportverenigingen.

Zowel de sportverenigingen als professionals benoemen een aantal *abilities* die belangrijk zijn om samen te *kunnen* werken met elkaar. Naast dat het hebben van *kennis* over de waarde van sport essentieel is, noemen zeven van de veertien respondenten dat het kunnen maken en onderhouden van contact van belangrijk is. Zoals beschreven is in de vorige paragraaf, is het wenselijk dat de professional zich opstelt als een *boundary spanner*. Het is voor de boundary

spanner van belang om te beschikken over organiserend vermogen om een samenwerking te kunnen bewerkstelligen. Deze componenten worden nader toegelicht in de volgende subparagrafen.

4.5.1 Bewustwording

Een eerste bevinding met betrekking tot de abilities is dat het *hebben* van inhoudelijke kennis over de meerwaarde van sport en de samenwerking tussen professionals en sportverenigingen bij jeugdproblematiek ontbreekt, omdat hier de hier door beide partijen überhaupt niet over is nagedacht en daarom het bewustzijn hierover ontbreekt. Zoals eerder aangegeven zijn er binnen beide gemeenten initiatieven bezig om een brug te slaan tussen sport en professionals. Echter geven de professionals die aangeven hier aandacht voor hebben ook aan dat de samenwerking niet vanzelfsprekend is. Tien van de veertien respondenten geeft aan dat het hebben van de juiste kennis essentieel is. Hierover zegt een professional, werkzaam op een middelbare school in Apeldoorn het volgende: *“Helaas is het zo dat er in Apeldoorn nog te weinig gedacht is over het nut van sport bij verzuim. Wij zien bij verzuimende kinderen verschillende verschijnselen zoals angst, moeite met plannen, gebrek aan structuur, problemen in de sociale omgeving, etc. Wat wij merken is dat het sporten kinderen kan helpen weerbaarder te worden ten opzichte van wat er in hun leven gebeurt. Kinderen kunnen weerbaarder worden door te doen. We zien dat het effect heeft bij een van onze aanbieders, daar zijn nu ook wachtlijsten. Kinderen leren om te gaan met hun angsten, leren hun kracht kennen, maar ook met hun agressie en alles wat in hun hoofd gebeurt waar ze geen raad mee weten.”* (R13, docent Apeldoorn).

Ook geven vier van de vijf sportverenigingen aan dat het doel binnen de sportvereniging met name is dat de jongeren met plezier komen sporten. De kennis en kunde met betrekking tot de samenwerking met (zorg)professionals ontbreekt, omdat hier geen aandacht voor is. *“Er is ook niet echt over nagedacht om de focus verder te leggen dan alleen het sporten, je zou kunnen zeggen inderdaad dat dat ligt aan gebrek aan kennis.”*, aldus Respondent 2 (sportvereniging Apeldoorn).

Daarbij wordt het van belang geacht dat de personen met de kennis en inzichten over de meerwaarde van sport, dit over te brengen op hun collega's om zo meer bewustwording te creëren bij hen. *“Ik nam de manager mee in de processen door rapporten te sturen over het project. Zo kreeg ik mijn manager vanaf het begin al mee. Dat is belangrijk.”* (R11, leerplicht Apeldoorn)

4.5.2 Kennis

Een volgende bevinding met betrekking tot de abilities richt zich op welke inhoudelijke kennis van belang is. Een van de respondenten geeft daarbij aan dat er bij jeugdproblematiek en de aanpak van schoolverzuim vooral sprake is van cognitieve aandacht (R13, docent Apeldoorn). Bewustwording en inzicht krijgen in de betekenis van sport is een eerste stap naar deze samenwerking. *“Hebben de mensen die bezig zijn met het kind wel inzicht in wat zij betekenen voor het kind. Want een coach in een team doet heel veel in de begeleiding van een kind. Op micro-micro-microniveau. Die is helemaal niet bezig therapeutisch of bewust met dat kind. ‘Hè, kom is even naast me staan druktemaker’. Of de schoonmaker die zegt hey kom is, pak die bal is op. Dan ben je al op heel microniveau met die kinderen bezig. Ik denk dat dat ontzettend veel gebeurt. Dat kinderen enorm veel baat hebben van die volwassenen die met die kinderen bezig zijn. Wij hebben dat naar het professionele getrokken i.v.m. de thuiszittersproblematiek.”* (R13, docent Apeldoorn).

De volgende stap is het vergaren van inhoudelijke kennis. Daarbij wordt door de respondenten het hebben van pedagogische kennis en kennis van de sociale kaart het meest belangrijk gevonden. Hieronder worden deze nader toegelicht.

Pedagogische kennis

Tien van de veertien respondenten (zowel professionals als sportverenigingen) acht het van belang dat de sportcoaches beschikken over pedagogische kennis. Binnen de sportverenigingen is het echter wel verdeeld hoe hier mee omgegaan wordt. Alle sportcoaches erkennen dat pedagogische kennis belangrijk is voor de samenwerking, maar slechts twee van de vijf geïnterviewde sportverenigingen houdt hier ook rekening mee binnen de sportvereniging. *“Ik hou er rekening mee wie er bij ons in komt als coach. Als ik een training op gesprek krijg alleen maar gefocust is om zijn wedstrijden te winnen en daar zijn hele methode op afstemt, dan komt hij er bij ons niet in (..) Wanneer er tegen problemen aangelopen wordt op het veld dan kan daar best adequaat op gereageerd worden door de pedagogische vaardigheden die de trainers hebben.”* (R3, sportvereniging Apeldoorn). Een sportcoach uit Amsterdam erkent het belang van pedagogische kennis ook. Daarover zegt hij het volgende: *“Mijn coaches zijn zelf nog kids, pedagogisch kennis is er niet. Hoe kan je dan zo’n heftige call maken.”* (R5, sportvereniging Amsterdam).

