

Hoe kunnen Nederlandse werknemers een plek op het podium bemachtigen in de internationale sportwereld?

Een kwalitatief onderzoek naar factoren die verklaren dat werknemers worden aangenomen in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties

Jisk van Teeffelen
Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master thesis
Augustus 2020

Begeleidend docent
Prof. dr. Taco Brandsen
Hoogleraar Bestuurskunde



Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) heeft verschillende ambities, zowel op nationaal als internationaal niveau. Op internationaal niveau ambiëren zij meer invloed uit te oefenen op internationale sportfederaties en -organisaties. Een belangrijke manier waarop zij meer invloed kunnen hebben op de internationale sportwereld, is door middel van Nederlandse vertegenwoordiging in deze organisaties. Om deze ambitie te realiseren wil NOC*NSF graag meer zicht krijgen op de wijze waarop deze organisaties zijn georganiseerd en gestructureerd, wat voor medewerkers werkzaam zijn bij deze organisaties en middels welk proces de werknemers in deze organisaties terecht komen. De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt dan ook als volgt: *Welke factoren verklaren dat werknemers worden aangenomen binnen werkorganisaties van internationale sportorganisaties en op welke wijze kunnen Nederlanders uit de sportwereld hierop inspelen?*

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden is allereerst het speelveld van de internationale sportwereld bekeken, zodat de verbindingen tussen actoren konden worden blootgelegd en de oorzaak van de probleemstelling inzichtelijk werd. Vervolgens zijn in het theoretisch kader verschillende factoren, die volgens de theorie een verklaring bieden voor de bezetting van internationale posities, gepresenteerd. Het theoretisch kader maakte inzichtelijk dat twee hoofdvariabelen bepalend zijn voor de verdeling van internationale posities. Dit zijn de kenmerken van de werknemers enerzijds en de wijze van werving en selectie anderzijds. De wetenschappelijke literatuur toont aan dat de kenmerken van werknemers, via de werving en selectie, invloed hebben op de bezetting. De kenmerken van werknemers bestaan uit de volgende variabelen: de waarden, taalvaardigheden, kennis, skills en vaardigheden, opleiding, nationaliteit en woonplaats en motivatie van werknemers. De werving en selectie valt uiteen in de wijze van recruitment en de verhouding tot nepotisme en/of patronage.

Om te bezien in hoeverre deze factoren in de praktijk van de internationale sportorganisaties de verdeling van posities verklaren is een kwalitatief, verklarend en deductief onderzoek uitgevoerd. Concreet zijn documentenanalyses en interviews toegepast in het onderzoek. In totaal zijn van veertien organisaties documenten geanalyseerd en zijn hetzelfde aantal interviews uitgevoerd. Hierin is gezocht naar verklaringen voor de bezetting van posities in de werkorganisaties. Zo zijn jaarverslagen, financiële verslagen, beleidsdocumenten, vacatureteksten, functieprofielen en vastgelegde wervings- en selectieprocedures geanalyseerd. In de interviews zijn middels open vragen de onderwerpen uit het theoretisch kader bevraagd en werd gezocht naar overige verklaringen. De onderzoeksmethoden richtten zich zo op het valideren en uitbreiden van de theoretische variabelen.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de kenmerken van werknemers doorslaggevend zijn voor de bezetting van posities. De werving en selectie is wel degelijk van belang, maar dit lijkt ondergeschikt aan de kenmerken. Extreem gewichtig zijn: de kwalificaties die passen bij een specifieke functie, die al dan niet via een opleiding en/of werkervaring zijn verkregen, de taalvaardigheden en enkele universele competenties, namelijk het zijn van een teamplayer, het hebben van intercultureel denk- en handelingsvermogen en het flexibel en beschikbaar zijn. Ook is het essentieel dat een werknemer aansluit bij het functieprofiel. Naast deze primaire kenmerken zijn

de waarden en motivatie van werknemers universeel verklarend voor de bezetting. Bovendien laat het onderzoek belangrijke overige factoren zien. Zo kan vrijwilligerswerk en werk in (inter)nationale federaties als opstap fungeren, dienen werknemers te passen binnen het team en zoeken organisaties vaak naar werknemers in een dominant land in de sport. Bovenstaande factoren zijn voor de werknemers van alle type organisaties en functies van belang. De invloed die nepotisme en/of patronage heeft op de bezetting blijft onduidelijk. Er is onvoldoende bewijs om hier harde uitspraken over te doen. Daarnaast zijn er factoren die volgens het onderzoek als onbelangrijk worden beschouwd door internationale sportorganisaties. Zo zijn het instituut waar een opleiding is gevolgd en creatieve vaardigheden voor hen irrelevant.

Niet alle verklarende factoren hebben eenzelfde effect op alle organisaties, omdat deze van elkaar verschillen. Daarom wordt onderscheid gemaakt tussen kleine (0-9 medewerkers), middelgrote (10-100 medewerkers) en grote (100+ medewerkers) organisaties. Nationaliteit heeft in grote organisaties geen enkele invloed. In middelgrote organisaties en kleine organisaties wordt gezocht naar diversiteit wat betreft nationaliteit en in andere kleine organisaties kan de nationaliteit van de president bepalend zijn. Bovendien verschillen organisaties qua recruitmentkanalen. Grotere organisaties gebruiken namelijk professionele recruitmentkanalen en kleine organisaties enkel sociale media en hun website. Daarnaast is het netwerk van groter belang in kleine organisaties. Zij hechten er veel waarde aan vooraf te weten wat de kwaliteiten en kenmerken van een werknemer zijn. Ook reguliere en Paralympische organisaties tonen verschillen. Paralympische organisaties verwachten van hun werknemers namelijk aanvullende waarden en competenties, gericht op de specifieke doelgroep. Het effect van de factoren is tevens verschillend per functie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen hogere en lagere functies en tussen sportspecifieke en administratieve vakspecifieke functies. In de werving en selectie van hogere functies wordt het brede internationale netwerk ingezet om contact te verkrijgen met potentiële werknemers. Voor lagere functies worden hiervoor lokale kanalen ingezet. Ten slotte worden van werknemers in sportspecifieke functies sportgerelateerde kwalificaties verwacht, terwijl dit in administratieve vakspecifieke functies gericht is op het specifieke vakgebied.

Om de ambities van NOC*NSF te verwezenlijken zijn enkele aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling is het ontwerpen van een begeleidingsprogramma voor potentiële werknemers, zodat geschikte Nederlanders kunnen worden geïdentificeerd en potentiële werknemers zich middels opleidingen kunnen ontwikkelen. Ten tweede is het belangrijk om vervolgonderzoek te verrichten naar deze begeleidingsprogramma's in andere landen, om op basis daarvan een adequaat programma te ontwikkelen. Ten derde dienen potentiële werknemers gefaciliteerd te worden om zich in beeld te brengen bij internationale sportorganisaties. Middels financiële ondersteuning en het faciliteren van netwerkvorming krijgen zij meer mogelijkheden om hun kwaliteiten aan internationale sportorganisaties te tonen. De vierde aanbeveling is het organiseren van events in Nederland. Het is hierbij erg belangrijk dat bewust aandacht is voor personele ontwikkeling en netwerkvorming van Nederlanders, aangezien dit kansen biedt voor banen in de internationale sportwereld in de toekomst. De laatste aanbeveling is het ontwikkelen van een vacaturesite en het verspreiden van informatie en vacatures. Hierdoor wordt gepoogd de interesse van Nederlanders voor werk in de internationale sportwereld te verhogen en Nederlanders eerder kennis te laten nemen van vacatures.

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie met als titel ‘Hoe kunnen Nederlandse werknemers een plek op het podium bemachtigen in de internationale sportwereld?’ Dit is het resultaat van het, met veel interesse, uitgevoerde onderzoek van maart 2020 tot en met augustus 2020. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Het onderzoek is geëffectueerd in opdracht van de Nederlandse sportkoepel, NOC*NSF. Door middel van dit onderzoek heb ik de vergaarde kennis en expertise van de studie Sportkunde en de (pre)master Bestuurskunde kunnen combineren.

Als sportliefhebber in hart en nieren was het een grote eer om mijn onderzoek te mogen verrichten voor NOC*NSF. Door de staat van dienst van deze organisatie werd ik enorm gestimuleerd om een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie middels het uitvoeren van dit onderzoek.

Het was een zeer leerzaam en waardevol proces, wat niet tot stand gekomen zou zijn zonder de hulp van enkele personen. Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om deze mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn collega’s van NOC*NSF, specifiek Frank Slooten en Herbert Wolff bedanken. Zij hebben mij de mogelijkheid gegeven mijzelf te ontwikkelen in een zeer interessante, sportieve en dynamische omgeving. Doordat het onderzoek samenviel met de pandemie van het coronavirus, werd thuiswerken gedurende een aanzienlijke periode de norm. De flexibiliteit en inzet van Frank en Herbert heeft er echter in geresulteerd, dat het onderzoek tot een goed einde gebracht kon worden. Verder wil ik graag een woord van dank uitspreken aan het adres van alle respondenten. Zonder hun waardevolle informatie was het onmogelijk dit onderzoek uit te voeren. Tot slot wil ik een bijzonder woord van dank richten aan mijn scriptiebegeleider, Taco Brandsen. Ik wil hem enorm bedanken voor de begeleiding. Zijn relevante en scherpe feedback zorgde ervoor dat de kwaliteit van mijn masterscriptie stap voor stap verhoogd werd.

Ik wens u veel leesplezier!



Jisk van Teeffelen

Hilvarenbeek, 20 augustus 2020

Inhoud

Samenvatting **2**

Voorwoord **4**

Hoofdstuk 1: Inleiding **9**

1.1 Aanleiding 9

1.2 Probleemstelling 9

1.2.1 Doelstelling 10

1.2.2 Vraagstelling 10

1.3 Relevantie 10

1.3.1 Maatschappelijke relevantie 10

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie 11

1.4 Voorbeschouwing 11

1.4.1 Voorbeschouwing theoretisch kader 11

1.4.2 Voorbeschouwing methodologisch kader 11

1.5 Leeswijzer 12

Hoofdstuk 2: Speelveld internationale Bewegingen **13**

2.1 De Nederlandse NOC: NOC*NSF 13

2.2 Internationale Beweging 14

2.2.1 Internationale Olympische Beweging 14

2.2.2 Internationale Paralympische Beweging 16

2.2.3 Bassistructuur internationale sportorganisaties 17

2.3 Oorsprong en urgentie onderzoeksvraag 18

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader **21**

3.1 Werving en selectie 22

3.1.1 Wijze van recruitment 22

3.1.2 Patronage en nepotisme 25

3.2 Kenmerken van werknemers 27

3.2.1 Waarden van werknemers 27

3.2.2 Taalvaardigheden van werknemers 28

3.2.3 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers 30

3.2.4 Opleiding van werknemers 32

3.2.5 Nationaliteit en woonplaats van werknemers 33

3.2.6 Motivatie van werknemers 35

3.3 Conceptueel model 36

Hoofdstuk 4: Methodologisch kader **37**

4.1 Onderzoeksdesign 37
4.2 Onderzoeksmethoden 38
4.2.1 De documentenanalyse 38
4.2.2 Het interview 39
4.3 Populatie & Selectie 40
4.3.1 Selectie organisaties 40
4.3.2 Selectie respondenten 43
4.4 Data-analyse 44
4.5 Operationalisatie 44
4.5.1 Wijze van recruitment 45
4.5.2 Patronage en nepotisme 46
4.5.3 Waarden van werknemers 47
4.5.4 Taalvaardigheden van werknemers 48
4.5.5 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers 50
4.5.6 Opleiding van werknemers 51
4.5.7 Nationaliteit en woonplaats van werknemers 52
4.5.8 Motivatie van werknemers 52
4.6 Betrouwbaarheid 53
4.7 Validiteit 53
Hoofdstuk 5: Resultaten 55
5.1 Organisatie van internationale sportorganisaties 55
5.2 Wijze van recruitment 55
5.2.1 Match met functieprofiel 56
5.2.2 Aansluiting bij (sleutel)competenties organisatie 56
5.2.3 Ondersteunen van en identificeren met imago en reputatie organisatie 57
5.2.4 Interpersoonlijke contacten en netwerk 57
5.2.5 Nadruk op specifieke recruitmentkanalen 58
5.2.6 Beoordeling werkgever 58
5.3 Patronage en nepotisme 59
5.3.1 Kleine organisaties en dure formele processen 59
5.3.2 Minimale verschillen tussen kandidaten 60
5.3.3 Geen scherpe, controlerende media 60
5.3.4 Decentrale werving en selectie en geen formele examens 60
5.3.5 Weinig transparantie in procedures 61
5.4 Waarden van werknemers 61

5.4.1 Rol van waarden in recruitment 62
5.5 Taalvaardigheden van werknemers 62
5.5.1 Basisniveau Engels 62
5.5.2 Terminologie van de sport 63
5.5.3 Begrijpelijk communiceren 63
5.5.4 Kennis lokale taal 63
5.5.5 Overige taalvaardigheden 64
5.6 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers 65
5.6.1 Algemene professionele kennis, skills en vaardigheden 65
5.6.2 Internationale competenties 66
5.6.3 Creatieve vaardigheden 67
5.6.4 Overige competenties 67
5.7 Opleiding van werknemers 67
5.7.1 Opleidingsniveau 68
5.7.2 Opleidingsrichting 68
5.7.3 Opleidingsinstitutie 69
5.7.4 Goede (onderwijs)referenties 69
5.8 Nationaliteit en huidige woonplaats van werknemers 69
5.8.1 Het beeld over de nationaliteit 70
5.8.2 Huidige woonplaats van de persoon 70
5.9 Motivatie van werknemers 70
5.9.1 Intrinsieke motivatie gericht op brede doelen 71
5.10 Overige factoren 71
5.11 Strategie 72
5.12 Gewicht van factoren 73
5.13 Overzicht 74
5.13.1 Algemene factoren 74
5.13.2 Kleine sportorganisaties 75
5.13.3 Middelgrote sportorganisaties 76
5.13.4 Grote sportorganisaties 77
5.13.5 Specifiek Paralympische sportorganisaties 77
5.13.6 Sportspecifieke functie 78
5.13.7 Administratieve vakspecifieke functie 78
5.13.8 Hogere functie 79
5.13.9 Lagere functie 79

Hoofdstuk 6: Conclusie 81
Hoofdstuk 7: Discussie 83
7.1 Theoretische reflectie 83
7.2 Methodologische reflectie 83
Hoofdstuk 8: Maatschappelijke betekenis en aanbevelingen 86
Literatuurlijst 89
Bijlagenlijst 97
Bijlage 1: Interviewvragen Engels 98
Bijlage 2: Interviewvragen Nederlands 102
Bijlage 3: Respondentenlijst 105
Bijlage 4: Documentatielijst 106

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

"We winnen veel met sport" zo luidt de nieuwe merkbelofte van de Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) (NOC*NSF, 2020, p. 1 -A). Het NOC*NSF heeft als taak het bundelen van de georganiseerde sport in Nederland (NOC*NSF, 2019, p. 5; NOC*NSF, 2018, p. 4). NOC*NSF is een federatie van sportorganisaties en sportbonden die zich tezamen richten op het scheppen van een open, gezonde, toegankelijke en verantwoordelijke sportbranche.

NOC*NSF wil graag, door middel van de inzet van de kracht van sport, het land verbinden en inspireren (NOC*NSF, 2020f). Deze missie heeft meerdere raakvlakken wat om uiteenlopende inspanningen van NOC*NSF vraagt. Zo dient de sportkoepel zich naast het nationaal niveau, ook te richten op het internationaal niveau. Beslissingen op internationaal niveau kunnen namelijk op verschillende wijzen invloed uitoefenen op de ambities van NOC*NSF. Daarom is een goede relatie met internationale (sport)organisaties erg relevant en waardevol. Op internationaal gebied houdt het team internationale zaken van NOC*NSF zich daarom bezig met de positionering van de Nederlandse sport in de internationale sportwereld. Dit betreft onder andere het vergroten van de zichtbaarheid voor Nederland sportland en het vermeerderen van het aantal prestigieuze sportevenementen en bijeenkomsten in Nederland (NOC*NSF, 2020e). Daarbij ambieert NOC*NSF meer invloed te hebben op internationale federaties en -organisaties. NOC*NSF richt zich daarom op het plaatsen van Nederlanders in de werkorganisatie van internationale sportfederaties en andere prominente sportorganisaties.

Het verwezenlijken van bovenstaande ambitie verlangt inzicht in de wijze waarop Nederlanders in internationale organisaties terecht kunnen komen. NOC*NSF heeft echter momenteel weinig zicht op de manier waarop internationale sportfederaties en andere belangrijke internationale organisaties zijn georganiseerd. Verder is het voor hen onduidelijk wat voor mensen werkzaam zijn in deze organisaties. Specifiek zijn de kenmerken van de werknemers van internationale sportorganisaties onbekend. Bovendien heeft NOC*NSF weinig kennis over hoe de huidige werknemers van de internationale sportorganisaties in desbetreffende posities zijn gekomen. Deze factoren maken dat het lastig is om te bepalen in welke organisaties vacante functies zijn, welke Nederlandse werknemers geschikt zouden zijn voor bepaalde functies en op welke wijze Nederlanders deze posities kunnen verkrijgen. Onderzoek naar de internationale sportorganisaties en haar werknemers kan een bijdrage leveren aan het vergroten van deze kennis om de ambitie van NOC*NSF te kunnen realiseren.

1.2 Probleemstelling

Deze paragraaf begint met het beschrijven van de doelstelling van dit onderzoek, die uit de aanleiding voortvloeit. In het vervolg van de paragraaf worden de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen die in het onderzoek beantwoord worden, gepresenteerd.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de factoren die maken dat werknemers posities in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties bekleden, ten einde NOC*NSF te adviseren hoe Nederlanders uit de sportwereld op deze factoren kunnen inspelen, waardoor zij in internationale sportorganisaties geplaatst kunnen worden en Nederlandse sportorganisaties zo hun internationale positie kunnen versterken.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag die voortvloeit uit bovengenoemde aanleiding, luidt als volgt:
Welke factoren verklaren dat werknemers worden aangenomen binnen werkorganisaties van internationale sportorganisaties en op welke wijze kunnen Nederlanders uit de sportwereld hierop inspelen?

De hoofdvraag is onder te verdelen in de volgende deelvragen:

1. Op welke wijze zijn internationale federaties en andere prominente sportorganisaties georganiseerd?
2. Welke factoren verklaren volgens wetenschappelijke literatuur dat werknemers bij internationale organisaties werkzaam zijn?
3. Welke factoren verklaren de facto dat werknemers in de werkorganisatie van internationale federaties en prominente sportorganisaties werken?
4. Welke strategie kunnen Nederlandse sportorganisaties hanteren om Nederlanders uit de sportwereld een positie, binnen de werkorganisatie van internationale federaties en prominente sportorganisaties, te laten bekleden?

1.3 Relevantie

De relevantie van onderzoek bestaat uit twee primaire onderdelen: de maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie (Van Buuren, Hummel, Berkhout & Slootmaker, 2009, p. 16-17). Op basis van deze onderdelen wordt de relevantie van dit onderzoek hieronder beschreven.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie geeft aan in hoeverre een onderzoek oplossingen biedt voor (groepen) mensen in de maatschappij (Van Buuren et al., 2009, p. 16-17). De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek blijkt onder andere uit de meerwaarde die het onderzoek heeft voor Nederlandse sportbonden. Doordat het onderzoek zich richt op het kunnen afvaardigen van Nederlanders naar internationale federaties en -organisaties, kunnen Nederlandse sportbonden hun internationale positie versterken. Dit geeft meer mogelijkheden om Nederlandse belangen in internationale besluitvorming, te kunnen waarborgen. Het onderzoek heeft tegelijkertijd toegevoegde waarde voor NOC*NSF. Zij kunnen, wanneer sportbonden vertegenwoordigd zijn in internationale sportorganisaties, via hen meer invloed uitoefenen op internationaal sportbeleid. Bovendien is het onderzoek via bovengenoemde wegen ook van meerwaarde voor Nederlandse burgers. Zij hebben hierdoor namelijk meer kans op posities in het buitenland en Nederlandse belangen worden beter geborgd.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Een onderzoek is wetenschappelijk ofwel theoretisch relevant, wanneer een onderzoek leidt tot nieuwe inzichten en/of verklaringen of een specifieke theorie kritisch tegen het licht wordt gehouden (Van Buuren et al., 2009, p.16-17). Dit onderzoek biedt wetenschappelijke relevantie, omdat tot nieuwe inzichten en verklaringen wordt gekomen. Het onderzoek richt zich op factoren die verklaren dat werknemers worden aangenomen in internationale sportorganisaties. Dit betreft specifiek onderzoek naar de recruitmentprocessen en de kenmerken van werknemers van internationale sportorganisaties. Literatuur over deze onderwerpen concentreert zich momenteel op internationale organisaties, multinationals en internationale bedrijven. Daarom wordt bezien of de theoretische factoren uit deze literatuur ook een verklaring bieden voor de bezetting van posities in internationale sportorganisaties. Daarnaast wordt ook bekeken welke overige factoren invloed hebben op de bezetting van posities in deze organisaties. Zo biedt dit onderzoek nieuwe inzichten en verklaringen voor de bezetting van posities in internationale sportorganisaties ten opzichte van de huidige theorie over internationale organisaties.

1.4 Voorbeschouwing

In deze paragraaf wordt kort vooruitgeblikt op het theoretisch en het methodologisch kader van dit onderzoek.

1.4.1 Voorbeschouwing theoretisch kader

Om het theoretische onderdeel van de onderzoeksvraag te beantwoorden is een beroep gedaan op relevante wetenschappelijke literatuur. Zo worden factoren uit de theorie gedestilleerd, die verklaren waarom medewerkers bij internationale organisaties werken. Op deze manier wordt deelvraag 2 van een antwoord voorzien. De theorie richt zich op internationale organisaties en is grotendeels afkomstig uit de internationale Human Resource Management (HRM) theorie. Specifiek zijn volgens het theoretisch kader twee hoofdvariabelen bepalend voor de verdeling van posities. Ten eerste het wervings- en selectieproces, dat ingaat op de wijze van rekrutering én hoe de aanstelling van werknemers afhankelijk kan zijn van sociale connecties. De tweede hoofdvariabele betreft de kenmerken van werknemers van internationale organisaties. Concreet bestaat deze variabele uit: de waarden van deze werknemers, de taalvaardigheden die zij hebben, de opleiding zij hebben genoten, hun nationaliteit en woonplaats, hun motivatie en de kennis, skills en vaardigheden die zij bezitten. Zo zijn er acht variabelen die, volgens wetenschappelijke literatuur, maken dat werknemers in internationale organisaties werkzaam zijn. Deze worden in het theoretisch kader toegelicht en gespecificeerd. Dit vormt de basis voor het verdere (empirische) onderzoek.

1.4.2 Voorbeschouwing methodologisch kader

De onderzoeksvragen verlangen naast theoretische, ook empirische antwoorden. Zo kunnen deelvragen 1, 3 en 4 volledig worden beantwoord. Middels empirische informatie wordt bekeken in hoeverre de algemene wetenschappelijke literatuur overeenkomt met de specifieke situatie van internationale sportfederaties en -organisaties. Dit onderzoek kan worden gekarakteriseerd als een verklarend, deductief en kwalitatief onderzoek. De wijze waarop dit onderzoek concreet is vormgegeven en uitgevoerd wordt in het methodologisch kader beschreven. Het fundament van het empirisch onderzoek wordt gevormd door documentenanalyses en interviews. Deze

dataverzamelingsmethoden worden gebruikt om informatie over veertien internationale sportorganisaties te genereren.

1.5 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk betreft de inleiding van het onderzoek. Het volgende hoofdstuk biedt inzicht in de constellatie waarin NOC*NSF zich bevindt, wat de oorzaak van de onderzoeksvraag in kaart brengt. Hoofdstuk drie, het theoretisch kader, presenteert verschillende wetenschappelijke theorieën die verklaringen bieden voor de bezetting van posities in internationale organisaties. Vervolgens wordt in het methodologisch kader beschreven hoe het empirische onderzoek concreet is uitgevoerd. Hoofdstuk vijf geeft een uitgebreide weergave van de resultaten van het onderzoek, waarna dit wordt samengevat aan het einde van dit hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk staan de conclusies van het onderzoek beschreven. Hierna wordt op het onderzoek gereflecteerd in de discussie. Ten slotte worden in het laatste hoofdstuk enkele aanbevelingen gepresenteerd.

Hoofdstuk 2: Speelveld internationale Bewegingen

In dit hoofdstuk staat in paragraaf 2.1 eerst de organisatie van NOC*NSF beschreven. Daarna wordt in paragraaf 2.2 een globaal overzicht gegeven van het speelveld waarin internationale sportfederaties en prominente sportorganisaties zich bevinden en wordt omschreven hoe deze organisaties zijn georganiseerd. In paragraaf 2.3 wordt ten slotte de oorzaak van de onderzoeksvraag inzichtelijk gemaakt.

2.1 De Nederlandse NOC: NOC*NSF

In deze paragraaf wordt de organisatie van de Nederlandse NOC, NOC*NSF, verder uitgediept. Op deze manier wordt meer inzicht gegeven in de initiator van dit onderzoek. Bovendien toont dit de motivatie van NOC*NSF voor het onderzoek.

Het NOC*NSF is het resultaat van een fusie tussen, de naam zegt het al, het Nederlands Olympisch Comité en de Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF, 2020g). De samensmelting van deze organisaties vond plaats in 1993 (NOC*NSF, 2020a). NOC*NSF is een ledenorganisatie waarbij in totaal 90 sportorganisaties aangesloten zijn. De leden zijn nader onder te verdelen in 77 sportbonden en 13 geassocieerden. Tezamen representeren de leden ongeveer 24.000 sportverenigingen en ruim 5,2 miljoen sporters. NOC*NSF heeft uiteenlopende kernactiviteiten (NOC*NSF, 2020d). Dit zijn onder andere: het bevorderen van de kwaliteit van de sportsector, het verkrijgen en toewijzen van financiële middelen, het afvaardigen van Nederlandse topsporters naar de Olympische en Paralympische Spelen en het vertegenwoordigen van de Nederlandse sportbonden in internationale organisaties (NOC*NSF, 2020d; NOC*NSF, 2019, p. 5). Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de effectiviteit van deze kernactiviteiten, wat de motivatie van NOC*NSF voor het onderzoek weergeeft.

NOC*NSF heeft een Algemene Vergadering, een bestuur, een directie en een werkorganisatie (NOC*NSF, 2020f). De Algemene Vergadering (AV) vindt minimaal tweemaal per jaar plaats en is het hoogste orgaan van de Nederlandse sportkoepel (NOC*NSF, 2020b). De AV is verantwoordelijk voor het opstellen van het strategisch beleid en voor het toezicht op het bestuur van NOC*NSF. Het bestuur van NOC*NSF telt zeven leden en houdt toezicht op de directie, stelt de strategie op en vertegenwoordigt NOC*NSF (NOC*NSF, 2020c). De bestuursleden stellen het beleid vast, beschermen de uitvoering hiervan en richten zich op de effectiviteit en efficiëntie van het beleid. Het bestuur mandateert hiervoor verschillende taken aan de directie (NOC*NSF, 2020f). NOC*NSF heeft een tweekoppige directie, bestaande uit een algemeen en een zakelijk directeur. Het is de taak van de directie om de werkorganisatie, via het management, aan te sturen. De werkorganisatie heeft verschillende afdelingen die uitvoering geven aan uiteenlopende (kern) taken (NOC*NSF, 2020f). In grote lijnen bestaat werkorganisatie NOC*NSF uit twee inhoudelijke afdelingen. Dit zijn de afdelingen Sportparticipatie en Topsport. Ter ondersteuning hiervan heeft NOC*NSF de afdelingen: Corporate Affairs, Parnerships & Commercie en Communicatie & Media. Onder de afdeling Corporate Affairs (CA) vallen verschillende teams, zoals het team internationale zaken. Vanuit dit team kwam de vraag voor het onderzoek.

2.2 Internationale Beweging

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van internationale federaties en andere prominente sportorganisaties. Deze actoren maken deel uit van de internationale Olympische Beweging en de internationale Paralympische Beweging. De constellaties van de Olympische- en Paralympische Beweging worden in deze paragraaf beschreven. Hierdoor worden de relaties van internationale federaties en prominente sportorganisaties met andere actoren duidelijk en wordt inzichtelijk welke taken de verschillende organisaties vervullen. De reden van deze uiteenzetting is dat de oorsprong van de onderzoeksvraag hieruit voortvloeit. Ook maakt dit de urgentie van het beantwoorden van de onderzoeksvraag duidelijk.

2.2.1 Internationale Olympische Beweging

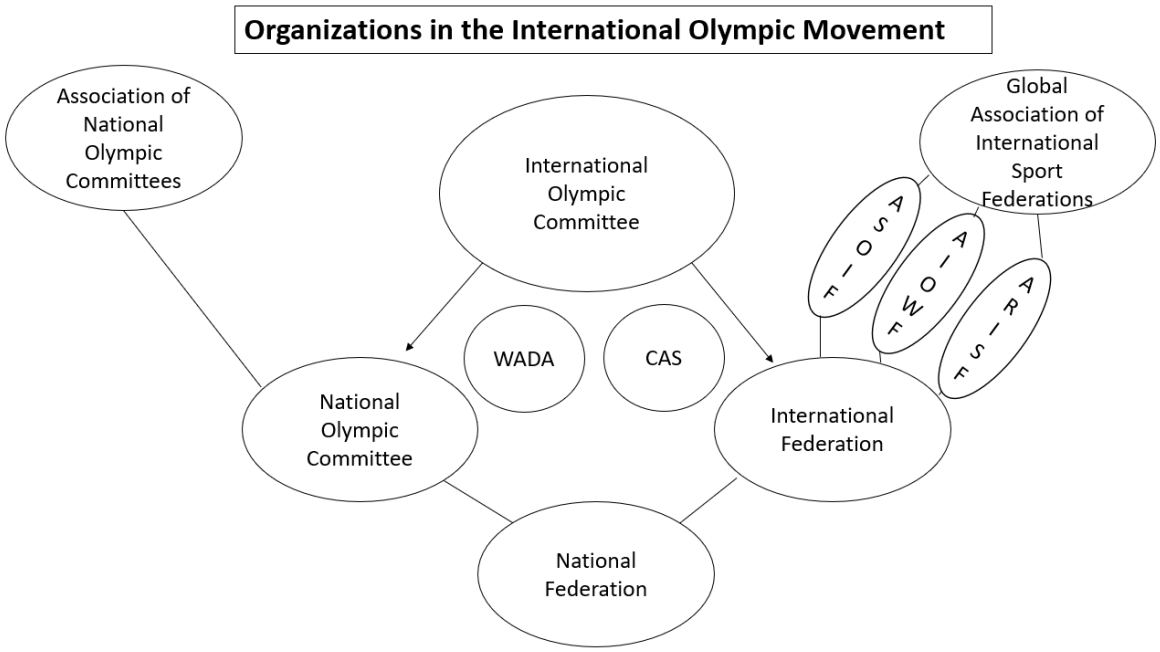
In deze subparagraaf wordt de internationale Olympische Beweging beschreven. Voor een schematische weergave hiervan, zie figuur 1. De uiteenzetting start met de beschrijving van de centrale actor uit het onderzoek, de internationale sportfederaties (IF). Internationale sportfederaties hebben als taak om de dagelijkse gang van zaken in verschillende sportdisciplines te ontwikkelen, beheren en monitoren (IOC, z.d. a). Hierbij hoort de praktische organisatie van de sport tijdens de Olympische Spelen, indien de betreffende sport op het Olympisch programma staat. Ook zorgen zij, buiten de Spelen om, voor de organisatie van wedstrijden en toernooien. Internationale federaties hebben bovendien de taak om de inhoudelijke specifieke sport te reguleren. Hieronder valt de verantwoordelijkheid om te beslissen over regels binnen de betreffende sport en het houden van toezicht op atleten. Internationale sportfederaties hebben daarnaast andere belangrijke bevoegdheden. Zo kunnen IF's voorstellen met betrekking tot het Olympisch Handvest, regels omtrent de Olympische Beweging, doen (IOC, z.d. a). Verder mogen zijn hun opinie geven omtrent de kandidaturen voor de organisatie van de Olympische Spelen, spelen zij een rol in de voorbereiding van Olympische congressen en nemen zij deel aan activiteiten van IOC-commissies. De internationale federaties hebben om gemeenschappelijke problemen te bespreken, verschillende organisaties opgericht waarin zij gebundeld zijn. Zo vormen alle door IOC erkende IF's de Global Association of International Sports Federations (GAISF) (GAISF, z.d.). GAISF is een overkoepelend orgaan dat als doel heeft: het bevorderen van kennisdeling tussen de internationale federaties, het dienen van gemeenschappelijke belangen en het bieden van ondersteuning bij de ontwikkeling van de verschillende sporten. GAISF wordt ook wel de Algemene Vergadering van de internationale sportfederaties genoemd. De GAISF-leden zijn onder te verdelen in verschillende groepen (ARISF, z.d.). In The Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) zijn de federaties van Olympische zomersporten verbonden en in The Association of International Olympic Winter Sports Federations (AIOWF) zijn de federaties van de Olympische wintersporten vertegenwoordigd. De Association of IOC recognised International Sports Federations (ARISF) bestaat uit internationale federaties die wel door het IOC worden erkend, maar dit betreft niet-Olympische sporten (ARISF, z.d.). In totaal worden er 77 IF's erkend door het IOC, waarvan 35 Olympische sportfederaties. Deze Olympische sportfederaties zijn onder te verdelen in 28 zomer- en 7 wintersportfederaties. Daarnaast zijn er 42 IF's die wel erkend worden door IOC, maar die niet Olympisch zijn. In dit onderzoek worden erkende internationale federaties onderzocht, dit wil zeggen de Olympische zomer- en winterfederaties, maar ook de IF's die wel erkend worden maar niet Olympisch zijn.

Het Internationaal Olympisch Comité (IOC) heeft de hoogste autoriteit binnen de Olympische beweging. Het IOC is een onafhankelijke internationale non-profit organisatie met als doel het creëren van een betere wereld middels de inzet van sport (IOC, z.d. c). De organisatie heeft 106 leden. Besluitvorming binnen het IOC vindt plaats in de Algemene Vergadering, waar al deze leden stemrecht hebben.

Naast de internationale federaties en het IOC zijn twee prominente actoren onderdeel van de internationale Olympische Beweging. Dit zijn het World Anti-Doping Agency (WADA) en het Court of Arbitration For Sport (CAS). WADA heeft als doel het bieden van consistentie in de dopingregelgeving en het dopingbeleid over de gehele wereld (WADA, z.d.). Haar belangrijkste missie is het leiden van een gezamenlijke beweging voor dopingvrije sport. WADA heeft belangrijke functies en bevoegdheden. Zo houdt zij toezicht op de naleving, acceptatie en implementatie van de Wereld anti-doping code met bijbehorende bevoegdheden. De anti-doping code is het document waarin het anti-doping beleid met haar regels, wetten en voorschriften voor de hele wereld staat. Daarnaast heeft zij de taak om atleten, coaches, artsen en andere actoren preventieve onderwijsprogramma's over de gevaren en gevolgen van doping aan te bieden. Ook doet WADA wetenschappelijk onderzoek naar middelen, stoffen en methoden en bepaalt zij welke stoffen er verboden zijn. WADA is bepalend in de coördinatie van anti-dopingactiviteiten en werkt nauw samen met de overheid, wetshandhavers en anti-doping organisaties om haar taken zo goed mogelijk te vervullen. CAS is een sporttribunaal, voor een groot deel bestaand uit onafhankelijke rechters, die verantwoordelijk is voor de beslechting van aan sport gerelateerde geschillen (CAS, z.d.). Dit doet zij onder andere door het uitdelen van straffen en door middel van bemiddeling. CAS heeft de bevoegdheid om te beslissen of er al dan niet inbreuk is gepleegd op regels. Ook bepaalt zij de hoogte van sancties. Andere sportorganisaties hebben deze belangrijke functie aan CAS overgedragen.

Bovendien bestaat de Olympische Beweging uit Nationaal Olympische Comités (NOC). Als hoogste autoriteit van de Olympische Beweging is het IOC de partij die NOC's erkent (IOC, z.d. b). In totaal zijn er 206 NOC's. Zij zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen, promoten en bewaken van de Olympische Beweging in hun land. Dit omvat de taak om atleten te selecteren en uit te zenden naar de Olympische Spelen. Het NOC*NSF is één van deze NOC's en richt zich op deze taken in Nederland. NOC's komen samen in de Association of National Olympic Committees (ANOC, z.d.). Dit is een overkoepelende organisatie die de belangen van de NOC's bewaakt en behartigd.

Zowel bij NOC's als bij IF's zijn nationale federaties (NF), ofwel nationale sportbonden aangesloten (NOC*NSF, 2019, p. 5; NOC*NSF, 2018, p. 4; IOC, z.d. b). De NF's zijn de vertegenwoordigers van een specifieke sport in een bepaald land. Het aantal NF's is in ieder land verschillend. In Nederland zijn er 77 sportbonden lid van NOC*NSF.



Figuur 1. Speelveld internationale Olympische Beweging. Verkregen van IOC, z.d., ANOC, z.d., GAISF, z.d., ARISF, z.d., NOC*NSF, 2018., NOC*NSF, 2019., WADA, z.d., CAS, z.d., & F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020.