Het beschikken over pedagogische kennis zorgt ervoor dat iemand aandacht kan hebben voor bijzondere gevallen. *“Alle trainers/vrijwilligers zijn van middenklasse en midden-hoge klasse. Die herkennen wel een bepaalde soort problematiek zoals drugsgebruik etc., maar hebben nauwelijks kijk op armoede en mishandeling. Dat zien ze allemaal niet. Daar eindigt het. Dat is ook het leefmilieu van de kinderen en trainers, dat is anders dan die van probleemjongeren.* (R1, sportvereniging Amsterdam). De aanwezigheid van pedagogische kennis binnen de club, is naast kennis en inzicht, tevens afhankelijk van de *opportunities* (paragraaf 1.6) binnen de club.

Sociale kaart

Tevens achten de acht van de veertien respondenten het van belang dat je met oog op de onderlinge samenwerking, zowel als professional als sportvereniging kennis moet hebben van de sociale kaart binnen de gemeente waarin je werkzaam bent. Een sociale kaart is een overzicht van instellingen, stichting, organisaties, etc. op het gebied van zorg en welzijn binnen een gebied (in dit geval de binnen de gemeente)

Het is belangrijk om inzicht te hebben in wat voor woonplaats Amsterdam is. Wat is er? Wat zijn de verleidingen en risico's, de uitdagingen en het aanbod? De hulpvragen en aanbod zouden anders kunnen zijn dan bijvoorbeeld binnen een plattelandsgemeente. (R8, zorgprofessional Amsterdam).

De respondenten geven aan dat je met de kennis van de sociale kaart beter kunt aansluiten bij de behoefte van de jongere. Als professional ben je meer op de hoogte van de leefwereld van een jongere. Als sportvereniging weet je beter waar je moet zijn voor hulpvragen. Daarover zegt een van de sportverenigingen het volgende: *“Als ik het hier rond zou vragen zouden veel mensen zeggen ‘ik zou niet weten waar ik moet zijn, bij situatie waarbij het kind niet goed in zijn vel zit.’ Als je ernaar zou googelen kom je al snel uit op de zware zorg. Je hebt geen idee waar je naartoe moet.”* (R1, sportvereniging Amsterdam)

4.5.3 Organiserend vermogen en goed contact

Een volgende ability die zeven van de negen geïnterviewde professionals aangeven is dat het van belang is dat een professional goed moet zijn in het bijeenbrengen van de relevante partijen en dit netwerk kunnen managen. Professionals dienen in staat te zijn om breder te kijken dan de mogelijkheden binnen de eigen organisatie. *“Je moet kennis hebben van de brede vlak van*

mogelijkheden. Als ik dit kind voor me heb, daar past deze aanbieder bij. Je moet regie kunnen voeren en mensen bij elkaar kunnen krijgen (verbinden).” (R11, leerplicht Apeldoorn). Hiervoor wordt het door de geïnterviewde professionals met name van belang geacht dat een professional in staat is om goed contact te maken. *“Contact maken. We hebben allereerst contact nodig met de relevante partijen. Je weet niet waar een jongere altijd is.”* (R1, leerplicht Amsterdam). Respondenten geven hierbij aan dat een professional een organiserende rol zou moeten aannemen. Daarbij kan worden aangenomen dat het nodig is dat een professional zou moeten beschikken over een *organiserend vermogen*.

4.6 Motivation

Tijdens de interviews kwam naar voren dat motivation ook een belangrijke component is in de samenwerking tussen sportverenigingen en professionals. Wat opvallend was bij het bespreken van de drijfveren, is dat deze sterk samenhangen met de abilities en opportuniteiten van de respondenten.

Uit elf van de veertien interviews komt naar voren dat de basale bereidheid is er wel voor de respondenten. Hun motivatie voor deze basale bereidheid ligt voornamelijk in het belang van het kind. Daarbij spelen echter wel bepaalde factoren een rol die ervoor zorgen dat de samenwerking motiverend/demotiverend is. Deze factoren worden hieronder besproken.

4.6.1 Relatedness

De voornaamste reden die uit de interviews met de professionals naar voren komt als drijfveer is de *relatedness* met sport. Zes van de negen professionals geven aan dat omdat zij een positieve affiniteit hebben met sport, zij sneller bereid en meer enthousiast zijn over het idee van de samenwerking met sportverenigingen. Dit komt door de positieve ervaringen die zij hebben met sport en de overtuiging dat sport kan bijdragen aan de aanpak van jeugdproblematiek.

“Ik ben een persoon die sportief is ingericht. Ik denk dat medicatie niet altijd de juiste oplossing is, maar sporten wel. Sporten dat doe je zelf je wordt sterker en krachtiger met een zelfbeeld die je ontwikkeld. Of het nou fysiek sterker worden is of mentaal sterker.” (R4, sportvereniging Apeldoorn)

“Ik denk dat als je meer beweegt dat je op meerdere vlakken ook beter scoort en dat is mijn grote drijfveer.” (R9, zorgprofessional Amsterdam).

De twee geïnterviewde professionals die geen affiniteit hebben met sport beredeneren dat er geen drijfveren bij hen aanwezig zijn om samen te werken met sportverenigingen, omdat zij de noodzaak van deze samenwerking niet inzien of zich niet bewust zijn van de betekenis van sport bij de aanpak van jeugdproblematiek.

4.6.2 *Helpen van mensen*

Een volgende factor dat motiverend werkt voor de respondenten is hun wil om de jongeren te helpen. Twaalf van de veertien respondenten vindt het de moeite waard om er tijd voor uit te trekken als er winst te behalen is met de jongere en als jongeren middels deze samenwerking wel op de juiste plek te krijgen zijn qua onderwijs.

“Iedere coach zou zijn spelers willen helpen als die dat kan, we willen niks anders. We willen winnen, maar we willen ook dat onze spelers happy zijn. Dan zouden we dat willen doen.”

(R5, sportvereniging Amsterdam)

Daarnaast geeft een van de respondenten ook aan dat dit ook de andere kant op kan werken. Wanneer professionals bereid zijn om jongeren te helpen, maar de jongeren werken deze samenwerking tegen, dan kan dit demotiverend werken: *“Het werkt demotiverend als jongeren niet komen sporten. Je spreekt het wel af, maar ze komen niet. Dit kan ook de samenwerking beïnvloeden. Niet op persoonlijk vlak, maar op dat moment lever je gene kwaliteit en daar hebben we allemaal last van. We falen dan allemaal voor ons gevoel. Personal trainer denkt ik faal want kind komt niet. Ik faal vanwege het feit dat er geen kwaliteit geleverd wordt. En de onderneming denkt hey ik vraag wel geld maar er wordt is geleverd. Het niet komen heeft zo invloed. We proberen dat vrijblijvende er ook van af te halen door afspraken te maken binnen het intakeproject.”* (R13, docent Apeldoorn).

4.6.3 *Draagvlak*

Vier van de negen professionals benoemt het hebben van draagvlak als een essentieel basiselement voor de motivatie om samen te werken. Zij vinden het namelijk motiverend voor de samenwerking als de juiste mensen op de juiste plek zitten.

“Wat motiverend is verschillend per persoon, maar het is belangrijk dat de juiste mensen op de juiste plek zitten.” (R6, zorgprofessional Apeldoorn)

“Ik denk dat het bij men ook altijd aansluit bij waar je zelf enthousiast van wordt en je motiveert. En bij mij is dat bewegen.” (R9, zorgprofessional Amsterdam)

Met de juiste mensen op de juiste plek doelen de respondenten op partijen met dezelfde visie op de betekenis van sport voor jeugdproblematiek. Het is belangrijk dat er vanuit dezelfde visie wordt gewerkt. Het is daarbij niet alleen belangrijk wat ze belangrijk vinden maar ook hoe zij de aanpak/samenwerking voor zich zien. Aansluitend daarop vinden respondenten het demotiverend als partijen niet op dezelfde lijn staan met betrekking tot de aanpak/samenwerking. De samenwerking zou moeten komen “van beide kanten”, wil het motiverend zijn (R10 zorgprofessional Amsterdam, R7, zorgprofessional Apeldoorn).

Tot slot geeft een viertal respondenten aan dat het ook in de handen ligt van de personen die enthousiast zijn over en geloven in de meerwaarde van deze samenwerking. Het overbrengen van hun enthousiasme en bewustzijn is een belangrijke motivatiefactor.

“Het is belangrijk dat de eigenaren van het idee blijven enthousiasmeren. Je moet mensen hebben en houden die kunnen enthousiasmeren.” (R13, docent Apeldoorn)

4.7 Opportuniteiten

Naast *abilities* en *motivation* kwam uit de interviews naar voren dat de *opportunities* die sportverenigingen en professionals hebben ook een hele prominente rol vervullen in de onderlinge samenwerking. Beide partijen, maar vooral sportverenigingen, geven aan dat de *opportunities* een belangrijke factor spelen in het mogelijk maken van de onderlinge samenwerking.

Alle respondenten geven aan dat tijd, capaciteit en geld een van de belangrijkste factoren zijn omtrent de samenwerking. In paragraaf 1 is geconstateerd dat er geen sprake is van een directe samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. Volgens de respondenten ligt dit met name aan de beschikbare tijd, capaciteit en geld. Bij de sportverenigingen speelt de focus van het sportprogramma binnen de club ook een rol. Hieronder zullen deze *opportunities* verder worden toegelicht.

4.7.1 Tijd, capaciteit en geld

Binnen sportverenigingen worden de meeste functies vervuld door vrijwilligers. Dit zijn vaak ouders die al veel doen om de sportvereniging draaiend te houden. De trainers hebben een

drukke agenda. Dit maakt dat zij weinig tijd hebben om de focus verder te leggen dan het sporten. Wanneer de sportvereniging de sportcoaches iets extra's willen meegeven, dan moet dit heel laagdrempelig en gekoppeld worden aan hetgeen dat er al is.