2.2.2 Internationale Paralympische Beweging

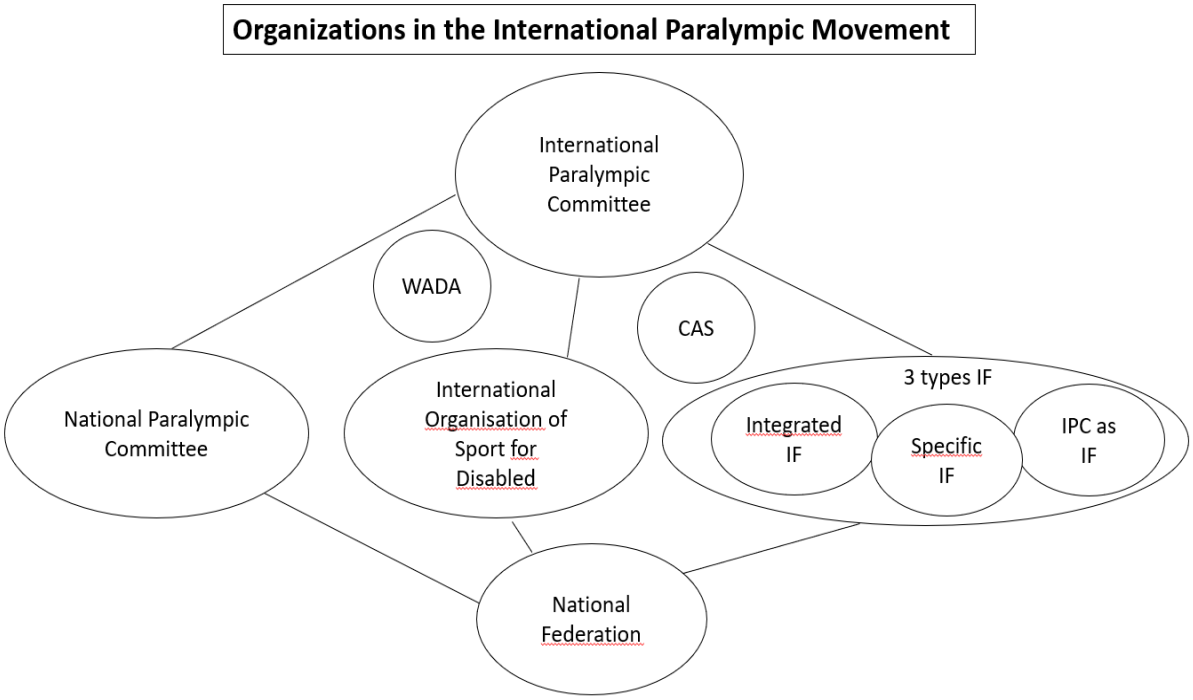
In deze subparagraaf wordt de Paralympische Beweging beschreven. Hiervan staat in figuur 2 een schematische weergave. Aangezien sommige actoren dezelfde zijn als in de Olympische Beweging worden deze niet nogmaals beschreven. Dit geldt voor WADA, CAS en de NF's. De internationale federaties in de Paralympische Beweging zijn onder te verdelen in 3 verschillende types (F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020). Geïntegreerde IF's zijn internationale federaties waarbij een IF zowel verantwoordelijk is voor de reguliere sport als voor de Paralympische sport. Bij een specifiek Paralympische IF is de Paralympische sport ondergebracht in een eigen IF, los van de IF van de reguliere sport. In een derde type, IPC als een IF, is de vertegenwoordiging van de betreffende Paralympische sport ondergebracht bij het IPC. Het takkenpakket van alle types is vergelijkbaar met die van IF's uit de Olympische Beweging, echter gefocust op sporters met een beperking.

Boven aan de Paralympische Beweging staat het International Paralympic Committee (IPC). Het IPC heeft als visie het zorgen voor een inclusieve wereld door middel van de inzet van sport (IPC, z.d. a). Zij zien toe op de uitvoering van de Paralympische Spelen en ondersteunen hun leden om Paralympische sporters zo goed mogelijk te begeleiden. Daarnaast bestaat de Paralympische Beweging uit NPC's. Deze zijn vergelijkbaar met NOC's. NPC's bevorderen en coördineren sport voor mensen met een handicap in een bepaald land. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de selectie van atleten voor de Paralympische Spelen. In Nederland is NOC*NSF zowel NOC als NPC (NOC*NSF, 2020h).

Ten slotte heb je in de internationale Paralympische Beweging een actor die niet vergelijkbaar is met actoren uit de Olympische Beweging. Dit is de International Organisations of Sports for the Disabled

(IOSD) (IPC, z.d. b). Zij worden door het IPC erkend en zijn de enige vertegenwoordigers van een groep met een specifieke beperking. Zij werken samen met het IPC door expertise aan te bieden, zodat de sport voor de groepen met specifieke beperkingen bevorderd kan worden.

In sub-paragrafen 2.2.1 en 2.2.2 zijn de actoren, hun taken en verbindingen tussen hen beschreven. De oorsprong van de onderzoeksvraag vloeit hieruit voort en wordt in paragraaf 2.3 nader uitgewerkt.



Figuur 2. Speelveld internationale Paralympische Beweging. Verkregen van NOC*NSF, 2018., NOC*NSF, 2019., WADA, z.d., CAS, z.d., IPC, z.d. b, NOC*NSF, z.d. -H., & F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020.

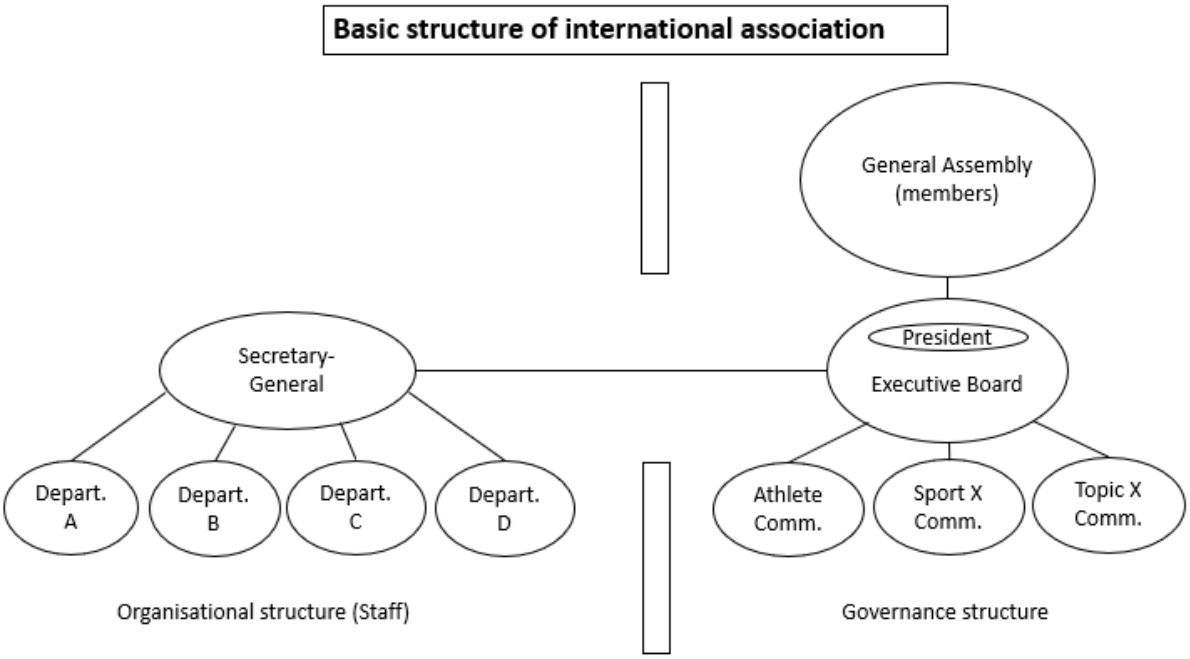
2.2.3 Bassistructuur internationale sportorganisaties

In deze paragraaf wordt de structuur, die internationale sportorganisaties over het algemeen hebben, beschreven. Deze uiteenzetting biedt een algemene weergave van de organisatie van federaties, waar IF's en prominente actoren nadere invulling aan geven. Dit geeft houvast voor het achterhalen van de specifieke invulling van de organisatie van IF's en prominente sportorganisaties. In figuur 3 staat een schematische weergave van de basisstructuur.

De governance structuur van internationale sportorganisaties bestaat ten eerste uit een Algemene Vergadering (AV) (F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020; FISA, z.d.). In het Engels ook wel General Assembly of Congress genoemd. Dit is het hoogste orgaan van een internationale organisatie, welke bestaat uit een x aantal leden. Zij komen een aantal keer per jaar bijeen, waarbij alle leden stemrecht hebben. Onder de AV heb je de Executive Board ook wel Executive committee genoemd. Dit is het bestuur van een organisatie (FISA, z.d.; FIBA, z.d.). De bestuursleden worden gekozen door de AV. Ook houdt de AV toezicht op het handelen van het bestuur. Het bestuur is de

hoogst uitvoerende macht en verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in een organisatie (FIBA, z.d.). Tevens vertegenwoordigt zij de rechtspersoonlijkheid van de organisatie. De zittingstermijn van het bestuur is 4 jaar. De president of voorzitter is het gezicht van het bestuur die leidinggevende taken vervult. Het bestuur wordt bijgestaan door verschillende (advies) commissies (F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020; FISA, z.d.; FIBA, z.d.). Er is ten alle tijden sprake van een atletencommissie. Andere commissies variëren per organisatie. De commissies bestaan uit onbezoldigde leden.

De werkorganisatie van een internationale sportorganisatie wordt geleid door de directie (F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020; FISA, z.d.). De directie bestaat uit één of meerdere directieleden. Het bestuur van de organisatie benoemt deze directie. Het hoofd van de directie is de Secretary General, ofwel de Secretaris Generaal. De directie is, al dan niet via het management, verantwoordelijk voor de werkorganisatie van een internationale sportorganisatie. De werkorganisatie bestaat uit verschillende departementen ofwel afdelingen, met specifieke kerntaken. Deze afdelingen zijn verschillend per organisatie. Voorbeelden van afdelingen zijn: Human Resource Management (HRM), Marketing & Communicatie, Development, Events, Finance, Office, Technical development, Referee, Commercial en Legal & Compliance (FISA, z.d.; IKF, 2019, FIFA, 2020). De afdelingen kunnen uit verschillende organisatielagen bestaan. In de werkorganisatie van internationale sportorganisaties werken betaalde werknemers, die uiteenlopende uren werkzaam zijn voor de organisatie.



Figuur 3. De basisstructuur van internationale sportorganisaties. Verkregen van F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020., FIBA, z.d., & FISA, z.d.

2.3 Oorsprong en urgentie onderzoeksvraag

NOC*NSF heeft momenteel geringe kennis over de internationale federaties en de prominente sportorganisaties. De oorsprong van de lacune aan informatie van NOC*NSF is terug te vinden in de discrepantie van het takenpakket tussen NOC's en IF's en tussen NOC's en prominente actoren. Waar

NOC's primair gericht zijn op het bewaken van de Olympische Beweging en begeleiden van atleten naar de Olympische Spelen, zijn de IF's voornamelijk gefocust op de inhoud van de desbetreffende sport. Met het laatste wordt voornamelijk het bepalen van de sportspecifieke regels en het organiseren van toernooien en wedstrijden bedoeld. Dat hiertussen een discrepantie is, laat zien dat er een minimaal raakvlak is tussen de taken van deze twee actoren. NOC*NSF is enkel verbonden aan de internationale federaties via de nationale federaties. Ditzelfde geldt voor de relatie tussen NOC's en de prominente actoren. Deze organisaties hebben specifieke taken, welke nagenoeg geen overlap hebben met taken van NOC's. Bovengenoemd verschil in taken en verantwoordelijkheden resulteert in geringe kennis van NOC*NSF over de organisatie, werknemers en werving en selectie van internationale sportorganisaties.

Het is echter wel urgent voor zowel NOC*NSF, Nederlandse sportorganisaties als Nederlandse federaties om vertegenwoordigd te zijn in internationale federaties en -sportorganisaties. Binnen IF's worden namelijk beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen. Ook hebben deze organisaties prominente functies en belangrijke bevoegdheden. Zo reguleren IF's de dagelijkse gang van zaken in de sport en ontwikkelen zij deze. Dat wil zeggen dat zij de bevoegdheid hebben om regels te bepalen, toernooien te organiseren en toezicht te houden op sporters en atleten. Ook spelen zij een grote rol in de organisatie van de specifieke sport tijdens de Olympische Spelen. Bovendien hebben IF's andere waardevolle bevoegdheden. Zij nemen deel aan activiteiten van IOC-commissies en spelen een rol bij de bepaling van de bestemming (het land) van de Olympische Spelen. Tevens kunnen zij voorstellen doen omtrent het Olympisch Handvest en hebben een aandeel bij de voorbereiding van Olympische congressen. De vele functies en bevoegdheden van IF's laten zien hoe belangrijk het is om in deze organisaties vertegenwoordigd te zijn. Ook andere sportorganisaties hebben belangrijke taken en bevoegdheden. De prominente actoren, WADA en CAS, hebben het mandaat op het gebied van dopingbeleid en -regelgeving (WADA) en van de arbitrage met betrekking tot sportgeschillen (CAS). WADA is verantwoordelijk voor de invoering en de naleving van de anti-doping code. Hierdoor heeft zij een grote invloed op de wetten en voorschriften met betrekking tot dopinggebruik wereldwijd. Bovendien biedt zij educatie aan over doping en stelt zij daadwerkelijk vast welke stoffen en middelen verboden zijn en welke niet. Tevens coördineert WADA anti-dopingacties en werkt nauw samen met de overheid en andere belangrijke actoren. Waardoor WADA invloed uitoefent op de beslissingen van deze organisaties. CAS vervult ook een erg belangrijke functie in de wereldwijde sportwereld. CAS bepaalt daadwerkelijk of actoren zich al dan niet aan regels van de internationale sportwereld hebben gehouden. Specifiek betekent dit dat de onafhankelijke rechters van CAS de bevoegdheid hebben om te toetsen in hoeverre sportorganisaties regels hebben overtreden. Daarnaast stellen zij, indien sprake is van overtreding, de hoogte van de sanctionering vast. CAS heeft het mandaat met betrekking tot deze bevoegdheden, van andere organisaties toegeschreven gekregen.

Deze taken, mogelijkheden, bevoegdheden en rechten van IF's en prominente actoren maken het waardevol om Nederlanders vertegenwoordigd te hebben in deze organisaties. Dit kan op twee verschillende manieren. Enerzijds kunnen Nederlanders vertegenwoordigd zijn in het bestuur van een internationale sportorganisatie. Anderzijds kunnen zij werkzaam zijn in de werkorganisatie van een internationale sportorganisatie. Er is echter een groot verschil tussen de wijze waarop mensen in een bestuur en in een werkorganisatie komen. Bestuurders worden verkozen, werknemers worden

daarentegen aangenomen. Doordat deze processen grote verschillen vertonen en er een beperkte onderzoekscapaciteit is, is er voor gekozen in dit onderzoek op een van deze twee vertegenwoordigingswijzen te focussen. NOC*NSF gaf hierbij de prioriteit aan de tweede manier, aangezien zij het minste inzicht hebben in dit proces. Daarom richt ik mij in dit onderzoek enkel op het plaatsen van Nederlanders in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties. Indien meer Nederlanders vertegenwoordigd zijn in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties, kunnen zij de besluitvorming in sportorganisaties beïnvloeden en mede daardoor de koers van de organisatie. Daarnaast zijn zij in staat om de Nederlandse belangen beter te waarborgen, kunnen zij invloed uitoefenen op verschillende andere actoren in de sportwereld en hebben zij meer zicht op de situatie in andere landen. Bovendien geeft dit meer mogelijkheden om bestuurlijke functies te verkrijgen in de toekomst. Kortom, NOC*NSF, Nederlandse federaties en Nederlandse sportorganisaties kunnen, indien ze beter vertegenwoordigd zijn in de werkorganisaties van internationale sportorganisaties, meer invloed uitoefenen op de internationale sportwereld.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische invalshoeken voor de beantwoording van de hoofdvraag gepresenteerd. Specifiek zijn uit wetenschappelijke literatuur uiteenlopende factoren gededuceerd, die kunnen verklaren waarom medewerkers in een internationale organisatie werkzaam zijn. De geanalyseerde theorieën zijn samenhangend, doordat deze gericht zijn op internationale organisaties waarin werknemers met verschillende nationaliteiten werkzaam zijn. Dit zijn bijvoorbeeld multinationals, internationale bedrijven en andere internationale organisaties. Ook is de theorie voornamelijk afkomstig uit internationale HRM literatuur. Deze theorie zou toepasbaar kunnen zijn op internationale sportorganisaties. Dit zijn namelijk ook internationale organisaties, waarin werknemers uit verschillende landen werkzaam zijn. Het theoretisch kader biedt een antwoord op deelvraag 2 en vormt de basis voor het verzamelen van empirische data. Onderstaand is in tabel 1 schematisch weergeven, welke verklaringen voor de bezetting van internationale posities uit de wetenschappelijke literatuur zijn gedestilleerd. De factoren kunnen worden ondergebracht in twee hoofdvariabelen, namelijk werving en selectie en de kenmerken van werknemers in internationale organisaties. Onder de variabele werving en selectie vallen de volgende variabelen: de wijze van recruitment en de houding ten opzichte van nepotisme en patronage. De tweede hoofdvariabele bestaat uit: de waarden van werknemers, hun taalvaardigheden, de genoten opleiding, de nationaliteit en woonplaats, de motivatie van werknemers en de kennis, skills en vaardigheden die zij hebben. Zo zijn er theoretisch, twee hoofdvariabelen met daaronder acht variabelen die de bezetting van de posities in internationale organisaties verklaren. De nadere uitwerking van deze variabelen volgt onder tabel 1.

Tabel 1. Schematische weergave van verklaringen voor de bezetting van internationale posities

Hoofdvariabelen	**Variabelen**	**Subvariabelen**
A. Werving en selectie	1. Wijze van recruitment	Match met functieprofiel
		Aansluiting bij (sleutel) competenties organisatie
		Ondersteunen van en identificeren met imago en reputatie organisatie
		Interpersoonlijke contacten en netwerk
		Nadruk op specifieke recruitmentkanalen
		Beoordeling werkgever
	2. Patronage en nepotisme	Kleine organisaties en dure formele processen
		Minimale verschillen tussen kandidaten
		Geen scherpe, controlerende media
		Decentrale werving en selectie en geen formele examens

		Weinig transparantie in procedures
B. Kenmerken van werknemers	3. Waarden van werknemers	Behoudend
		Zelftranscendentie
	4. Taalvaardigheden van werknemers	Basisniveau Engels
		Terminologie vakgebied
		Begrijpelijk communiceren
		Kennis lokale taal
	5. Kennis, skills en vaardigheden van werknemers	Algemene professionele kennis, skills en vaardigheden
		Internationale competenties
		Creatieve vaardigheden
	6. Opleiding van werknemers	Opleidingsniveau
		Opleidingsrichting
		Opleidingsinstitutie
		Goede (onderwijs)referenties
	7. Nationaliteit en woonplaats van werknemers	Het beeld over de nationaliteit
		Huidige woonplaats van de persoon
	8. Motivatie van werknemers	Intrinsieke motivatie gericht op brede doelen

3.1 Werving en selectie

In paragraaf 3.1 worden de variabelen die onder de hoofdvariabele ‘werving en selectie’ vallen nader toegelicht. Dit zijn de wijze van recruitment en de verhouding van de werving en selectie tot patronage en nepotisme.

3.1.1 Wijze van recruitment

De wijze waarop de recruitment in internationale organisaties plaatsvindt wordt beschreven door verschillende onderzoekers. Dit heeft mogelijk een effect op de bezetting van posities in internationale organisaties. Verschillende theorieën over dit onderwerp worden hieronder toegelicht.

Volgens Dubos (2017) bestaat het wervings- en selectieproces uit twee belangrijke fasen. In de eerste fase wordt de keuze voor een bepaalde doelgroep of bepaalde type werknemer gemaakt. In het onderzoek van Newell (2005) wordt op de invulling van deze fase ingegaan. Het recruitmentproces start volgens Newell (2005) met het ontwerpen van een profiel voor een bepaalde functie. In eerste instantie worden hiervoor de taken van een bepaalde functie gespecificeerd en gedefinieerd (Newell, 2005, p. 116-117). Op basis van deze definitie kunnen de karakteristieken van de persoon die geschikt is om deze taken uit te voeren worden beschreven. Zo wordt het functieprofiel gevormd (Newell, 2005, p. 117). Het wervingsproces is erop gericht om individuen aan te trekken die bij dit profiel passen. Het daaropvolgende selectieproces is er op gericht om de kandidaat te selecteren die het meest matcht met het functieprofiel en de functieomschrijving. De kandidaat die kan aantonen dat hij of zij de meest essentiële en/of gewenste competenties bezit, zal uiteindelijk de baan krijgen. Sparrow (2007) heeft verder onderzoek gedaan naar de invulling van het functieprofiel. Hij heeft in

verschillende case studies onderzocht of er patronen zichtbaar waren in het wervings- en selectieproces van internationale organisaties. Eén van de bevindingen is dat internationale organisaties strategische kerncompetenties hebben, die zij terug willen zien bij hun werknemers (Sparrow, 2007, p. 861-863). De kerncompetenties onderscheiden de organisaties van anderen en bepalen de concurrentiepositie. Kerncompetenties worden door internationale organisaties geconcretiseerd en vertaald naar specifieke vaardigheden en competenties. Deze dienen werknemers van de organisatie te bezitten. Deze concrete vaardigheden en competenties vormen daarom de basis van de werving en selectie van potentiële werknemers (Sparrow, 2007, p. 861-863; Humburg & van der Velden, 2015, p. 24-25). Tevens worden huidige werknemers hierop beoordeeld. Om aangenomen te worden en om goed beoordeeld te worden dienen werknemers de concrete vaardigheden en competenties die aansluiten bij de organisatie te bezitten. Deze zijn daarom onderdeel van het functieprofiel. Sparrow (2007) heeft ook een ander patroon ontdekt in het wervings- en selectieproces van internationale organisaties. Organisaties analyseren en identificeren hun (gewenste) imago en reputatie (Sparrow, 2007, p. 861-863). Werknemers van de organisatie dienen hiermee te corresponderen. Op basis van het imago en de reputatie van de organisatie worden vereisten voor werknemers geformuleerd. Het gewenste imago en de gewenste reputatie worden zo vertaald naar concrete eisen. Het is belangrijk dat medewerkers zich hiermee identificeren en deze actief ondersteunen. Dit is dan ook een onderdeel van het functieprofiel.

De literatuur van Sparrow en Newell laat zien dat aansluiting bij het functieprofiel essentieel is voor kandidaten. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de kerncompetenties van organisaties. Ook is het belangrijk dat medewerkers het gewenste imago en de reputatie van een organisatie ondersteunen en zich hiermee identificeren. Het is aannemelijk dat het functieprofiel ook zo'n belangrijke rol heeft in het recruitmentproces van internationale sportorganisaties. Daarom wordt in dit onderzoek bezien in hoeverre deze factor verklarend is voor de bezetting van werknemers in internationale sportorganisaties.

Volgens Dubos (2017) betreft de tweede fase in het recruitmentproces het verzamelen van informatie en het evalueren van kandidaten. Voordat informatie over kandidaten kan worden gegenereerd dienen de kandidaten echter eerst geïdentificeerd te worden en in contact te komen met organisaties. Dit kan op verschillende manieren. Fernandez, Castilla & Moore (2000) laten in hun onderzoek zien dat het gangbaar is dat organisaties via hun werknemers en/of netwerk in contact komen met nieuwe kandidaten. Sociale netwerken spelen een sleutelrol in het verkrijgen van een baan (Granovetter, 2005, p. 36-37). Het gebeurt vaak dat kandidaten in contact komen met organisaties, doordat naar hen verwezen is door huidige werknemers van de organisatie of door het netwerk van de organisatie (Fernandez et al., 2000, p. 1350-1354). Het vertrouwen van werkgevers in de informatie die zij van hun sociale netwerk verkrijgen, is erg hoog (Granovetter, 2005, p. 36-37). Werkgevers zien hun werknemers en/of netwerk vaak als een middel om economisch rendement te behalen, omdat hierdoor betere wervingsresultaten kunnen worden verkregen. De onderzoekers vonden dat dit sociale kapitaal daarnaast een economisch voordeel bood, doordat het vinden en screenen van kandidaten minder tijd en geld kost indien zij via het netwerk in contact gekomen zijn met de kandidaten (Fernandez et al., 2000, p. 1350-1354). Het onderzoek van Sinha & Thaly (2013) heeft uitgewezen dat er ook andere wijzen zijn waarop kandidaten geïdentificeerd worden en in contact komen met werkgevers. Zij hebben de veranderende situatie met betrekking tot de werving-

en selectieprocedures in internationale organisaties onderzocht. Door hen is met name bekeken welke kanalen worden gebruikt bij de werving van internationale medewerkers. Het onderzoek laat zien dat vacaturesites, werving via sociale media, zoals LinkedIn en Facebook en campuswerving de meest gebruikte kanalen zijn (Sinha & Thaly, 2013, p. 148-149). Op vacaturesites en via sociale media worden door organisaties vacatures aangeboden waar potentiële werknemers op kunnen reageren. Bij campuswerving richten organisaties zich via universiteiten en hogescholen op (jonge) talenten die recent zijn afgestudeerd of nog aan het studeren zijn, met het doel stageplaatsen of startersfuncties te vullen. Deze drie methoden zijn geschikt om de juiste personen te detecteren, terwijl ze tegelijkertijd efficiënt zijn. Zo worden de juiste bronnen door organisaties verkregen voor een lage prijs. Wel gebruiken (internationale) organisaties vaak een combinatie van verschillende kanalen. Geen enkel kanaal is namelijk uitputtend en kan alle juiste personen bereiken.

De theorie van Sinha & Thaly, Fernandez et al. en Granovetter biedt inzicht op welke wijzen kandidaten in contact kunnen komen met organisaties. Deze literatuur laat zien dat werknemers goede en veel interpersoonlijke contacten en een netwerk moeten hebben. Ook is het belangrijk dat zij zichzelf profileren op sociale media, vacaturesites en tijdens hun opleiding. Dit biedt de grootste kansen om te worden aangenomen voor functies in internationale organisaties en verklaart volgens deze theorie de bezetting van werknemers in internationale organisaties. Denkbaar is dat deze factoren ook de bezetting van werknemers in internationale sportorganisaties verklaren. Dit onderzoek maakt daarom inzichtelijk in hoeverre dit in deze organisaties het geval is.

Nadat de kandidaten en de organisaties met elkaar in contact zijn gekomen, kan de tweede fase van het recruitmentproces daadwerkelijk aanvangen (Dubos, 2017). Dit bestaat uit het verzamelen van informatie en het evalueren van de kandidaten. Dit wordt gedaan door middel van verschillende wervingsactiviteiten. Humburg & Van der Velden (2015) hebben zich nader verdiept in deze fase. Zij hebben de verdere stappen die gezet worden in het wervings- en selectieproces ontplooid. Volgens hen bestaat de grote lijn van dit proces uit twee hoofdfasen (Humburg & van der Velden, 2015, p. 24-25). In de eerste fase screenen werkgevers de curricula vitae (cv) van kandidaten. Zo wordt bepaald welke kandidaten daadwerkelijk op sollicitatiegesprek mogen komen. Tijdens de tweede fase, het sollicitatiegesprek, beoordelen werkgevers de vaardigheden en kwaliteiten van de kandidaat om een definitieve selectie te maken. Humburg & van der Velden (2015) hebben zich in hun onderzoek geconcentreerd op deze twee fasen. Zo hebben ze het effect van de cv op het al dan niet uitgenodigd worden voor een sollicitatiegesprek onderzocht. Onderdelen van de cv die als essentieel worden gezien voor het uitnodigen van kandidaten zijn een relevante studie, werkervaring, studie en/of werkervaring in het buitenland en goede studiecijfers (Humburg & van der Velden, 2015, p. 30-33). Deze essentiële onderdelen komen terug in andere onderdelen van het theoretisch kader, waar deze verder worden uitgewerkt. Bij het sollicitatiegesprek gaat het om het verloop van het gesprek en de beoordeling ofwel perceptie van de werkgever over de kwaliteiten van de kandidaat (Humburg & van der Velden, 2015, p. 1 & 34-36). Dit is doorslaggevend voor de wervings- en selectiebeslissingen.

Samenvattend laat de literatuur over de wijze van recruitment bij internationale organisaties zien, dat verschillende factoren de bezetting van internationale posities verklaren. Dit zijn:

- Het matchen met het functieprofiel.
- Het aansluiten bij de kerncompetenties van de betreffende organisatie.

- Het identificeren met en ondersteunen van het gewenste imago en de reputatie.
- Interpersoonlijke contacten en het netwerk.
- De wervingskanalen waar kandidaten de nadruk op leggen.
- De beoordeling van de werkgever.

Bovenstaande theoretische blik biedt verklaringen voor de bezetting van posities in organisaties. Dit proces loopt mogelijk parallel met de werving en selectie in internationale sportorganisaties. Of deze factoren ook daadwerkelijk bepalend zijn voor de bezetting in deze internationale sportorganisaties wordt in dit onderzoek nader onderzocht.

3.1.2 Patronage en nepotisme

Door middel van patronage en nepotisme kunnen, volgens de literatuur, banen worden vergeven en verkregen. Deze methoden kunnen dus effect hebben op welke werknemers bij internationale organisaties werkzaam zijn. Onderstaand wordt de literatuur die dit proces in kaart brengt, beschreven.

Ponzo & Scoppa (2010) hebben wervings- en selectieprocessen in relatie tot nepotisme bezien. Het begrip nepotisme betekent het helpen van familieleden, vrienden en/of kennissen bij het verwerven van een baan (Ponzo & Scoppa, 2010, p. 89-90). Ook wel omschreven als het aanbieden van banen, contracten en middelen aan iemand uit eenzelfde sociale groep. Bij patronage gaat het om een dyadische verhouding, waarbij banen worden gegeven door een hoger geplaatste, waarbij in ruil hiervoor iets terug moet worden gedaan (Blockmans, 1985, p. 1). Op deze manieren beperk je de mogelijkheden voor kandidaten voor een bepaalde functie, doordat alleen bepaalde personen een kans hebben de baan te krijgen (Jaskiewicz, Uhlenbruck , Balkin & Reay, 2013, p. 123).

De mate waarin nepotisme of patronage voorkomt of geaccepteerd wordt, verschilt enorm per land (Kopecký, Sahling, Panizza, Scherlis, Schuster & Spirova, 2016). In dit onderzoek werd in 22 landen in vijf verschillende werelddelen onderzocht in welke mate nepotisme en/of patronage voorkomt. Een belangrijke bevinding was dat er in West-Europa veruit het minste sprake is van nepotisme en patronage (Kopecky et al., 2016, p. 421). Het komt volgens hen het meeste voor in Zuid-Amerika. Ook in Zuid- en Oost-Europa is er sprake van veel nepotisme en patronage. Landen zoals Italië, Griekenland, Roemenië en Hongarije scoren hier, volgens het onderzoek, hoog op. In landen waar dit veel plaatsvindt zijn andere kwalificaties van kandidaten van belang bij het wervings- en selectieproces (Kopecky et al., 2016, p. 425). In West-Europa waar het minder voorkomt, is professionalisme erg belangrijk bij het verkrijgen van een baan. Terwijl in landen waar nepotisme en patronage gebruikelijker is, kwalificaties als personele connecties en politieke voorkeur enorm belangrijk zijn in de recruitmentprocedures. Deze kwalificaties zijn daar dan ook bepalend voor het verkrijgen van een baan. De internationale sportorganisaties zijn grotendeels gevestigd in West-Europa. De veronderstelling is dan ook dat de kans op nepotisme en/of patronage bij het verkrijgen van een baan gering is. In principe wordt deze mate van vriendjespolitiek in deze internationale organisaties dus niet geaccepteerd. Het is echter mogelijk dat medewerkers uit andere landen (hoge) posities hebben in de internationale sportorganisaties. Het is denkbaar dat het voor medewerkers uit deze landen gebruikelijker is om middels nepotisme en/of patronage te rekruteren. Dit maakt het

lastig in te schatten in welke mate er in internationale sportorganisaties nepotisme en/of patronage voorkomt.

Nepotisme en patronage kunnen een belangrijke factor zijn in de bezetting van posities in internationale organisaties. Het is echter vaak lastig te achterhalen of dit voorkomt, daar dit vaak geassocieerd wordt met corruptie (Sorauf, 1959, p. 115). Personen of organisaties zullen daarom niet graag laten doorschemeren dat hiervan sprake is. Dit maakt het complex om te achterhalen of er al dan niet sprake is van nepotisme en/of patronage. In wetenschappelijke literatuur worden echter wel omstandigheden beschreven, wanneer de kans hierop groter is. De aanwezigheid van deze omstandigheden kan een voorspeller zijn van nepotisme of patronage. Volgens Ponzo & Scoppa (2010) is de kans op nepotisme en patronage groter wanneer zich een aantal kenmerken voordoen. De kans op hulp van naasten bij het vinden van een baan, is groter op het moment dat het een kleine organisatie betreft (Ponzo & Scoppa, 2010, p. 98). In een kleine organisatie zijn de kosten voor formele recruitmentprocessen relatief hoog, wat het voordeliger maakt om dit door middel van informele processen te effectueren. Internationale organisaties kiezen bovendien eerder voor nepotisme, als formele recruitmentprocessen veel geld kosten en het financieel goedkoop is om informele processen toe te passen (Ponzo & scoppa, 2010, p. 98; Sundell, 2014, p. 447). Ook is de kans groter wanneer medewerkers en/of kandidaten minimale verschillen tonen wat betreft productiviteit of als er weinig geschikte kandidaten zijn (Ponzo & Scoppa, 2010; Sundell, 2014, p. 447). Wanneer medewerkers en/of kandidaten weinig van elkaar verschillen, is de kans groter dat de werkgever bekenden verkiest boven onbekenden. Daarentegen kan een scherpe op patronage en nepotisme gerichte media de kans hierop verlagen (Sundell, 2014, p. 447). De media geldt als een waakhond die nepotisme en patronage kan onthullen.

Sundell (2014, p. 444-447) heeft bovendien de procedures in het wervings- en selectieproces in verschillende landen onderzocht. Hij heeft hierbij specifiek naar de mate van centralisatie of decentralisatie van deze procedure gekeken. Bij een centraal systeem worden beslissingen van bovenaf genomen, zonder bevoegdheden voor managers of andere werknemers. Bij een gedecentraliseerd systeem is er veel meer ruimte voor managers of andere werknemers om beslissingen te nemen. Ook heeft bij bekeken hij in hoeverre hierbij gestandaardiseerde formele examens werden gebruikt (Sundell, 2014, p. 444-447). Dit zijn vaste criteria, op basis waarvan een selectiebeslissing moet worden genomen. Bij deze formele examens zijn de resultaten doorslaggevend voor de wervings- en selectiekeuze. Hoe hoger de mate van centralisatie en hoe meer formele examens worden gebruikt, hoe kleiner de kans op nepotisme en patronage. Zichtbaar is dat vrijwel alle landen waar internationale sportorganisaties zijn gevestigd, waaronder Zwitserland, gemiddeld scoren op het gebied van centralisatie en van formele examens (Sundell, 2014, p. 444-447). Dit laat zien dat de werving en selectie in deze landen over het algemeen centraal is en er gemiddeld gebruik wordt gemaakt van formele examens. De kans op nepotisme en patronage is volgens deze theorie dus niet groot, maar valt ook niet te verwaarlozen. Ten slotte is de mate van transparantie een factor die voorspellend is voor het bestaan van patronage en nepotisme in internationale organisaties (Burke & Cooper, 2009, p. 181). De transparantie zegt iets over de mate waarin interne processen zichtbaar zijn voor externen (Van den Brink, Benschop & Jansen, 2010, p. 1461). Hoe transparanter het wervings- en selectieproces is voor iedereen, hoe kleiner de kans op patronage en/of nepotisme (Burke & Cooper, 2009, p. 181).

Samengevat laat de literatuur zien dat er bij de benoeming van werknemers in internationale organisaties sprake kan zijn van nepotisme en patronage. Het is echter lastig te achterhalen of hier daadwerkelijk sprake van is. Wel is de kans hierop groter indien aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste theoretische randvoorwaarden zijn:

- Wanneer het een kleine organisatie betreft en formele processen duur zijn.
- Wanneer er minimale verschillen zijn tussen werknemers en kandidaten.
- Als de media niet scherp gefocust is op het ontdekken van patronage/nepotisme.
- Als er decentrale werving en selectie is zonder formele examens.
- Als er geen of weinig transparantie is in de werving en selectie.

Dit zijn de theoretische randvoorwaarden voor de toepassing van nepotisme en patronage. Op deze wijze kunnen werknemers, volgens de theorie, in een organisatie terecht komen. Het is mogelijk dat deze theoretische voorwaarden ook in internationale sportorganisaties voorkomen en de bezetting van posities verklaren. In dit onderzoek wordt daarom bekeken in hoeverre deze randvoorwaarden aanwezig zijn in internationale organisaties, om te achterhalen of er sprake is van nepotisme en/of patronage in de werving en selectie.

3.2 Kenmerken van werknemers

In paragraaf 3.2 worden de variabelen die onder de hoofdvariabele ‘kenmerken van werknemers’ behoren nader toegelicht. Dit zijn de waarden, taalvaardigheden, kennis, skills en vaardigheden, opleiding, nationaliteit en woonplaats en motivatie van werknemers van internationale organisaties.

3.2.1 Waarden van werknemers

Waarden van (potentiële) werknemers kunnen volgens de wetenschappelijke literatuur effect hebben op welke werknemers in internationale organisaties werkzaam zijn. Verschillende onderzoekers leggen dit uit. Dit wordt hieronder nader beschreven.