Alle sportverenigingen geven aan vaak allang al blij te zijn als zij hun vrijwilligerspool rond hebben en dat ieder team getraind kan worden door een sportcoach. Het uitbreiden van hun takenpakket door hen ook te vragen om contact te hebben met professionals is weliswaar een utopie, maar dit maakt het werk arbeidsintensiever en in verband met de beperkte capaciteit geven sportverenigingen aan dat zij dat niet gaan redden.

“Tijd en geld zijn de grootste problemen waar we mee zitten. We bestaan vooral uit goedbedoelde mensen die tijd en energie in de vereniging willen steken. We zijn allang blij dat deze vrijwilligers er zijn. Die zitten vast niet te wachten om nog meer taken erbij te krijgen.” (R2, sportvereniging Apeldoorn)

Ook geven alle geïnterviewde professionals aan dat tijd een belemmerende factor is voor de uitbreiden van samenwerkingsverbanden. *“We hebben ook tijd nodig om in die relatie te kunnen investeren. Als je kwaliteit wilt leveren dan kost dat tijd en geld.”* (R6, zorgprofessional Apeldoorn). Of het samenwerken mogelijk is hangt af van de tijd en capaciteit die alle deelnemende partijen hebben. *“De samenwerking ligt ook aan de grootte van de caseloads van alle partijen en aantal dossiers van de medewerkers.”* (R12, leerplicht Amsterdam). Daarnaast is het ook van belang dat professionals steun krijgen vanuit de organisatie om dergelijke samenwerkingsverbanden aan te kunnen gaan. De drie respondenten die dit punt benoemden, gaven aan dat hun manager wel achter het idee van dit samenwerkingsverband staan, maar dat de *opportunities* vooralsnog een belemmering vormen: *“Mijn manager motiveert mij om hiermee door te gaan en buiten de lijntjes te werken maar, aan de andere kant kan ik geen extra uren of tijd voor krijgen en vrijmaken.”* (R9, zorgprofessional Amsterdam).

Twee respondenten geven aan dat het ook moeilijk kan zijn om een jongere die wil sporten op sport te doen, omdat ouders dit niet kunnen bekostigen. *“Gemeente heeft meestal een potje, maar wel een beperkt potje.”* (R7, zorgprofessional Apeldoorn). Het helpen van een jongere door hem in te schrijven bij een sportvereniging, waarbij hij of zij bijvoorbeeld beetje bij beetje weer een dagritme kan oppakken, gaat dan moeilijk.

4.7.2 Focus sportprogramma

Uit de interviews met de sportverenigingen kwam aan bod dat de focus van het sportprogramma ook een invloed heeft op de samenwerking met professionals. Daarbij geven alle sportverenigingen aan dat het hoofddoel binnen de sportvereniging is dat de jongeren met plezier komen voetballen. Dat is immers waar de jongeren voor naar de sportvereniging komen.

“Iedereen komt bij ons om te voetballen, daar ben je mee bezig. Je let er niet op of een jongere netjes gekleed is, maar of die goed tegen een bal aan kan trappen. Dat is de focus dus bij ons.” (R1, sportvereniging Amsterdam)

Een van de respondenten geeft daarbij aan dat ze deze samenwerking ook niet missen, juist omdat zij zich vooral richten op het sporten (R2, sportvereniging Apeldoorn). Ook voor de geïnterviewde binnen de sportvereniging die affiniteit hebben met onderwijs en zorg komt er bij hun functie binnen de sportvereniging geen extra doel bij kijken. De focus van het sportprogramma is ook afhankelijk van de tijd, capaciteit en geld dat beschikbaar is, zoals eerder omschreven. *“Aangezien we als vereniging op dit moment volop met allerlei zaken in beweging zijn, is er op dit moment geen ruimte om nog extra verkenningen op te starten.”* (R14, sportvereniging Apeldoorn). Twee van de vijf sportverenigingen geven aan wel open te staan voor initiatieven, maar deze zouden door de beperkt beschikbare tijd, geld en capaciteit wel heel laagdrempelig en praktisch.

“Wij bieden de coaches wel trainingen aan, daar zouden we aandacht kunnen bieden aan bijzondere signalen als eenzaamheid en huiselijk geweld kunnen leren. Het moet wel waanzinnig praktisch en als klein onderdeel van een training zijn.” (R1, sportvereniging Amsterdam)

5 Conclusie

Aanleiding voor dit onderzoek was de politieke aandacht voor het terugdringen van en preventief optreden tegen schoolverzuim en thuiszitters. Uit het onderzoek van Marc Dullaert en Gedragswerk (in opdracht van de ministeries van OCW en VWS) kwam naar voren dat het probleem niet beperkt tot één vraag en is er sprake van een combinatie van onderwijs-, jeugdhulp- en zorgvragen. Om zo goed mogelijk te kunnen werken aan deze vragen is het voor deze professionals van belang om de hele het hele systeem rondom een kind/jongere in beeld te hebben. Een groot onderdeel van het systeem zijn informele netwerken. Uit onderzoek komt naar voren dat een op de drie kinderen aangesloten is bij een sportvereniging. Sportverenigingen zijn daarmee een onderdeel van het informeel netwerk waar jongeren een groot deel van hun (buitenschoolse) tijd besteden. In het kader van preventie is zou de samenwerking tussen professionals en sportcoaches waardevol zijn. Deze samenwerking komt echter niet vanzelfsprekend tot stand. Binnen de HR-literatuur worden drie belangrijke componenten benoemd die de prestaties van individuele medewerkers beïnvloed: *abilities*, *motivation* en *opportunities*, ondergebracht in het *AMO-model*. Dit model stelt dat werknemers goed presteren wanneer ze dit kunnen (doordat zij de benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden bezitten), zij dit willen (doordat zij hier op de juiste wijze voor worden beloond) en wanneer de werkomgeving hiertoe de mogelijkheid en juiste support biedt. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoeverre abilities, motivation en opportunities invloed hebben op de samenwerking tussen sportverenigingen en zorgprofessionals ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim in de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn. Daarbij zijn binnen dit onderzoek twee concepten onderzocht: *samenwerking* en de componenten uit het *AMO-model*.