Het artikel van Häfliger & Hug (2015) geeft verschillen weer tussen waarden van werknemers van internationale organisaties en de waarden van anderen. In het onderzoek is zichtbaar dat werknemers van internationale organisaties verschillen op het gebied van twee waardendimensies. Zo laten Häfliger & Hug (2015, p. 8-9) zien dat werknemers van internationale organisaties lager scoren op de waardedimensie ‘conservation’. Werknemers van internationale organisaties zijn volgens hen minder behoudend dan anderen. Iemand die behoudend is, is volgens Abeling (1998, p. 76) gehecht aan het bestaande. De dimensie behoudend wordt gevormd door verschillende subdimensies, dit zijn: security, tradition en conformity. Met veiligheid (security) wordt bedoeld dat mensen veel waarde hechten aan een veilige omgeving en alles wat deze veilige omgeving zou kunnen aantasten wordt vermeden (Bilsky, Janik & Schwartz, 2011, p. 761). De subdimensie traditie (tradition) is een waarde waarbij mensen het belangrijk vinden nederig en bescheiden te zijn. Ook waarderen zij een bepaalde traditie, dus volgen zij de gewoontes die bij familie en/of religie belangrijk zijn (Bilsky et al., 2011, p. 761). De laatste subdimensie, conformeren (conformity), betekent dat mensen het belangrijk vinden te doen wat hun wordt opgedragen en regels te volgen. Zij willen voorkomen iets te doen wat door anderen als onjuist wordt gezien (Bilsky et al., 2011, p. 761). Medewerkers van internationale organisaties zijn dus minder behoudend, dat wil zeggen dat zij minder waarde hechten aan veiligheid, traditie en conformeren. Daarnaast verschillen burgers, in

vergelijking met internationale werknemers, op het gebied van de waarde 'self-transcedence' (Häfliger & Hug, 2015, p. 8-9). Medewerkers van internationale organisaties scoren lager op deze waarde. Dit betekent dat zij zich minder afhankelijk achten van externen, minder gefocust zijn op spiritualiteit en op het verleden (Levenson, Jennings, Aldwin, Shiraishi, 2005, p. 1). Deze dimensie omvat de subdimensies: universalism, benevolence en hedonism. Bij de subdimensie universalisme (universalism) waarderen personen dat iedereen gelijk wordt behandeld en dat mensen die anders zijn ook gehoord worden (Bilsky et al., 2011, p. 761). Met welwillendheid (benevolence) wordt bedoeld dat personen het belangrijk vinden anderen te helpen en loyaal en toegewijd te zijn naar vrienden (Bilsky et al., 2011, p. 761). De laatste subdimensie van de waarde zelftranscendentie, hedonisme (hedonism), betekent dat mensen waarde hechten aan het hebben van een fijne tijd, plezier en het verwennen van zichzelf (Bilsky et al., 2011, p. 761). Medewerkers binnen internationale organisaties scoren lager wat betreft zelftranscendentie. Zij hechten dus minder waarde aan universalisme, welwillendheid en hedonisme.

Volgens de theorie van Häfliger & Hug (2015) worden werknemers van internationale organisaties gekenmerkt doordat zij minder behoudend zijn en minder zelftranscendent zijn dan andere medeburgers. Deze waarden zeggen iets over het type werknemers dat volgens de theorie bij internationale organisaties werkt. Hiervan is mogelijk ook sprake bij werknemers van internationale sportorganisaties. Of deze theoretische waarden ook daadwerkelijk bij hen voorkomen wordt in dit onderzoek nader bekeken.

Perry & Hondeghem (2008) hebben daaropvolgend onderzocht wat de rol is van waarden in het recruitmentproces. Organisaties zoeken volgens hen naar een steeds homogenere groep van werknemers (Perry & Hondeghem, 2008, p. 120-121). Organisaties neigen ernaar om mensen aan te nemen en te behouden, die dezelfde waarden uitdragen als de organisatie en haar werknemers. Dit is, volgens deze theorie, een belangrijke factor in het wervings- en selectie proces van organisaties.

Samenvattend laat de literatuur omtrent waarden zien, dat in internationale organisaties mensen worden aangenomen die dezelfde waarden aanhangen als de werknemers die er al werken. Voor internationale organisaties zijn dit werknemers die laag scoren op de waarden:

- Behoudend: In hoeverre is iemand gehecht aan hetgeen bestaat.
- Zelftranscendentie: De mate waarin personen zich afhankelijk achten van externen en gefocust zijn op spiritualiteit en op het verleden.

Bovenstaande bevindingen komen mogelijkerwijs overeen met de situatie in internationale sportorganisaties. Of deze theoretische factoren daadwerkelijk de bezetting van personeel in internationale sportorganisaties verklaren, wordt in dit onderzoek nader onderzocht.

3.2.2 Taalvaardigheden van werknemers

Om in internationale organisaties terecht te komen dien je, volgens de literatuur, bepaalde taalvaardigheden te hebben. Deze vaardigheden bestaan uit verschillende aspecten die door uiteenlopende onderzoekers zijn onderzocht en hieronder worden toegelicht.

Mäkiö (2016) heeft zich in haar onderzoek gericht op het achterhalen van de urgentie van het beheersen van de Engelse taal in internationale organisaties. Volgens haar onderzoek hebben werknemers van internationale organisaties een bepaald basisniveau Engels. Dit hoeft echter geen hoog vaardigheidsniveau te zijn (Mäkiö, 2016, p. 6-8 & 20-21; Lehtonen, 2004, p. 82-83). Het is ook belangrijk voor werknemers om de (Engelse) terminologie van hun vakgebied te kennen (Mäkiö, 2016, p.18-19; Lehtonen, 2004, p. 87). Taal wordt gezien als een hulpmiddel om het werk adequaat te kunnen verrichten. Wat betreft de Engelse taal is het voor werknemers wel belangrijk om logisch en begrijpelijk te kunnen communiceren. Juiste uitspraak en grammatica is hierbij minder van belang. Mäkiö (2016) onderzocht verder hoe de Engelse taal van invloed is op het wervings- en selectieproces in internationale organisaties. Bij het recruitmentproces verlangt een werkgever minstens een basisniveau Engels, kennis van de terminologie van het vakgebied en kwaliteiten om begrijpelijk en logisch te communiceren met anderen. Dit zijn voorwaarden om mogelijk aangenomen te worden in een internationale organisatie. De studie van Broberg, Hestbech, Gottlieb & Larsen (2018) heeft hierop aansluitende bevindingen getoond. Zij onderzochten welke nationaliteiten de directieleden van internationale sportfederaties hebben. De belangrijkste bevindingen uit hun rapport zijn, dat veruit de meeste directieposities worden vervuld door Engelssprekenden personen (Broberg et al., 2018, p. 16).

Uit het onderzoek van Thomas (2008) blijkt echter dat het niet alleen de Engelse taal betreft, maar dat ook de taal van de vestigingsplaats van de organisatie van belang is voor werknemers. Door de internationalisering is het namelijk steeds belangrijker geworden om effectief te communiceren (Thomas, 2008, p. 323). De Engelse taal is erg belangrijk, maar is op het lokale niveau onvoldoende om adequaat te communiceren. Daarom neemt de belangstelling van organisaties in taaldiversiteit steeds meer toe. Dit wordt ondersteund door de theorie van Daniel, Xie & Kedia (2014). Zij laten in hun onderzoek zien dat kennis van vreemde, lokale talen heel belangrijk is voor werkgevers (Daniel et al., 2014, p. 8-9). Dit speelt een belangrijke rol in het wervings- en selectieproces, daar werkgevers hier veel waarde aan hechten. De bevindingen in de studie van Broberg et al. (2018) sluiten hierbij aan. Zij laten zien dat naast de Engelse taal, ook de Franse en Duitse taal belangrijk zijn in internationale sportorganisaties (Broberg et al., 2018, p. 16). Een groot deel van de directieleden van internationale federaties hebben Frans of Duits als moedertaal. In Zwitserland, waar een aanzienlijk deel van de internationale federaties gevestigd zijn, zijn dit de twee belangrijkste talen. Deze talen kunnen daarom ook wel gezien worden als lokale talen, ofwel de taal die ze spreken op de plaats waar de organisaties gevestigd zijn. Dit laat zien dat kennis en vaardigheden op het gebied van lokale talen erg belangrijk zijn voor werknemers van internationale organisaties.

Samengevat komt uit de literatuur over de taalvaardigheden van werknemers naar voren, dat zij bepaalde taal- en mondelinge vaardigheden dienen te hebben. Dit zijn voor werkgevers belangrijke factoren in het wervings- en selectieproces. Uit de literatuur zijn de volgende kwaliteiten gedestilleerd:

- Basisniveau Engels.
- Kennis van de (Engelse) terminologie.
- Logisch en begrijpelijk kunnen communiceren.
- Kennis van lokale taal.

Volgens de wetenschappelijke literatuur worden werknemers in een organisatie toegelaten als zij over deze taalvaardigheden beschikken. Of deze factoren ook in de praktijk van internationale sportorganisaties een verklaring bieden voor de bezetting van personeel is nog niet vastgesteld. Dit onderzoek richt zich daarom mede op het controleren van deze theoretische veronderstellingen.

3.2.3 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers

Volgens de literatuur zijn bepaalde kennis, skills en vaardigheden belangrijk voor werknemers in internationale organisaties. Hoe werknemers hierop scoren heeft mogelijk een effect op de daadwerkelijke bezetting van posities in deze organisaties. Verschillende theorieën over dit onderwerp worden hieronder besproken. Hierin worden legio verschillende competenties benoemd. Om dit te structureren worden de verschillende kennis, skills en vaardigheden onder overkoepelende noemers geplaatst. Zo wordt tot overeenkomstige (sub)variabelen gekomen. Dit zijn algemene professionele kennis, skills en vaardigheden, internationale competenties en creatieve vaardigheden.

De eerste variabele, de algemene professionele competenties van werknemers, wordt hieronder beschreven. Dit zijn de uitkomsten van verschillende studies welke hieronder worden weergeven. Prestwich & Ho-Kim (2007) hebben de knowledge, skills en abilities (KSA) onderzocht, die internationale bedrijven noodzakelijk vinden voor het aannemen van werknemers. Vrij vertaald gaat het om de vereiste kennis, skills en vaardigheden van internationale werknemers. Zij detecteerden dat internationale bedrijven, bij het wervings- en selectie proces, algemene KSA het belangrijkst vinden (Prestwich & Ho-Kim, 2009, p. 165-166). Onder deze algemene competenties vallen 5 essentiële KSA voor werknemers van internationale bedrijven. Dit zijn: schrijfvaardigheden, het zijn van een teamplayer, software skills, presentatie skills en projectleiderschapsvaardigheden (Prestwich & Ho-Kim, 2007, p. 36-38). Verder zijn volgens Humburg & Van der Velden (2015, p. 34-36) professionele en interpersoonlijke kennis en vaardigheden, belangrijke criteria voor werknemers. Dit wordt ondersteund en aangevuld door ACNielsen Research Services (1998). Zij laten zien dat professionele en interpersoonlijke vaardigheden geconcretiseerd worden door werkgevers. Zo zijn onafhankelijkheid, flexibiliteit en persoonlijke verzorging extreem belangrijk voor werkgevers. Daarnaast is enthousiasme en persoonlijke presentatie van belang. Dit zijn volgens deze theorieën essentiële vaardigheden voor de wervings- en selectiebeslissing van werkgevers. Ook Crosling & Ward (2002) onderzochten wat in organisaties wordt gevraagd van werknemers op het gebied van deze competenties. In organisaties dienen werknemers volgens hen adequate communicatieve vaardigheden te hebben (Crosling & Ward, 2002, p. 46-47). Dit is een van de meest vitale componenten van vaardigheden die werknemers nodig hebben. Zij achten het essentieel dat werknemers kritisch kunnen denken en adequaat kunnen communiceren. Hiermee doelen zij op de vaardigheid van werknemers om een situatie te beoordelen en de gepaste manier van communiceren hierop te baseren. Dit bevat het vermogen om op onbekende situaties te reageren. Tijdens het wervings- en selectieproces zijn deze vaardigheden essentieel (Crosling & Ward, 2002, p. 47). Werkgevers zien bovengenoemde algemene professionele kennis, skills en vaardigheden als noodzakelijk voor werknemers om goed te kunnen functioneren. Daarom zoeken organisaties naar werknemers die deze kwaliteiten bezitten.

Naast algemene kennis, skills en vaardigheden zijn internationale competenties erg belangrijk voor werknemers van internationale organisaties (Prestwich & Ho-Kim, 2007, p. 29 & 38; Daniel et al.,

2014). In de komende tien jaar komt hier voor werknemers veel meer nadruk op te liggen (Daniel et al., 2014, p. 28-29). Dit in het licht van de specifieke kenmerken van internationale organisaties en de huidige internationale ontwikkelingen. De benodigde competenties zijn afhankelijk van het domein waarin het internationale bedrijf zich bevindt, maar er zijn enkele overeenkomstige internationale competenties. Een belangrijke internationale vaardigheid die wordt gevraagd door internationale organisaties, is de waardering en het gebruik van interculturele verschillen (Daniel et al., 2014, p. 6-9). Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers elkaars kwaliteiten kunnen herkennen en hier adequaat op kunnen inspelen. Ook dienen zij volgens Daniel et al. (2014, p. 6-9) te kunnen communiceren met mensen met een andere afkomst en/of cultuur. De bevindingen van Crosling & Ward (2002) sluiten hierbij aan. De uitkomsten van hun onderzoek laten zien dat werknemers op het gebied van interculturele communicatie adequaat moeten kunnen handelen. Dit betekent een juiste communicatie met personen uit verschillende culturen, generaties en met uiteenlopende type werknemers (Crosling & Ward, 2002, p. 56). Ten slotte lieten Daniel et al. (2014, p. 24-26) zien dat internationale werkervaring erg belangrijk is voor medewerkers van internationale organisaties. De wervings- en selectiebeslissing wordt hier, volgens dit onderzoek, door beïnvloed.

Buiten algemene professionele en internationale competenties zijn volgens de literatuur creatieve vaardigheden belangrijk voor werknemers (Humburg & Van der Velden, 2015, p. 34-36). Dit wordt ondersteund door het onderzoek van ACNielsen Research Services (1998, p. 14-16). Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek bestaat uit het prioriteren van vereisten voor werknemers door organisaties. De resultaten van het onderzoek laten zien dat creativiteit en flair erg belangrijk worden gevonden door organisaties. Deze creatieve vaardigheden zoeken werkgevers, volgens deze theorie, in hun werknemers.

De literatuur laat verschillende benodigde kennis, skills en vaardigheden voor werknemers zien. Deze zijn ingedeeld in drie categorieën om hier meer structuur in aan te brengen. Ten eerste dienen werknemers over algemene professionele kennis, skills en vaardigheden te bezitten. Hieronder vallen: schrijfvaardigheden, het zijn van een teamplayer, software skills, presentatie skills en projectleiderschapsvaardigheden. Ook omvat deze categorie interpersoonlijke en professionele vaardigheden, zoals onafhankelijkheid, flexibiliteit, persoonlijke verzorging en het enthousiasme van werknemers. Bovendien is het vermogen om adequaat te communiceren onderdeel van deze categorie. Ten tweede is het beheersen van internationale competenties voor werknemers van internationale organisaties belangrijk. Deze categorie omvat het waarderen en gebruiken van interculturele verschillen, adequate interculturele communicatie en internationale werkervaring van werknemers. Ten slotte zijn creatieve vaardigheden, volgens de theorie, van groot belang voor werkgevers. Hieronder vallen de competenties creativiteit en flair.

De literatuur over de kennis, skills en vaardigheden van werknemers laat zien dat onderzoeken verschillende belangrijke competenties naar voren brengen. Indien potentiële werknemers deze competenties bezitten is, volgens de literatuur, de kans groter dat zij worden aangenomen. Dit zijn theoretisch belangrijke factoren in het wervings- en selectieproces. Aangezien er in de literatuur legio competenties worden genoemd, worden de bevindingen uit de verschillende onderzoeken vertaald naar overkoepelende categorieën. Op deze manier is tot overeenkomstige variabelen gekomen. Dit zijn:

- Algemene professionele kennis, skills en vaardigheden.
- Internationale competenties.
- Creatieve vaardigheden.

Deze overkoepelende categorieën van kennis, skills en vaardigheden verklaren mogelijk waarom werknemers in internationale sportorganisaties werkzaam zijn. Of hier in deze organisaties daadwerkelijk sprake van is, wordt in dit onderzoek nader bekeken.

3.2.4 Opleiding van werknemers

Volgens de wetenschappelijke literatuur zijn de opleidingsrichting, het opleidingsniveau en het opleidingsinstituut belangrijke kenmerken voor werknemers. Dit is mogelijk erg gewichtig in het recruitmentproces, waardoor het een rol speelt in het bezetten van posities in internationale organisaties. Ook onderwijsreferenties hebben hier mogelijk invloed op. Er zijn verschillende onderzoekers die hierover schrijven. Dit wordt hieronder nader toegelicht.

Davoine, Ginalski, Mach & Ravasi (2015) hebben de veranderingen op het gebied van opleidingsniveau van topmanagers in internationale bedrijven in Zwitserland onderzocht. Wat betreft het opleidingsniveau van de topmanagers is zichtbaar dat verreweg het grootste aantal (± 80%) een universitaire opleiding heeft genoten (Davoine et al., 2015, p. 145-148). Dit aantal is vanaf het jaar 2000 redelijk stabiel gebleven. Van de topmanagers heeft 50% ook een 'postgraduate' opleiding, zoals een master of een doctoraal. Het aantal managers met een master of doctoraal stijgt. Mastekaasa (2004) laat in haar onderzoek zien dat opleidingsniveau van invloed is op het recruitmentproces. Een hoger opleidingsniveau heeft volgens deze studie in alle sectoren een positieve invloed op het wervings- en selectieproces. Dit effect is het sterkst op het moment dat het grote organisaties betreft (Mastekaasa, 2004, p. 229). Als we kijken naar de opleidingsrichting van de topmanagers, zien we een groei van het aantal universitaire opleidingen in de economie en een daling van topmanagers met een rechtenopleiding (Davoine et al., 2015, p.145-148; ACNielsen Research Services, 1998). De opleidingsrichting die een persoon heeft genoten is belangrijk voor de besluitvorming in het wervings- en selectie proces (Humburg & van der Velden, 2015, p. 31-32). Werkgevers geven voordeel aan kandidaten die een diploma hebben in het vakgebied dat past bij de functie, ten opzichte van kandidaten die dit niet hebben. Daniel et al. (2014, p. 30 & 36) laten zien dat de opleidingsinstitutie ook van belang is. Internationale bedrijven hebben, volgens hun onderzoek, meer vertrouwen in medewerkers die een in-house opleiding of een opleiding bij een institutie als een consultancybureau hebben genoten, dan in medewerkers met een universitaire opleiding. Universiteiten richten zich te weinig op internationale competenties en zouden meer nadruk moeten leggen op het integreren van internationale en interculturele onderwerpen in alle leerplannen, aangezien deze vaardigheden universeel noodzakelijk zijn voor internationale bedrijven.

Uit deze literatuur komt naar voren dat het opleidingsniveau, de opleidingsrichting en de institutie waar de opleiding genoten is van invloed zijn op de bezetting van posities door werknemers. Dit kan mogelijkerwijs ook in internationale sportorganisaties verklaren waarom bepaalde werknemers hier werkzaam zijn. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre dit ook in deze organisaties het geval is.

Verder hebben wetenschappers het effect van referenties op het verkrijgen van een baan onderzocht (Saar, Unt, Helemäe, Oras & Täht, 2013). Zij hebben zich vooral op referenties vanuit het genoten onderwijs van de student gericht. Doordat deze theorie zich richt op referenties vanuit het onderwijs, staat deze factor vermeld bij de opleiding van werknemers en niet bij werving en selectie en netwerk. Het onderzoek van Saar et al. (2013) laat zien dat ongeacht het vakgebied van de opleiding, onderwijsreferenties een goede en legitieme basis zijn voor het wervings- en selectieproces (Saar et al., 2013, p. 489-490). Deze referenties zijn voornamelijk van belang in de voorselectie van het recruitmentproces. Ze vormen namelijk de basis om de eerste drempel in het wervingsproces te overwinnen (Saar et al., 2013, p. 486 & 490). Zij voegden hieraan toe dat een referentie van een 'upper tier' geldt als de meest effectieve referentie. Hiermee wordt bedoeld dat hoe hoger de persoon in de organisatie staat, hoe waardevoller de referentie is. Referenties bieden de mogelijkheid voor organisaties om het kaf van het koren te scheiden. Ze bieden namelijk zicht op de mate waarin er leer- en trainingsvaardigheden en/of vakspecifieke vaardigheden aanwezig zijn.