Allereerst is onderzoek gedaan naar de samenwerking. Uit het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat er is geen sprake van een directe samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. Zij hebben enkel incidenteel contact met elkaar in uitzonderlijke gevallen of wanneer de situatie van een jongere binnen de sportvereniging te complex wordt. Beide partijen hebben een eigen rol en doel, die compleet separaat staan van elkaar. Om hun doelen te kunnen realiseren zijn deze partijen niet direct afhankelijk van een onderlinge samenwerking. Deze samenwerking wordt ook niet direct wenselijk geacht, omdat de hulpvraag niet direct vraagt om een samenwerking tussen professionals en sportverenigingen of omdat partijen onvoldoende ruimte hebben vanuit de organisatie om samen te kunnen werken. De rol van de professional die optreedt als *boundary spanner* zou een positieve invloed hebben op de wenselijkheid van de samenwerking, omdat deze middels het aannemen van een verbindende

en begeleidende rol samenwerking kan realiseren. Tevens geven partijen aan dat het niet wenselijk is om structureel contact te hebben met elkaar door de beschikbare ruimte of de noodzaak van de samenwerking en dat de samenwerking tussen een vrijetijdsinstantie en professionals een te zware verbinding voor de jongeren en te grote verantwoordelijkheid voor de vrijwilligers van sportverenigingen zou zijn. De professionals zien de samenwerking met sportverenigingen zitten wanneer dit uit de wens van de cliënt naar voren komt.

Vervolgens werd gekeken naar de relevantie van het componenten uit het AMO-model op de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportverenigingen. Om na te gaan of het AMO-framework ook kan worden ingezet om de mate van (bereidheid om beter te) presteren van partijen binnen de samenwerking met andere partijen te verklaren is de invloed van deze factoren op de onderlinge samenwerking onderzocht bij professionals en sportverenigingen binnen de gemeenten Amsterdam en Apeldoorn.

Allereerst is gekeken in hoeverre de *abilities* van invloed zijn op de onderlinge samenwerking. Aan de hand van de theoretische inzichten is voorspeld dat de trends en ontwikkelingen binnen de samenleving erom vragen dat professionals beschikken over een organiserend vermogen om de samenwerking met sportverenigingen te realiseren en voor de sportverenigingen zou het met name van belang zijn om pedagogische kennis te hebben. Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat kennis en inzicht over de meerwaarde die deze samenwerking kan brengen is in eerste instantie van belang is. Ook bevestigt het onderzoek dat het van belang is dat de professionals in staat zijn verbindende en organiserende rol op zich te nemen. Daarnaast achten beide partijen de aanwezigheid van pedagogische kennis en kennis van de sociale kaart van belang om een samenwerking te kunnen bewerkstelligen.

Ten tweede is uiteengezet in hoeverre de *motivation* van invloed is op de onderlinge samenwerking. De theorie stelde dat verschillende motieven, zoals de *autonomy*, *relatedness* en *competence* (Deci & Ryan, 2000) en PSM (Perry & Wise) van invloed zijn op de motivatie en inzet van een professional met betrekking tot een bepaald doel. Binnen de sportverenigingen zouden het met name egoïstische motieven als positieve waardering en altruïstische motieven als het helpen van een ander een persoon drijven om zich in te zetten. Uit het empirisch onderzoek kwam namelijk naar voren dat met name de *relatedness* met sport een belangrijk motivatiefactor is voor professionals om samen te werken met sportverenigingen. Bij sportverenigingen is het met name dat de basale bereidheid om samen te werken met professionals wel aanwezig is, als zij de jongeren die bij hen voetballen hier mee kunnen helpen.

Daarnaast is zijn de *opportunities* behandeld. Volgens de verkregen inzichten uit het theoretisch kader zijn de invloeden vanuit de markt, organisatie en maatschappij van invloed op het werk van een professional. Binnen de sportverenigingen zou de samenwerking met name af hangen van de focus van het sportprogramma binnen de sportvereniging. Binnen het empirisch onderzoek werden met name de invloed vanuit de organisatie beaamt. Tijd, capaciteit en geld zijn factoren die zowel bij professionals als bij sportverenigingen een sterke invloed hebben op de samenwerking. De focus van het sportprogramma is ook deels afhankelijk van deze factoren, maar ook van het feit dat de sportverenigingen het ‘met plezier komen voetballen’ als hoofddoel willen aanhouden.

Tot slot is geconstateerd dat er geen verschillen zijn die te wijten zijn aan de regionale verschillen. De verschillen in de samenwerking en de invloed van de hierboven beschreven factoren zijn eerder afhankelijk van de individuele inzet van professionals en personen binnen de sportverenigingen.

Dit gezegd te hebben kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag luidde als volgt: *“In hoeverre spelen de abilities, motivation en opportunities van professionals en van sportcoaches binnen de gemeenten Amsterdam en Utrecht een rol in de onderlinge samenwerking ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim?”* Al met al kan geconcludeerd worden dat de componenten taaksoort en taakafhankelijkheid en vervolgens alle drie de componenten uit het AMO-model, *abilities, motivation* en *opportunities*, van grote invloed zijn om op de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportverenigingen ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim. De mate van (bereidheid om beter te) presteren van partijen binnen de samenwerking met andere partijen kan hiermee worden nagetrokken worden aan de hand hiervan.

6 Discussie

Dit laatste hoofdstuk reflecteert op het uitgevoerde onderzoek. Er wordt gereflecteerd op de gebruikte methoden en theorie en er worden een aantal discussiepunten centraal gesteld. Tot slot zullen mogelijkheden worden beschreven voor eventueel vervolgonderzoek.

6.1 Reflectie op de methoden

De eerste punt voor reflectie heeft betrekking op de interviews. Er is voor dit onderzoek gekozen om diepte-interviews te houden in de vorm van semigestructureerde interviews, ten opzichte van ongestructureerde interviews. Op die manier is de respondenten de ruimte te geven om toelichting te geven op de relevante onderwerpen binnen dit onderzoek vanuit hun eigen perspectief. Dit heeft ertoe geleid dat de componenten van het AMO-model, de *abilities*, *motivation* en *opportunities* vrij subjectief werden ontvangen. Daarbij is niet aan ieder respondent gevraagd wat zij verstaan onder deze begrippen. Sommige respondenten beantwoordden de vragen meer vanuit persoonlijk perspectief terwijl andere respondenten de vraag meer beantwoordden vanuit de organisatie waar zij werken. Voor vervolgonderzoek zou overwogen kunnen worden om een andere operationele definitie te hanteren voor deze begrippen en de interviews kunnen iets meer gestructureerd kunnen worden om de antwoorden objectiever te kunnen meten.

Een volgende punt van reflectie is de selectie van de respondenten. Voor dit onderzoek zijn 14 interviews gehouden waarbij de functies van de respondenten vrij veel van elkaar verschilden. Dit is ten nadele voor de representativiteit van het onderzoek. Het kan namelijk zo zijn dat (met name voor de professionals) de respondenten van het onderzoek niet voldoende representatief zijn. Dit punt is echter wel bewaakt door pas te stoppen met interviewen nadat de saturatiepunt was bereikt in de antwoorden. Pas hierna is besloten dat de interviews voldoende zouden zijn om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, omdat er nauwelijks nieuwe informatie meer binnen kwam. Generalisatie naar andere gemeenten binnen Nederland is echter wel lastig door het weinige aantal respondenten binnen het onderzoek. Omdat dit een vergelijkend onderzoek was binnen Amsterdam en Apeldoorn vormde dit echter geen nadeel voor dit onderzoek.

6.2 Reflectie op de theorie

De methodologische tekortkomingen in ogenschouw genomen, kunnen interessante punten naar voren gebracht worden met betrekking tot de theorie en voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek heeft de bestaande literatuur omtrent HRM en samenwerking uitgebreid. Het onderzoek en de resultaten van het onderzoek maken namelijk duidelijk dat taakafhankelijkheid tezamen met (de componenten uit) het AMO-model invloed kunnen hebben op de onderlinge samenwerking tussen professionals en sportverenigingen ten aanzien van de aanpak van schoolverzuim. Het conceptueel model verklaart daarbij de mate van (en de bereidheid om beter te) presteren van partijen binnen de samenwerking met andere partijen. Echter moet wel opgemerkt worden dat niet alle HRM-praktijken universeel zijn. Binnen de HRM-literatuur wordt het kopiëren en plakken van HRM-activiteiten sterk bekritiseert (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Boxall en Purcell (2011) stellen dat het van belang is dat HRM-activiteiten afgestemd worden om de organisatorische context, dit wordt door hen de *best-fit* genoemd. Ook is de meeste HRM-literatuur en de literatuur dat is gebruikt binnen dit onderzoek voornamelijk afgestemd op situaties binnen private sector (Paauwe, Guest, & Wright, 2013). Daarmee is er nog niet veel literatuur over HRM-praktijken specifiek gericht op de publieke sector. Echter toont recent onderzoek ook aan dat met de ontwikkeling richting het NPM, het onderscheid tussen de werking van een publieke organisatie en een private organisatie steeds kleiner wordt omdat publieke organisaties steeds meer werken als private organisaties (Noordegraaf 2015; Adams 2017; Persson 2019). Met dit gegeven en de resultaten van het onderzoek kan inderdaad worden aangenomen dat HRM-theorieën (over private organisaties) in zekere mate toepasbaar is voor publieke organisaties, met inachtneming van de eerdergenoemde *best-fit* theorie van Boxall en Purcell (2011).