Samenvattend laat de literatuur omtrent opleidingen zien dat het bezitten van enkele kenmerken van belang zijn voor werknemers in internationale organisaties. Dit is belangrijk in het wervings- en selectieproces, daar werkgevers kandidaten hierop beoordelen. De kenmerken uit de theorie, die een verklaring bieden voor de verdeling van internationale posities zijn:

- Opleidingsniveau.
- Opleidingsrichting.
- Opleidingsinstitutie.
- Onderwijsreferenties.

Deze kenmerken bieden mogelijk ook een verklaring voor de bezetting van posities in internationale sportorganisaties. In dit onderzoek wordt daarom getest in welke hoedanigheid deze bevindingen toegepast kunnen worden op specifieke internationale sportorganisaties.

3.2.5 Nationaliteit en woonplaats van werknemers

De nationaliteit en woonplaats van een persoon speelt, volgens verschillende theorieën, een rol in het verkrijgen van een bepaalde baan. Verschillende onderzoekers schrijven over dit onderwerp. Hieronder worden hun onderzoeken uiteengezet.

Davoine et al. (2015) hebben naar de verandering in de herkomst van topmanagers in Zwitserland gekeken. Er wordt gekeken naar theorie over Zwitserse internationale organisaties, aangezien veruit het grootste aantal IF's zich hier heeft gevestigd (F. Slooten, persoonlijke communicatie, 16 maart, 2020). Wat betreft de nationaliteit van topmanagers in Zwitserland, is een groei zichtbaar van buitenlandse werknemers (Davoine et al., 2015, p. 142-145). Zo is het aantal buitenlandse topmanagers van 4,3% in 1980 gestegen tot 39,1% in 2010. Van deze buitenlanders uit het onderzoek van Davoine et al. (2015), was in 2010 het grootste aantal afkomstig uit Duitsland (14%). Gevolgd door managers uit de Verenigde Staten (4%), Frankrijk (3,5%) en het Verenigd Koninkrijk (2,5%). Volgens Oxelheim & Wihlborg (2008, p. 64) zijn er in Zwitserland veruit de meeste internationale organisaties. Zo is diversiteit op het gebied van nationaliteit eerder norm dan uitzondering. Het aantal niet-Zwitsers is nabij de 50%, waarbij een middelgroot managementteam uit meer dan drie verschillende nationaliteiten bestaat. Deze ontwikkeling is als volgt verlopen. In eerste

instantie werden er meer buitenlandse werknemers aangenomen, zodat het aantal werknemers toenam (Oxelheim & Wihlborg, 2008, p. 66-67). Daarna nam het aantal autochtone werknemers af, terwijl buitenlandse werknemers bleven. Dit heeft er toe geleid dat het totaal aantal managers in 2005 in Zwitserland voor 49% uit buitenlanders bestond (Oxelheim & Wihlborg, 2008, p. 65-67).

Een studie van Broberg et al. (2018) heeft zich specifiek gericht op het achterhalen van de invloed van bepaalde landen op internationaal sportgebied. Zij onderzochten de nationaliteiten van de directies van internationale federaties. Het is hun ervaring dat directieleden enorm veel invloed hebben op de internationale sportwereld (Broberg et al., 2018). Uit hun onderzoek komt duidelijk naar voren dat Engelssprekende landen de posities in de directie van internationale federaties domineren. Engeland en de Verenigde Staten hebben beide negen afgevaardigden in directies van IF's. Met Australië en Nieuw-Zeeland erbij bezetten zij 22 van 79 posities van de directies die in dit onderzoek zijn meegenomen. Na Engeland en de VS hebben Frankrijk, Zwitserland en Duitsland de meeste afgevaardigden in de directie van een IF. Nederland heeft net als onder andere Denemarken slechts 1 positie in de directie van een internationale federatie.

Nationaliteit speelt een rol bij de functieverdelingen in internationale organisaties (Sequeira, 2017, p. 32-33). Werkgevers hebben een bepaald beeld van een ideale werknemersidentiteit, op basis waarvan hun wervingsbeslissing wordt gemaakt. Een belangrijk onderdeel hiervan is de nationaliteit van de werknemer. Nationaliteiten zijn een sociaal construct. Werkgevers hebben een bepaald beeld van een nationaliteit die al dan niet matcht met de betreffende functie. Dit beeld is natuurlijk niet voor alle werknemers kloppend, maar werkgevers vertrouwen hier toch op. Specifiek associëren werkgevers een nationaliteit met een bepaalde kenmerkende opleiding, ervaring en training (Sequeira, 2017, p. 33). Dit baseren zij op hun ervaringen uit het verleden en op huidige onderzoeken en cijfers. Ook is een indicatie van de hoogte van het salaris verbonden met nationaliteit (Sequeira, 2017, p. 35). Werkgevers weten wat specifieke nationaliteiten ongeveer verdienen en wegen af of ze dat er al dan niet voor over hebben. Ook speelt het beeld van de taalvaardigheden van een bepaalde nationaliteit een rol. Zo spreken bepaalde nationaliteiten volgens de werkgevers beter Engels dan anderen, wat noodzakelijk is voor bepaalde functies (Sequeira, 2017, p. 35). Deze kenmerken zijn belangrijk bij de keuze die een werkgever maakt, op het gebied van werving en selectie.

Ook de woonplaats kan een reden zijn voor het mogelijk aannemen van personen in internationale organisaties (Tang, 2010, p. 354-355). Een groot deel van de personeelsbestanden van internationale organisaties bestaat uit lokale werknemers. Hier zijn volgens de theorie twee redenen voor. Ten eerste is het praktischer, aangezien voor lokale werknemers geen werk- en/of verblijfsvergunning geregeld hoeft te worden. Het verkrijgen van zo'n vergunning is vaak erg ingewikkeld. Deze worden niet zomaar verschaft. Ten tweede kosten niet-lokale werknemers vaak meer geld. Voor bepaalde banen die geen complexe, specifieke kennis en vaardigheden behoeven, is het daarom niet noodzakelijk om hen aan te nemen. De hogere kosten voor niet-lokale werknemers zitten onder andere in het salaris, wat meer dan 60% hoger kan zijn (Tang, 2010, p. 354-355). Daarnaast brengen niet-lokale werknemers meer reiskosten met zich mee, moeten medische kosten vaak door de organisatie worden betaald en kost de huisvesting van deze werknemers meer. De reden om hen toch in dienst te nemen is, dat zij in bepaalde sectoren meer specifieke kennis en vaardigheden hebben. Voor type banen waar deze specifieke kennis en vaardigheden niet noodzakelijk zijn, is het

echter niet nodig om werknemers die op grote afstand wonen van de werkplek aan te nemen. Het is namelijk praktischer en goedkoper om lokale werknemers in te zetten. Zo kan de woonplaats van een persoon volgens deze theorie een verklaring zijn voor het al dan niet aannemen van personeel.

De literatuur omtrent nationaliteit en woonplaats laat zien dat er in Zwitserland een groot aantal buitenlandse werknemers werkzaam zijn. Dit aantal is de afgelopen jaren fors toegenomen. Volgens deze theorie speelt de nationaliteit en de woonplaats van personen een rol bij de werving en selectie. Van belang voor een wervings- en/of selectiebeslissing is namelijk:

- Het beeld over de nationaliteit.
- De huidige woonplaats van de persoon.

Dit zijn volgens de theorie verklaringen voor de bezetting van internationale posities. Deze factoren verklaren mogelijk ook deze bezetting in internationale sportorganisaties. In hoeverre dit het geval is voor deze organisaties wordt in dit onderzoek nader onderzocht.

3.2.6 Motivatie van werknemers

De wetenschappelijke literatuur ziet de motivatie van een medewerker als een belangrijke eigenschap voor het al dan niet verkrijgen van een baan. Theorie wat betreft de motivatie van internationale werknemers in relatie met het recruitmentproces wordt hieronder daarom nader beschreven.

Vandenabeele, Wouter & Ban (2009) richtten zich in hun onderzoek op de motivatie van werknemers van een Europese internationale organisatie. Een belangrijke bevinding uit hun onderzoek is dat medewerkers van internationale organisaties geïnspireerd en gemotiveerd zijn door het Europese ideaal (Vandenabeele, Wouter & Ban, 2009, p. 21-22). Zij willen graag invloed hebben op Europees gebied en hier een bijdrage aan leveren. Ook willen zij graag voorop lopen bij Europese besluitvorming (Vandenabeele, Wouter & Ban, 2009, p. 19). Deze theorie omtrent motivatie laat zien dat werknemers in een internationale omgeving gemotiveerd zijn om bredere Europese doelen te bereiken en om hier daadwerkelijk zelf een bijdrage aan te leveren. Deze bevindingen worden ondersteund en uitgebreid door de wetenschappelijke literatuur van Haines, Saba & Choquette (2008), Briscoe & Schuler (2004) en Suh & Lee (2006). Zij richtten zich niet enkel op Europese organisaties, maar richtten zich op internationale organisaties in het algemeen. Zij lieten in hun onderzoeken zien dat het voor werknemers in een internationale organisatie belangrijk is om intrinsiek gemotiveerd te zijn. In een internationale omgeving is het daarnaast noodzakelijk om in relatie met verschillende actoren uit verschillende landen te werken. Een internationale werknemer moet daarom een visie hebben die gericht is op een uiteenlopende culturele omgeving. Dat wil zeggen dat een werknemer gemotiveerd dient te zijn om brede doelstellingen te realiseren voor een grote internationale doelgroep. Gespecificeerd dienen internationale werknemers daarom intrinsiek gemotiveerd te zijn om een bijdrage te leveren aan brede doelen.

Bonoli & Hinrichs (2012) hebben de indicatoren die belangrijk zijn in het recruitmentproces onderzocht. De toewijding of motivatie van een werknemer is een belangrijke dimensie die bepalend is in de selectiebeslissing (Bonolo & Hinrichs, 2012, p. 342). Werkgevers hebben in het recruitmentproces de taak om vaardigheden en kenmerken van kandidaten waaruit blijkt dat zij

gemotiveerd zijn, te identificeren. Zo vormt de motivatie van een kandidaat een belangrijke factor in het wervings- en selectieproces voor werkgevers. ACNielsen Research Services (1998, p. 8) specificeerden de rol van motivatie in het recruitmentproces. Zij laten in hun onderzoek zien dat werkgevers bij het recruitmentproces aan een aantal dingen veel waarde hechten. De motivatie om doelstellingen te bereiken is hierbij erg belangrijk. Kandidaten die graag organisatiedoelen willen bereiken hebben volgens hen meer kans om te worden aangenomen. Dit is namelijk een bepalende factor in de selectiebeslissing van een organisatie, daar werkgevers hier tijdens het recruitmentproces sterk op selecteren.

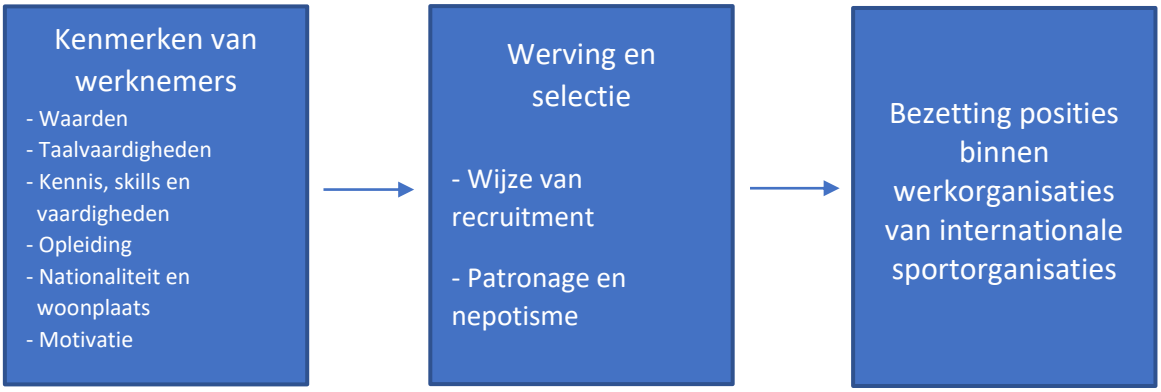
Samenvattend laat de literatuur over motivatie zien dat een bepaalde motivatie van belang is voor werknemers van internationale organisaties. Dit is een belangrijke component in het wervings- en selectieproces. Het is volgens de theorieën erg belangrijk voor internationale werknemers dat:

- Zij intrinsiek gemotiveerd zijn en een bijdrage willen leveren aan brede doelen.

Dit is volgens de theorie bepalend voor de bezetting van personeel in internationale organisaties. Of dit in werkelijkheid ook een verklaring biedt, wordt in dit onderzoek nader getest en onderzocht.

3.3 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande wetenschappelijke literatuur is onderstaand conceptueel model gevormd. Hierin zijn de kenmerken van de medewerkers de onafhankelijke hoofdvariabele. Deze verklaren volgens de literatuur de bezetting van posities in internationale sportorganisaties, wat de afhankelijke variabele is. De kenmerken van de werknemers hebben echter wel, via de werving en selectie, invloed op de bezetting van personeel, aldus de verschillende wetenschappelijke theorieën. De werving en selectie kan namelijk, ongeacht de kenmerken, bepalen welke werknemers werkzaam zijn in organisaties. Zie figuur 4 voor een schematische weergave van het conceptueel model. Dit is de theoretische verwachting met betrekking tot het vraagstuk. In hoeverre de veronderstellingen uit de literatuur werkelijkheid zijn in internationale sportorganisaties wordt in dit onderzoek nader onderzocht.



Figuur 4. Conceptueel model.

Hoofdstuk 4: Methodologisch kader

Dit onderzoek heeft als doel om de organisatie van internationale sportorganisaties en de kenmerken van haar werknemers bloot te leggen en daarbij te achterhalen hoe werknemers in deze organisaties terecht kunnen komen. Om dit doel te kunnen behalen is het noodzakelijk om empirische data te verzamelen. Op welke wijze de dataverzameling heeft plaatsgevonden wordt in dit hoofdstuk uitvoerig besproken. In paragraaf 4.1 wordt eerst het onderzoeksdesign besproken. In paragraaf 4.2 worden de onderzoeksmethoden toegelicht. Daarna staat in paragraaf 4.3 beschreven welke waarnemingseenheden zijn geselecteerd en wordt dit verantwoord. In paragraaf 4.4 wordt de wijze waarop de data geanalyseerd zijn toegelicht, waarna in 4.5 de operationalisatie staat vermeld. Ten slotte wordt in paragraaf 4.6 en 4.7 aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksdesign

Het onderzoek had een verklarend karakter. Dit type onderzoek is er op gericht om te achterhalen waarom een bepaald fenomeen zich voordoet (Gratton, Jones & Robinson, 2011, p. 6). De oorzakelijke relatie tussen bepaalde variabelen wordt in een verklarend onderzoek aan het licht gebracht. Het onderzoek kan op deze manier een bijdrage leveren aan verklaringen voor de bezetting van posities in internationale sportorganisaties.

Om het doel van dit onderzoek te behalen is een kwalitatieve onderzoeksbenadering toegepast. Deze keuze heeft een aantal redenen. Ten eerste kon hierdoor een rijkheid aan informatie verzameld worden en was het mogelijk om diepgaande informatie te vergaren (Smits & Bisschop, 2007, p. 130). Door een kwalitatieve onderzoeksbenadering konden daarnaast drijfveren, gevoelens, belevenissen en verwachtingen nauwkeurig worden vastgesteld. Vervolgens was het mogelijk deze met elkaar te vergelijken. Bovendien kon bij dit kwalitatieve onderzoek gewicht toegekend worden aan de context waarin iets zich voordoet (Philipsen & Vernooy-Dassen, 2004, p. 289). Een kwantitatieve onderzoeksbenadering werd niet toegepast. Deze onderzoeksbenadering heeft als nadeel dat de diepte van de verzamelende informatie minimaal is (Gratton et al., 2011, p. 34). Dit type onderzoek focust zich op objectieve data, zonder aandacht voor de redenen van keuzes, verwachtingen, visies en gevoelens van respondenten. Verder geeft een kwantitatief onderzoek geen inzicht in het proces, de black-box, waarom een oorzaak tot een gevolg leidt (Verschuren, 2016, p. 48). In dit onderzoek zijn deze aspecten echter wel belangrijk. Diepgaande informatie, zoals verwachtingen en gevoelens, leverde een bijdrage aan het traceren van specifieke kenmerken en karakteristieken van werknemers. Bovendien is het achterhalen van het proces, de black box tussen oorzaak en gevolg, namelijk het wervings- en selectie proces in internationale sportorganisaties, van essentieel belang voor beantwoording van de onderzoeksvragen. Zo kon namelijk de wijze waarop werknemers daadwerkelijk in internationale sportorganisaties terecht komen worden blootgelegd.

In het onderzoek heeft de wetenschappelijke literatuur een belangrijke basis gevormd voor de empirische dataverzameling. Het is dan ook een deductief onderzoek. Dat wil zeggen dat het onderzoek voortborduurt op veronderstellingen uit de theorie (Hyde, 2000, p. 83). In het onderzoek

is dan ook bezien in hoeverre de theorieën van toepassing zijn op de specifieke situatie van internationale sportorganisaties.

4.2 Onderzoeksmethoden

In de vorige paragraaf is het design van het onderzoek globaal uiteengezet. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de invulling van het empirische onderzoek, namelijk de methoden van dataverzameling. Om het verklarende, kwalitatieve en deductieve onderzoek uit te voeren is gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden. Dit zijn: documentenanalyse en interviews. De documentenanalyse maakte het ten eerste mogelijk om de wijze waarop de sportorganisaties zijn georganiseerd inzichtelijk te krijgen. Daarnaast konden vereiste kenmerken van werknemers worden bezien en werd inzicht verkregen in de wervings- en selectieprocedures. Het interview maakte het mogelijk diepgaande informatie over de wijze waarop werknemers in sportorganisaties komen, te ontrafelen. Zo konden specifieke kenmerken van werknemers, waar in dit proces veel waarde aan wordt gehecht, worden gevonden. Bovendien kon door middel van de afname van interviews informatie worden vergaard over mogelijke strategieën die Nederlandse sportorganisaties kunnen inzetten om meer en/of beter vertegenwoordigd te zijn op internationaal vlak. Door middel van deze onderzoeksmethoden zijn de bevindingen uit de theorie getest. Daarnaast bood het interview ook mogelijkheden om eventuele onverwachte extra informatie te vergaren (Gratton et al., 2011, p. 195). Op deze manier konden naast de theoretische verklaringen ook andere factoren die bepalend zijn voor de bezetting in internationale sportorganisaties worden achterhaald. Een alternatief of aanvulling op bovenstaande dataverzamelingsmethoden zou de afname van een enquête zijn. Het gebruik van een enquête als methode voor dataverzameling heeft enkele belangrijke voordelen. Zo is er sprake van een hoge mate van toegankelijkheid, waarborging van anonimiteit en informatievergaring over een groot aantal respondenten en organisaties (Gratton et al., 2011, p. 129). Doordat het onderzoek grotendeels samenviel met de coronacrisis is er voor gekozen deze methode niet toe te passen. Het nadeel van de toepassing van een enquête is namelijk een grote kans op een laag responspercentage (Gratton et al., 2011, p. 130). Doordat veel sportorganisaties het in verband met deze crisis erg druk en andere prioriteiten hadden, kon dit nadeel door de pandemie mogelijk zelfs versterkt worden. Daarom is er voor gekozen geen enquête, maar een documentenanalyse en interviews uit te voeren. In totaal zijn er van veertien organisaties documenten geanalyseerd en zijn veertien interviews uitgevoerd. De dataverzamelingsmethoden worden hieronder nader besproken.

4.2.1 De documentenanalyse

Via de documentenanalyse zijn door middel van een systematisch en doelgerichte procedure verschillende documenten geëvalueerd en geanalyseerd (Bowen, 2009, p. 27-28). Het doel hiervan is om een beter begrip, empirische kennis en betekenissen te ontwikkelen. De documenten als bron, bevatten woorden en beelden die zijn opgenomen en/of genoteerd. Een groot voordeel van deze dataverzamelingsmethoden is dat data al bestaat en niet nog moeten worden gevormd (Verhoef, Kuiper, Cox & de deLouw, 2008, p. 102). Zo zijn onderzoeksgegevens goedkoper, makkelijker en sneller te verzamelen (Reulink & Lindeman, 2005, p. 20). Ook worden documenten geproduceerd voor eigen doeleinden. Dit verhoogt de kwaliteit van de documenten. In totaal zijn van veertien organisaties documenten geanalyseerd. Het selectiecriterium voor de documenten die zijn geanalyseerd, is dat deze inhoudelijk over het onderwerp van het onderzoek moesten gaan. Dit

betekent dat de documentenanalyse onder andere gericht was op databronnen waarin de organisatiestructuur en -wijze stond vermeld. Tevens werden documenten waarin de wervings- en selectieprocessen van internationale sportorganisaties staan weergeven, geanalyseerd. Bovendien heeft de documentenanalyse zich gefocust op documenten die belangrijke kenmerken van werknemers beschrijven. Zo zijn jaarverslagen, financiële verslagen, vacatureteksten, functieprofielen, webpagina's en vastgelegde wervings- en selectieprocedures geanalyseerd. In bijlage 4 staat een lijst van de documenten die zijn geanalyseerd. Om in het bezit te komen van deze documenten is, naast het doorspitten van internet, tijdens het benaderen van de respondenten gevraagd of zij deze documenten konden opsturen. Op deze manier werd voorkomen dat in de interviews vragen gesteld werden waarvan het antwoord al ergens gedocumenteerd stond. Idealiter worden in deze onderzoeksmethode ook werknemersoverzichten, curricula vitae en motivatie-/sollicitatiebrieven gebruikt. Deze documenten konden echter om privacy redenen en geringe documentatie door de organisaties, niet worden ingezien en geanalyseerd.

4.2.2 Het interview

Het empirische gedeelte van het onderzoek werd gecomplementeerd door de afname van interviews. Een interview is een conversatie tussen mensen, waarbij een persoon sturend en leidend is om informatie te generen met een specifieke doelstelling (Gorden, 1998, p. 2). Bij de afname van een interview wil de interviewer gedetailleerde, genuanceerde, levendige en rijke informatie verkrijgen (Evers & De Boer, 2012, p. 31-32). Het gaat bij een interview om doelmatige informatieverzameling, een duidelijke rolverdeling en open antwoordmogelijkheden (Evers & De Boer, 2012: 33-34). Het gebruik van interviews heeft verschillende voordelen. Interviews maken het mogelijk voor respondenten om in eigen woorden uit te wijden over bepaalde onderwerpen, wat zorgt voor volledige informatie (Gratton et al., 2011, p. 155-156). Ook kunnen interviews onverwachte informatie naar voren brengen, zogenoemde bijvangst. Bovendien kan non-verbale communicatie worden vastgelegd en kunnen ook contextgegevens worden verzameld. Doordat de sportorganisaties zich in het buitenland bevinden en het onmogelijk was om deze in korte tijd allemaal te bezoeken, is er voor gekozen de interviews via skype, Zoom en Microsoft Teams te laten verlopen. Hierdoor blijven bovenstaande voordelen betreffende deze dataverzamelingsmethode gelden. Specifiek zijn in dit onderzoek veertien semigestructureerde interviews afgenomen (Baarda & van der Hulst, 2017, p. 21-23). Dit wil zeggen dat het interview plaatsvond aan de hand van open vragen die vooraf geformuleerd waren, maar de volgorde waarop deze vragen gesteld werden kon variëren (Bleijenbergh, 2015, p. 74-76). Ook was er bij deze vorm de vrijheid om door te vragen, wanneer dit waardevol werd geacht (Baarda & van der Hulst, 2017, p. 18). De duur van de interviews was gemiddeld ongeveer een uur. Voor aanvang van de interviews is een interviewprotocol opgesteld. Dit wil zeggen dat alle vragen letterlijk waren uitgewerkt. Bovendien stonden instructies voor introductie, doorvragen, toelichting en afsluiting letterlijk vermeld (Bleijenbergh, 2015, p. 75 & 77-85). In bijlage 1 is dit interviewprotocol terug te vinden in het Engels en in bijlage 2 staat de vertaling van de interviewvragen naar het Nederlands weergegeven. De uitvoering van het interview zoals beschreven in deze paragraaf is bij alle interviews op één na, toegepast. Door de corona pandemie, hadden veel organisaties andere prioriteiten dan deelname aan een interview. Daarom is er voor gekozen om op verzoek van één organisatie, de interviewvragen op papier te laten invullen. Op deze manier werd toch essentiële informatie verkregen en de respondent kon de vragen op

verschillende momenten invullen. Hierbij werd afgesproken dat bij onduidelijkheden over de antwoorden, nadere uitleg gevraagd kon worden.

4.3 Populatie & Selectie

In deze paragraaf wordt eerst beschreven hoe de selectie van de organisaties is verlopen. Zo wordt besproken welke organisaties uit de onderzoekspopulatie zijn geselecteerd en welke organisaties zijn onderzocht. Vervolgens wordt besproken op welke wijze de specifieke respondenten voor de afname van de interviews, zijn geselecteerd.

4.3.1 Selectie organisaties

De onderzoekspopulatie bestond uit medewerkers van de werkorganisatie van internationale sportfederaties en prominente sportorganisaties uit de Olympische- en Paralympische Beweging. Uit deze populatie zijn op basis van 'doelgerichte steekproeftrekking', veertien organisaties geselecteerd (Straits & Singleton, 2018, p. 125-126). Dit wil zeggen dat organisaties geselecteerd zijn op basis van bepaalde kenmerken. Specifiek werd een 'maximale variatie steekproeftrekking' uitgevoerd (Etikan, 2016, p. 3). Dit wil zeggen dat organisaties, die op basis van bepaalde kenmerken van elkaar verschillen, zijn geselecteerd. Zo kon een zo gevarieerd mogelijke steekproef worden gevormd. Voor het onderzoek is namelijk een brede spreiding nodig om bias in de data te voorkomen. Specifiek gaat het hierbij om selectiebias, waarmee vertekening bij de selectie van respondenten wordt bedoeld (Heus, 2017, p. 12). Door zo verschillend mogelijke organisaties te onderzoeken werd getracht een goede afspiegeling van de gehele populatie te verkrijgen. Idealiter zijn de selectiecriteria waar de steekproef op gebaseerd is afkomstig uit wetenschappelijke theorie (Gratton et al., 2011, p. 114). Informatie over hoe de organisaties verschillen, betreffende factoren uit het theoretisch kader, was echter niet voorhanden. Er was bijvoorbeeld geen informatie over de grootte van de organisaties, hun wervings- en selectieprocedures en de verschillende nationaliteiten. Hierdoor kon de selectie daar niet op worden gebaseerd. Door vooraf alle organisaties te onderzoeken, andere dataverzamelingsmethoden in te zetten of verschillende rondes van informatieverzameling te initiëren kan deze informatie wel worden achterhaald. Deze alternatieven waren voor dit onderzoek echter praktisch onhaalbaar.

De selectiecriteria op basis waarvan organisaties zijn geselecteerd betreffen daarom: de overkoepelende organisatie waarbij de federatie is aangesloten, het type federatie, de vestigingsplaats van de organisatie, de totale inkomsten en uitgaven van de organisaties en de verspreiding van de specifieke sport. Federaties verschillen op basis van de overkoepelende organisaties waarbij ze zijn aangesloten. Dit kunnen ASOIF, AIOWF of ARISF zijn. Wat betreft het type kunnen federaties regulier sportspecifiek, specifiek Paralympisch of geïntegreerd zijn. Met regulier sportspecifiek wordt een federatie bedoeld waar de paralympische sport geen onderdeel van is. Een specifiek Paralympische federatie richt zich enkel op de Paralympische sport en een geïntegreerde sportfederatie omvat zowel de reguliere als de Paralympische sport. De vestigingsplaats betreft de standplaats van het hoofdkantoor. De totale inkomsten en uitgaven zijn gebaseerd op de financiële jaarverslagen van de organisaties, waarbij alle bedragen zijn omgerekend naar dezelfde valuta. Het vermoeden is dat organisaties met hogere inkomsten en uitgaven meer personeel hebben, aangezien zij meer middelen hebben om de werknemers te betalen. Zo zijn de inkomsten en uitgaven een voorspeller voor de grootte van de organisatie. Wegens gebrek aan financiële resultaten over de bij

ARISF aangesloten organisaties, is een andere voorspeller voor de grootte van de organisatie toegevoegd, namelijk de verspreiding van de sport. Wat betreft de wereldwijde verspreiding is gekeken naar een onderzoek waarin de verspreiding is gebaseerd op het aantal landen met een nationale federatie, die lid zijn van het IOC of van GAISF (Van Bottenburg, 2004, p. 18). Zo hebben bepaalde sporten heel veel nationale federaties en anderen minder. Een meer verspreide sport heeft meer nationale federaties met daaronder clubs, verenigingen en sporters (Van Bottenburg, 2004, p. 17). De veronderstelling is dan ook dat dit grotere federaties zijn. Het nadeel hiervan is dat sporten heel wijdverspreid kunnen zijn, maar door weinig sporters wordt uitgeoefend en het daardoor een kleine IF kan betreffen. Andersom kunnen niet-wijdverspreide sporten heel populair zijn in specifieke landen, waardoor een niet-wijdverspreide sport een grote IF heeft. Zo kan de bridgesport bijvoorbeeld wijdverspreid zijn en geen grote IF hebben en kunnen wintersporten heel groot zijn in bepaalde landen en een grote IF hebben, terwijl deze sporten niet wijdverspreid zijn, omdat ze niet in alle landen kunnen worden uitgeoefend vanwege het klimaat. Dit maakt inzichtelijk dat het mogelijk is dat dit kenmerk geen adequate voorspeller is voor de grootte van de organisatie. Door gebrek aan informatie over de grootte van de organisaties, is er toch voor gekozen dit kenmerk ook als selectiecriteria te nemen.

Bij de selectie van de federaties uit de populatie is er, om een zo'n breed mogelijke spreiding te krijgen, voor gekozen om bovenstaande kenmerken als basis te nemen om verschillende organisaties te onderzoeken. Zo zijn de onderzochte federaties aangesloten bij diverse overkoepelende organisaties, zijn verschillende type federaties bekeken, hebben de federaties een andere vestigingsplaats, is de hoogte van de middelen van de organisaties verschillend en is de wereldwijde verspreiding van de sporten van de onderzochte federaties uiteenlopend. Op basis hiervan is de keuze gemaakt om 3 federaties aangesloten bij ASOIF, 3 federaties verbonden aan AIWOF en 4 federaties aangesloten bij ARISF te selecteren. Dat er meer bij AIWOF aangesloten IF's worden onderzocht komt, omdat de populatie uit meer van deze IF's bestaat. Zo wordt een meer representatieve steekproef geselecteerd. Van de onderzochte federaties moesten minstens 3 federaties geïntegreerd zijn, maar ook 3 federaties regulieresport specifiek zijn. Daarnaast dienden minstens 3 federaties een vestigingsplaats buiten Zwitserland te hebben en ten minste 3 federaties gevestigd te zijn in Zwitserland. Het uitganspunt hierbij was dat dit wel per categorie verspreid diende te zijn. Dit wil zeggen dat minstens 1 ASOIF, 1 AIWOF en 1 ARISF federatie geïntegreerd dient te zijn en buiten Zwitserland gevestigd moest zijn en vice versa. Binnen iedere categorie (ASOIF, AIWOF en ARISF) moesten daarnaast verschillen zijn wat betreft de hoogte van de inkomsten en uitgaven en de wereldwijde verspreiding. Deze selectiecriteria worden gecategoriseerd als groot, middelgroot en klein. Deze categorieën zijn wel per groep (AISOF, AIWOF en ARISF) gemaakt, aangezien bijvoorbeeld wintersporten niet overal beoefend kunnen worden en daardoor automatisch minder verspreid zijn. De respondenten verschillen op basis van deze categorieën (groot, middelgroot en klein). In tabel 2 staan de geselecteerde internationale federaties weergegeven.

Daarnaast zijn 3 specifieke Paralympische IF's onderzocht. De keuze voor deze 3 is gebaseerd op de website van het IPC (z.d. -B). Daar staan 5 specifieke IF's weergeven. Uit deze populatie is er voor gekozen om 3 zo verschillend mogelijke sportfederaties te selecteren. Daarom zijn zowel specifieke IF's geselecteerd die enkel 1 categorie sport hebben en is er 1 IF geselecteerd met meer

verschillende categorieën. Zo heeft ParaVolley: Sitting Volleybal, Beach ParaVolley, Standing Volleybal en Sitting Beach Volleybal. Zo kan het effect hiervan worden achterhaald. Bovendien zijn zowel IF's geselecteerd waarvan de betreffende sport deelneemt aan de Paralympische Spelen, als IF's die niet deelnemen aan de Spelen. Op deze manier wordt ook hier zo veel mogelijk variatie tussen de specifieke federaties bezien. Idealiter zou deze selectie ook wintersporten omvatten, maar omdat er geen specifieke wintersportfederaties op de site van het IPC staan vermeld, is er voor gekozen enkel zomersportfederaties te selecteren. In tabel 3 staat een overzicht van de specifieke IF´s weergegeven.

Verder werden in eerste instantie 2 prominente sportorganisaties geselecteerd voor het onderzoek. Ook zij zijn geselecteerd op basis van enkele selectiecriteria. Zij dienen onderdeel te zijn van de Olympische én Paralympische Beweging en zij moeten invloedrijk zijn en een belangrijk takkenpakket vervullen. Zo zijn het World Anti-Doping Agency (WADA) en het Court of Arbitration for Sport (CAS) geselecteerd. De laatste organisatie heeft echter niet deelgenomen aan het onderzoek, wat hieronder nader wordt beschreven. In tabel 4, waarin de onderzochte prominente sportorganisaties staan weergeven, staat daarom enkel WADA weergegeven.

De in deze paragraaf besproken selectie was het uitgangpunt bij het benaderen van de verschillende internationale sportorganisaties. Door de drukte in verband met de corona pandemie, konden echter niet alle geselecteerde organisaties deelnemen. Hierdoor moesten vergelijkbare vervangers worden gezocht. Deze vervangers verschillenden echter op bepaalde punten van de in eerste instantie geselecteerde sportorganisaties. Dit leidde er toe dat niet bij iedere categorie (aangesloten organisatie) sprake was van een vestigingsplaats buiten Zwitserland. Ook is niet bij iedere categorie exact een kleine, middelgrote en grote organisatie onderzocht. Dit waren echter wel de meest geschikte vervangers van de organisaties die niet konden deelnemen aan het onderzoek. Daarnaast is er ook een organisatie minder onderzocht dan gepland. Voor één van de prominente sportorganisaties uit de oorspronkelijke selectie, was het namelijk niet mogelijk om deel te nemen. Er kon voor deze organisatie echter geen geschikte vervanger worden gevonden, waardoor het onderzoek een organisatie minder bevat.

Tabel 2. Selectie internationale federaties

Internationale Federatie	**Sport**	**Categorie (aangesloten organisatie)**	**Vestigingsplaats**	**Type federatie**	**Wereldwijde Verspreiding**	**Totaal inkomsten en uitgaven**
FIFA	Voetbal	AISOF	Zürich (CHE)	Regulier sportspecifiek	Groot	Groot
ITU	Triathlon	ASOIF	Lausanne (CHE)	Geïntegreerd	Klein	Klein
FIG	Turnen	ASOIF	Lausanne (CHE)	Regulier sportspecifiek	Middelgroot	Middelgroot
FIS	Skiën	AIWOF	Oberhofen am Thunersee (CHE)	Regulier sportspecifiek	Groot	Middelgroot
WCF	Curling	AIWOF	Perth (GBR)	Geïntegreerd	Klein	Klein
IBU	Biathlon	AIWOF	Salzburg (AT)	Regulier sportspecifiek	Middelgroot	Middelgroot
WB	Bowlen	ARISF	Lausanne (CHE)	Geïntegreerd	Groot	N.n.b.*

IKF	Korfbal	ARISF	Zeist (NL)	Regulier sportspecifiek	Klein	N.n.b.*
WSF	Squash	ARISF	Lausanne (CHE)	Regulier sportspecifiek	Middelgroot	N.n.b.*
WBF	Bridge	ARISF	Lausanne (CHE)	Regulier sportspecifiek	Middelgroot	N.n.b.*

*Nog niet bekend.

Tabel 3. Selectie Paralympische internationale federaties

Internationale federatie	**Sport**	**Relatie met IPC**	**Vestigings plaats**	**Type federatie**	**Verschil-lende categorieën**	**Wereldwijde Verspreiding**	**Totaal inkomsten en uitgaven**
IWRF	Rolstoel rugby	Paralym-pische zomersport	Sheffield (GBR)	Specifiek Paralym-pisch	Nee	N.n.b.*	N.n.b.*
FIPFA	Power-chair voetbal	Door IPC erkende federatie	Geen	Specifiek Paralym-pisch	Nee	N.n.b.*	N.n.b.*
WPV	Para-Volley	Paralym-pische zomersport	Geen	Specifiek Paralym-pisch	Ja	N.n.b.*	N.n.b.*

*Nog niet bekend.

Tabel 4. Selectie prominente sportorganisaties

Internationale sportorganisatie	**Onderdeel Olympische Beweging**	**Vestigingsplaats**	**Onderdeel Paralympische Beweging**	**Invloedrijk**
WADA	Ja	Montréal (CA)	Ja	Ja

4.3.2 Selectie respondenten

De in tabel 2, 3 en 4 genoemde organisaties zijn geselecteerd voor het onderzoek. De documentenanalyse richt zich op deze organisaties en de interviews zijn afgenomen met werknemers die in deze sportorganisaties werkzaam zijn. Nadat de selectieprocedure was doorlopen, is door NOC*NSF contact gezocht met de nationale federaties en Nederlandse organisaties die aangesloten zijn bij deze internationale sportorganisaties. Op deze manier konden contactgegevens van werknemers van de internationale sportorganisaties worden verkregen. Voor deze aanpak is gekozen, omdat verwacht werd dat internationale sportorganisaties eerder bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek wanneer haar leden hen benaderden, in plaats van via een e-mail van een onbekende onderzoeker. Het streven was hierbij om werknemers met adequate kennis en die de beschikking hadden over geschikte documenten, te selecteren. De specifieke invulling van de respondenten was afhankelijk van de grootte van de organisatie. Zo was het bij kleinere organisatie vaak mogelijk om de Chief Executive Officer (CEO) ofwel de Secretaris Generaal te interviewen en werden bij de grote organisaties voornamelijk HR managers of HR medewerkers geïnterviewd. Zo kon de gewenste informatie achterhaald worden en werd er toegang tot inhoudelijk relevante documenten verkregen. In bijlage 3, is een respondentenlijst weergeven, waarin de namen en functies van de respondenten zijn weergeven.