Het AMO-framework, welke centraal stond binnen dit onderzoek, wordt als een van de meest relevante HRM-theorieën beschouwd die HR-praktijken linkt met werknemersprestaties. HR-praktijken gericht op het bevorderen van de abilities, motivation en opportuniteiten van werknemers zou positieve invloed hebben op de werknemersprestaties (Bal, Kooij, & Rousseau, 2015). Dit framework geeft echter een beperkt beeld van de werkelijkheid, omdat het geen aandacht schenkt aan de verschillen in organisationele context en het *begrijpen* van het effect die HR-praktijken hebben op de werknemer (Bakker, 2015). In tegenstelling tot het AMO-model benadrukt het Job Demands-Resources theorie, een theorie dat veel gebruikt wordt bij het onderzoeken van de relatie tussen werknemerkenmerken en werknemerprestaties, wel de verschillen per organisatorische context. Deze theorie linkt werkeisen (*job demands*,

zoals werkdruk, baanonzekerheid, zwaar tillen, etc.) en energiebronnen (*job resources*, zoals feedback, sociale steun, regelruimte, etc.) aan de werkomgeving van de werknemer en het effect van HR-praktijken op de gezondheid van de medewerker. Hierdoor biedt deze theorie een betere mogelijkheid tot het begrijpen van de effecten van HR-praktijken en zou deze theorie een waardevolle aanvulling bieden aan het AMO-model (Schaufeli & Taris, 2013).

Een ander opvallende constatering binnen het onderzoek is dat er wellicht ten onrechte te simplistisch wordt gesproken over de invloed van de AMO-componenten op de deelname van individuen aan een samenwerkingsverband. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de mate van inzet in een netwerk sterk afhankelijk is van het individu. Het AMO-model besteed hier weliswaar enigszins aandacht aan, maar besteed te weinig aandacht aan het individu zelf en de verschillen tussen individuen in het netwerk. Individen kunnen namelijk verschillende attitudes hebben (Robbins & Judge, 2011). Attitudes hebben effect op het gedrag die individuen vertonen. In een vervolgonderzoek zou voor meer diepgang aandacht besteed kunnen worden aan het begrijpen hoe ieder individu zich voelt en hoe dat zich uit de inzet die zij vertonen. Door onderzoek te doen naar de attitudes van individuen kan (door het management) worden gezocht naar manieren om de attitude van individuen positief te beïnvloeden. In het verlengde hiervan zal dit ook leiden tot positieve organisatieprestaties (Landis, Vick, & Novo, 2015).

Verder heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat verbeteringen in de werknemersprestaties niet altijd leiden tot positieve organisatieprestaties (Peccei, 2004). Het tegenovergestelde blijkt ook wel eens het geval te zijn volgens sommige auteurs. Zo kan het creëren van betere werkomstandigheden er ook voor zorgen dat werknemers lakser worden (Taris, Scheurs, Eikmans, & Riet, 2008). Toch kan aan de hand van de empirische bevindingen worden beaamd dat de resultaten een positieve link vertonen met de HRM-literatuur zoals is opgenomen in het theoretisch kader.

Tot slot kan gesteld worden dat dit onderzoek een waardevolle bijdrage levert aan de literatuur over samenwerken en HRM, in het bijzonder over publieke professionals en (de samenwerking met) het informele netwerk. De resultaten geven richting aan hoe HRM-praktijken toepasbaar zijn binnen de publieke sector en dat mate van (bereidheid om beter te) presteren van partijen binnen de samenwerking met andere partijen kan worden nageetrokken aan de hand van het AMO-model. Deze eerste onderzoeksresultaten zijn bruikbaar voor vervolgonderzoek op dit onderwerp.

Literatuurlijst

- Öberg, S., & Bringselius, L. (2015). Professionalism and organizational performance in the wake of new managerialism. *European Political Science Review*, 499-523.
- Adams, T. (2017). *Professions, Hybrid Professionalism and Internal Stratification: Evidence on Canadian Engineers*. Ontario: Canadian Sociological Association.
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. *Public Administration Review* 66(1), 56-65.
- Allen, T. (1986). Organizational Structure, Information Technology and R&D Productivity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33/4, 212-217.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high- performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press.
- Bakker, A. (2015). A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75.5, 723-732.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & Rousseau, D. M. (2015). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Amsterdam: Springer.
- Bekkers, R. (2004). Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk. *Default journal*.
- Bercial, S., Piggott, D., North, J., & Muir, B. (2019). The professionalization of sports coaching. In R. Thelwell, & M. Dicks, *Professional advances in sports coaching: Research and practice* (pp. 3-21). London: Routledge.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 3, 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management. Second edition.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brock, D. (2006). The Changing Professional Organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews* 8 (3), 257-174.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods (5th ed.)*. London: Oxford University Press.
- Cushion, C., & Lyle, J. (2010). *Sports coaching: professionalisation and practice*. London: Churchill Livingstone Elsevier.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practice*. London: Routledge.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American psychologist* 55(1).
- Dullaert, M., & Gedragwerk. (2019). *De kracht om door te zetten: Hoe kunnen we de impasse rondom thuiszitten doorbreken?*
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 219-245.
- Fraser-Thomas, J., Côte, J., & Deakin, J. (2005). Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy Vol.10 No.1*, 19-40.
- Gould, D., & Carson, S. (2010). The relationship between perceived coaching behaviors and developmental benefits of high school sports participation. *Hellenic Journal of Psychology, Vol 7*, 298-314.
- Hermens, N., Super, S., & Verkooijen, K. (2017). *Jeugd, Zorg en Sport*. Wageningen: Wageningen University & Research.
- Klenk, T., & Pavolini, E. (2015). *Restructuring Welfare Governance: Marketization, Managerialism and Welfare State Professionalism*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in Networks. A Network Approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Landis, E. A., Vick, C. L., & Novo, B. N. (2015). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(5)*, 37-42.

- Meijer, R., & Broekhuizen, J. (2017). *Samenwerken met sleutelfiguren bij het tegengaan van radicalisering: Een onderzoek in de regio Gelderland-Zuid*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Noordegraaf, M. (2007). From 'pure' to 'hybrid' professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society* 39 (6), 761-785.
- Noordegraaf, M. (2011). Risky business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization studies* 32 (10), 1349-1371.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization, Volume 2, Issue 2*, 187-206.
- Noordegraaf, M., & Loon, N. v. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk?: Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. In *Beleid en Maatschappij* (pp. 205-225). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Noordegraaf, M., & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publieke professionaliteit: Van professionals (in organisaties) naar organiserende professionaliteit. *M&O*, 4-19.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M., & Bos, A. (2014). Professionele standaarden: Een vergelijkend perspectief. *Raad voor de rechtspraak Research memoranda*.
- Olakivi, A., & Niska, M. (2017). Rethinking managerialism in professional work: from competing logics to overlapping discourses. *Journal of Professions and Organization, Volume 4, Issue 1*, 20-35.
- Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokken en organizational citizenship behaviour*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenge*. UK: Wiley Press.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Erasmus University Rotterdam: Faculty of Economics.
- Peccei, R., Voorde, K. v., & Veldhoven, M. v. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *J. Paauwe, D. Guest & P. Wright. HRM and Performance: Achievements and Challenges*, 15-45.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

- Persson, E. (2019). *Managerialism, stratification and hybridisation within healthcare public sector: problematising recognition, redistribution and political representation*. London: King's Business School.
- Prein, H. C. (2007). *Trainingsboek conflicthantering en mediation*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Rasenberg, D. (2015). *Doorzettingsmacht: Geen kind tussen wal en schip*. PO-Raad .
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Gedrag in organisaties (10e editie)*. Amsterdam: Pearson Education.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organistatie* 26.2, 182-204.
- Siemens, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of operations Management* 26, 426-445.
- Slepnirov, D., & Waehrens, B. (2007). *The role of evolving task interdependencies in the offshoring process*. Aalborg: Aalborg University.
- Taris, T., Scheurs, P., Eikmans, K., & Riet, P. v. (2008). Work characteristics, well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Gedrag & Organisatie*, 21(1), 3-18.
- Taylor, B., & Garrat, D. (2008). *The professionalisation of sports coaching in the UK: Issues and conceptualisation* . Manchester: Manchester Metropolitan University.
- Thiel, S. v. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thiel, S. v. (2013). Managerialism and Politicisation in the Dutch Civil Service. *Civil Servants and Politics*, 90-107.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Vandenbeeke, W. (2005). Public Service Motivation binnen de Nederlandse Overheid. *Christen Democratische Verkenningen* , 259-270.
- Vella, S., Oades, L., & Crowe, T. (2011). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. *Journal of Applied Sport Psychology* 23(1), 33-48.
- Vliet, K. v. (2009). *Nieuwe eisen aan sociale professionals: De wisselwerking tussen competentie-ontwikkeling en kennisontwikkeling*. Utrecht : Verwey-Jonker Instituut.
- Voorde, K. v., Veldhoven, M. v., & Paauwe, J. (2011). *HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans*. Tijdschrift voor HRM.

- Voorde, K. v., Veldhoven, M. v., & Pauwe, J. (2011). *HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans* .
- Wilensky, H. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology* 70, 137-158.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.
- Wilson, J., & Musick, M. (2000). The effects of volunteering on the volunteer. *Law & Contemporary Problems*, 62, 141-168.

Bijlagen: Topiclist interview

Topic: Algemeen

- *Vraag: Wat is uw rol/taak als sportcoach/leerplichtambtenaar/casemanager Sociaal Wijkteam?*
- *Vraag: Welke uitkomsten wenst u voor de doelgroep waar u voor werkt als sportcoach/leerplichtambtenaar/casemanager binnen het sociaal wijkteam?*
- *Vraag: In hoeverre pikt u signalen op bij jongeren die kunnen leiden tot schoolverzuim? Hoe gaat u hier mee om?*

Topic: Samenwerking

- *Vraag: In hoeverre werkt u samen met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam? Hoe ziet deze samenwerking eruit?*
- *Vraag: In hoeverre is het voor u wenselijk om samen te werken met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam ten behoeve van de aanpak van schoolverzuim?*

Topic: Kennis, vaardigheden en bekwaamheden

- *Vraag: Wat voor kennis en vaardigheden heeft u (nodig) ten behoeve van de samenwerking met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam?*

Topic: Drijfveren

- *Vraag: Zijn er drijfveren bij u aanwezig om samen te werken met sportcoaches /leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam? Zo ja, wat zijn deze dan? Zo nee, hoe komt dat?*

Topic: Omgeving- en contextuele factoren

- *Vraag: Welke andere factoren hebben positieve/negatieve invloed op de samenwerking met sportcoaches/leerplichtambtenaren/casemanagers Sociaal Wijkteam?*
- *Vraag (specifiek voor sportcoaches): Hoe ziet het sportprogramma van uw club eruit? Waar ligt de focus?*

Afronding:

- *Dit waren mijn vragen. Heeft u je zelf iets toe te voegen?*