4.4 Data-analyse

Met het analyseren van data wordt de sociale interpretatie van de waarnemingen bedoeld (Plochg & Juttmann, Klazinga & Mackenbach, 2007, p. 77). Het gaat hierbij om het bewerken, nakijken en reduceren van de informatie, zodat deze getransformeerd kan worden naar iets waaraan betekenis gegeven kan worden (Myers, 2013, p. 165-166). Dit betreft een complex proces waarin in een gefaseerde werkwijze achtereenvolgens, op elkaar voortbouwende analyses worden gedaan (Wester, 2004, p. 123). Uiteindelijk kan dan in een eindanalyse de hoofdvraag worden beantwoord. De dataverzameling en data-analyse vond in dit onderzoek plaats volgens een cyclisch of iteratief proces (Plochg et al., 2007, p. 77). Dit wil zeggen dat zowel de verzameling als de analyse van data gedurende het onderzoek, als continue proces plaatsvonden. Hierdoor kan de onderzoeker inspelen op de informatie die wordt verzameld en nauw contact houden met de complexe werkelijkheid (Plochg et al., 2007, p. 77). Dit is een groot voordeel van een kwalitatief onderzoek ten opzichte van een kwantitatief onderzoek.

De data-analyse van de documentenanalyse begon met het coderen van de documenten (Wester, 2004, p. 125; Gratton et al., 2011, p. 236-237). Dit wil zeggen het ordenen van informatie uit documenten in categorieën (Gratton et al., 2011, p. 237). Het coderen bestaat uit verschillende fasen. In de eerste fase, de open codering, werd de informatie in de documenten zorgvuldig gelezen en werd alle relevante informatie voorzien van een label (Gratton et al., 2011, p. 238-239). Dit betreft het onderwerp, de indicator, waar het in dat tekstfragment over gaat. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Wat betekent dat de codes die in de vorige fasen aan bepaalde tekstfragmenten zijn gegeven, met elkaar verbonden werden. Codes zijn met elkaar vergeleken en zo mogelijk werden tekstfragmenten onder dezelfde noemer geplaatst. Bij het selectief coderen, wat hierna plaats heeft gevonden, zijn de tekstfragmenten met dezelfde code gegroepeerd in een schema. Op deze manier kon een algemeen beeld worden geschetst per onderwerp, maar zijn ook uitzonderingen duidelijk geworden.

De data-analyse van de interviews volgde in grote lijn hetzelfde proces als hierboven beschreven. Voordat dit proces van start kon gaan, zijn eerst een aantal stappen te doorlopen. De interviews zijn met behulp van opnameapparatuur opgenomen. Daarna volgde het transcriberen van de interviews. Hiervoor is de opname met een lage afspeelsnelheid beluisterd, zodat alle tekst kon worden opgeschreven en niets werd gemist. Bij dit proces is zo veel mogelijk tekst letterlijk overgenomen, maar irrelevante fragmenten zoals tekst over koetjes en kalfjes zijn niet getranscribeerd. Hierna volgde hetzelfde data-analyse proces als bij de documentenanalyse. In het open coderen werden labels en codes aan tekstfragmenten toegekend. In het axiaal coderen werden deze met elkaar verbonden en mogelijk onder dezelfde hogere noemer geplaatst. Bij de laatste fase, het selectief coderen, werd een algemeen beeld gecreëerd door tekstfragmenten met hetzelfde onderwerp bij elkaar in een schema te plaatsen.

4.5 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de centrale begrippen uit dit onderzoek geoperationaliseerd. Bij het operationaliseren gaat het om het meetbaar maken van variabelen, concepten en begrippen (Smaling, 2016, p. 96). In een deductief onderzoek worden theoretische variabelen omgezet in indicatoren die door middel van een waarneming zijn vast te stellen (Hüttner, 1985, p. 70). Op deze

manier kunnen de begrippen direct en betrouwbaar worden gemeten. Hieronder worden alle variabelen, per onderwerp, omgezet in meetbare indicatoren. Daarnaast wordt per variabele aangegeven door middel van welke onderzoeksmethoden zij zijn gemeten en hoe dit proces concreet is verlopen.

4.5.1 Wijze van recruitment

De wijze van recruitment is op verschillende manieren gemeten. Ten eerste zijn verschillende documenten geanalyseerd. Dit zijn webpagina's, vacatureteksten, functieprofielen en documenten met daarin wervings- en selectieprocedures. Daarnaast werd het recruitmentproces bevraagd in de interviews. De indicatoren waar deze vragen op gebaseerd zijn en waar specifiek aandacht aan werd besteed in de documentenanalyse staan vermeld in tabel 5. Hoe dit proces exact is verlopen wordt hieronder per subvariabele (subv.) vermeld.

Subv. 1: Om het belang van een match met het functieprofiel te onderzoeken, is in vacatureteksten en functieprofielen bekeken hoe deze zijn vormgegeven en hoe deze vertaald worden naar vacatures. Daarnaast werd in vastgelegde wervings- en selectieprocedures bekeken in hoeverre deze van belang zijn in de wervings- en selectiebeslissingen. In de interviews is bovendien bevraagd of en hoe tot een functieprofiel wordt gekomen en wat de rol hiervan is, in het recruitmentproces.
Subv. 2: De kerncompetenties van de internationale sportorganisaties en de rol die zij spelen in de werving en selectie zijn bevraagd in de interviews. Daarbij is bezien in hoeverre deze kerncompetenties terugkomen in vacatureteksten en functieprofielen. Daarnaast is in vastgelegde wervings- en selectieprocedures onderzocht, wat de rol van kerncompetenties is en hoe dit proces verloopt. Zo is de perceptie van de respondent gecomplementeerd door vastgelegde informatie.
Subv. 3: Het (gewenste) imago en de reputatie van de internationale sportorganisaties en de rol die dit speelt in de werving en selectie werd bevraagd in de interviews. Tevens is bekeken in hoeverre het imago en de reputatie terugkomen in vacatureteksten en functieprofielen. Bovendien is in vastgelegde wervings- en selectieprocedures onderzocht wat de rol van het imago en de reputatie is en hoe dit proces verloopt. Zo is de perceptie van de respondent gecomplementeerd door vastgelegde informatie.
Subv. 4: In de vastgelegde recruitmentprocedures is bekeken hoe de kandidaten worden geworven en hoe zij in contact komen met sportorganisaties. Verder zijn de redenen voor en het proces van het gebruik van interpersoonlijke contacten en het netwerk bevraagd in de interviews.
Subv. 5: In de vastgelegde recruitmentprocedures is onderzocht hoe de kandidaten in contact komen met sportorganisaties en hoe zij worden geworven. In de interviews werd eveneens aandacht besteed aan de meest gebruikte wervingskanalen en op welke de nadruk liggen.
Subv. 6: Hoe de beoordeling van kandidaten door internationale sportorganisatie verloopt is bezien in de vastgelegde wervings- en selectieprocedures. Dit werd aangevuld met interviewvragen, waarin werd gevraagd hoe de beoordeling verloopt. Daarnaast richtte het interview zich op de specifieke punten waar de organisaties op letten.

Tabel 5. Operationalisatie van de wijze van recruitment.

Sub-variabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Match met functieprofiel	- Proces vorming functieprofiel - Vormgeving en inhoud van	- Documenten: Vacatureteksten

	functieprofiel - Rol functieprofiel bij wervings- en selectiebeslissing	Functieprofielen Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
2. Aansluiting bij (sleutel) competenties organisatie	- De kerncompetenties van de organisaties - Rol kerncompetenties bij werving en selectie	- Documenten: Vacatureteksten Functieprofielen Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
3. Ondersteunen van en identificeren met imago en reputatie organisatie	- Het gewenste imago en reputatie van de organisaties - Rol imago en reputatie bij werving en selectie	- Documenten: Vacatureteksten Functieprofielen Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
4. Interpersoonlijke contacten en netwerk	- Proces gebruik interpersoonlijke contacten en netwerk - Reden gebruik interpersoonlijke contacten en netwerk	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
5. Nadruk op specifieke recruitmentkanalen	- Gebruikte recruitmentkanalen - Waarde van recruitmentkanalen	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
6. Beoordeling werkgever	- Het aantal 'beoordelaren' en 'beslissers' - Specifieke punten waar werkgevers op focussen	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen

4.5.2 Patronage en nepotisme

Om de mate waarin patronage en/of nepotisme voorkomt te meten, is zowel de documentenanalyse als het interview ingezet. Aangezien dit, zoals besproken in het theoretisch kader, niet makkelijk te achterhalen is, wordt de kans op patronage en nepotisme afgeleid uit het al dan niet voorkomen van bepaalde omstandigheden. Door middel van documentenanalyse is de grootte van de organisatie, de rol van de media, de mate waarin er sprake is van decentrale en formele criteria en de transparantie van de procedures onderzocht. Daarnaast werd de informatie die verkregen is in de documentenanalyse, gecomplementeerd door de interviews. De indicatoren die zijn onderzocht staan weergeven in tabel 6. Hoe de empirische dataverzameling in detail plaatsvond, wordt hieronder per subvariabele (subv.) beschreven.

Subv. 1: In de documentenanalyse is de grootte van de organisatie onderzocht door het bestuderen van jaarverslagen en webpagina's. Door beperkte documentatie werd hier echter voornamelijk in de interviews informatie over verkregen. Ook werd in de interviews gevraagd naar de kosten van het recruitmentproces en de redenen om een bepaalde wijze van recruitment toe te passen.

Subv. 2: Om de verschillen tussen werknemers en kandidaten te ontdekken is in de interviews aan de respondenten bevraagd of werknemers en kandidaten grote verschillen tonen. Indien dit het geval is, is gevraagd op welk vlak er verschillen tussen hen bestaan.
Subv. 3: De rol van de media is onderzocht door het analyseren van krantenberichten en internetpagina's. Op internet is door middel van kernwoorden zoals patronage, nepotisme en vriendjespolitiek, gezocht naar relevante artikelen. Dit betrof voornamelijk sportnieuws. Zo is geprobeerd te achterhalen in hoeverre de media op zoek is naar patronage en nepotisme in internationale sportorganisaties. Daarnaast is dit ook aan de respondenten in de interviews gevraagd en is contact gezocht met mediaspecialisten van NOC*NSF. Aan deze specialisten is eveneens de rol van de media in de internationale sportwereld bevraagd en via hen zijn doorverwijzingen naar relevante websites verkregen. Dit waren internationale nieuwswebsites die zich richten op de Olympische Beweging.
Subv. 4: De mate van decentralisatie en formele criteria/examens in het wervings- en selectieproces is geanalyseerd middels documenten over het wervings- en selectieproces. In de interviews is daarnaast bevraagd in hoeverre er bewegingsruimte is voor HR medewerkers en of er formele examens zijn waar de beoordeling van kandidaten op berust.
Subv. 5: Om de transparantie van het recruitmentproces te achterhalen zijn vastgelegde procedures en webpagina's geanalyseerd. Zo kon worden bekeken of vacatures en de invulling hiervan openbaar werden gemaakt of enkel intern werden gehouden. Daarnaast is middels interviewvragen de perceptie van de respondent over de mate van transparantie bevraagd.

Tabel 6. Operationalisatie van patronage en nepotisme.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Kleine organisaties en dure formele processen	- Het aantal werknemers (per afdeling) - Kosten van het (formele) recruitmentproces	- Documenten: Jaarverslagen Webpagina's - Interviewvragen
2. Minimale verschillen tussen kandidaten	- De verschillen tussen werknemers - De verschillen tussen kandidaten	- Interviewvragen
3. Geen scherpe, controlerende media	- De rol van de media	- Documenten: Webpagina's Krantenberichten - Interviewvragen
4. Decentrale werving en selectie en geen formele examens	- De mate van (de)centralisatie in recruitment - De mate van formele examens/criteria in recruitment	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviews
5. Weinig transparantie in procedures	- Zichtbaarheid voor externe actoren	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures Webpagina's - Interviewvragen

4.5.3 Waarden van werknemers

Om de waarden van werknemers te achterhalen, is in de interviews aandacht besteed aan dit onderwerp. De documentenanalyse bood weinig inzicht in de (gewenste) waarden in internationale

sportorganisaties. De interviewvragen zijn gebaseerd op de indicatoren in tabel 7. Hoe de empirische dataverzameling plaatsvond, wordt hieronder beschreven.

Subv. 1 + 2: De aspecten die werknemers waarderen zijn bevraagd aan de respondenten. Dit betreft dus de perceptie van respondenten. In hoeverre de waarden van kandidaten een rol spelen in het wervings- en selectieproces en de beslissingen die vervolgens worden genomen, werd ook achterhaald middels interviewvragen.

Tabel 7. Operationalisatie van waarden van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Behoudend	- Relatie van wervings- en selectieproces met waarden - De mate waarin medewerkers waarde hechten aan: Veiligheid Traditie Conformeren Overige waarden	- Interviewvragen
2. Zelftranscendentie	- Relatie van wervings- en selectieproces met waarden - De mate waarin medewerkers waarde hechten aan: Universalisme Welwillendheid Hedonisme Overige waarden	- Interviewvragen

4.5.4 Taalvaardigheden van werknemers

De taalvaardigheden van werknemers en de relatie hiervan met het wervings- en selectieproces werd gemeten door middel van documentenanalyse en interviews. In de documentenanalyse zijn functieprofielen, vacatureteksten en documenten waar het wervings- en selectieproces in staat vermeld, geanalyseerd. Hiermee zijn de vereisten van werknemers op het gebied van taalvaardigheden uit formele documenten gedestilleerd. Tevens werd door middel van interviewvragen achterhaald aan welke taalvaardigheden veel waarde wordt toebedeeld en in hoeverre dit een rol speelt in het recruitmentproces. De indicatoren die in de documenten zijn geanalyseerd en die de basis vormden voor de interviewvragen staan weergeven in tabel 8. Hoe de empirische dataverzameling plaatsvond, wordt hieronder per subvariabele (subv.) beschreven.

Subv. 1: Middels het analyseren van functieprofielen en vacatureteksten is bekeken hoe belangrijk Engelse vaardigheden zijn voor de organisaties. Door het analyseren van vastgelegde recruitmentprocedures, is bovendien de waarde hiervan in de recruitmentbeslissingen bekeken. In de interviewvragen is aandacht besteed aan het vereiste niveau, het niveau van de huidige werknemers en de rol hiervan in het wervings- en selectieproces. Specifiek werd ook bevraagd of en hoe zij het niveau van kandidaten toetsen.

Subv. 2: In de documentenanalyse is door middel van analyse van functieprofielen en vacatureteksten het belang van het kennen van de terminologie onderzocht. In de interviewvragen is daarnaast de relevantie hiervan voor het werkveld, de situatie met betrekking tot de huidige werknemers en de mate waarin hieraan waarde wordt toegekend in de werving en selectie bevraagd.
Subv. 3: Door middel van het analyseren van vacatureteksten en functieprofielen is bezien in hoeverre begrijpelijk communiceren van belang is. In het interview zijn bovendien vragen over de communicatievaardigheden van de werknemers en het belang hiervan in het wervings- en selectieproces, opgenomen. Specifiek werd bevraagd hoe zij het niveau van kandidaten controleren, dus hoe kandidaten moeten aantonen dat ze begrijpelijk kunnen communiceren.
Subv. 4: Middels het analyseren van functieprofielen en vacatureteksten is onderzocht hoe belangrijk lokale taalvaardigheden zijn volgens organisaties. Door het analyseren van vastgelegde recruitmentprocedures is bovendien het belang hiervan voor de recruitmentbeslissingen nagegaan. In de interviewvragen is aandacht besteed aan het vereiste niveau, het huidige niveau van de werknemers en de waarde hiervan in het wervings- en selectieproces. Specifiek werd bevraagd of en hoe zij het niveau van kandidaten bepalen.

Tabel 8. Operationalisatie van taalvaardigheden van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Basisniveau Engels	- De situatie van werknemers op het gebied van Engels - Relevantie van Engels in werkzaamheden - Belang van niveau Engels in wervings- en selectieproces - Bewijs voor niveau	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen Test/bewijs
2. Terminologie vakgebied	- De situatie van werknemers op het gebied van terminologie vakgebied - Relevantie van kennis terminologie in werkzaamheden - Belang van kennis terminologie in wervings- en selectieproces	- Documenten: Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen
3. Begrijpelijk communiceren	- De situatie van werknemers op het gebied van begrijpelijk communiceren - Relevantie van begrijpelijk kunnen communiceren in werkzaamheden - Belang van begrijpelijk kunnen communiceren in wervings- en selectieproces	- Documenten: Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen Test/bewijs
4. Kennis van lokale taal	- De situatie van werknemers op het gebied van kennis lokale talen - Relevantie van kennis lokale taal in werkzaamheden - Belang van kennis lokale taal in wervings- en selectieproces	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen

	- Bewijs voor niveau	Test/bewijs

4.5.5 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers

Om de kennis, skills en vaardigheden van werknemers in internationale sportorganisaties te onderzoeken zijn beide onderzoeksmethoden toegepast. In de documentenanalyse zijn functieprofielen, vacatureteksten en documenten waar het wervings- en selectieproces staat vermeld, geanalyseerd. Zo zijn in deze documenten vereiste competenties voor werknemers van internationale sportorganisaties bekeken. Deze informatie werd aangevuld met data verkregen uit de interviews. Middels gerichte vragen zijn belangrijke competenties voor de werkzaamheden in internationale organisaties nagegaan. Bovendien is in de interviews aandacht besteedt aan competenties waar internationale sportorganisaties veel waarde aan hechten in het wervings- en selectieproces. De indicatoren die gemeten zijn door middel van deze methoden staan vermeld in tabel 9. Hoe het empirische dataverzamelingsproces is verlopen, wordt hieronder omschreven.

Subv. 1 + 2 + 3: In de documentenanalyse is door middel van het analyseren van vacatureteksten en functieprofielen inzicht gekregen in belangrijke competenties voor de functies in internationale sportorganisaties. Om de rol van kennis, skills en vaardigheden in het recruitmentproces te achterhalen zijn vastgelegde procedures geanalyseerd. Middels de inzet van interviewvragen is bezien welke vaardigheden, volgens de respondent, belangrijk zijn in het werkveld en welke veel waarde hebben voor de wervings- en selectiebeslissingen.

Tabel 9. Operationalisatie van kennis, skills en vaardigheden van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Algemene professionele kennis, skills en vaardigheden	- De relevantie in het werkveld & de waardering in het wervings- en selectieproces van: Algemene professionele competenties; Schrijfvaardigheden, teamwork, software skills, (persoonlijke) presentatie skills, projectleiderschap, onafhankelijkheid, flexibiliteit, persoonlijke verzorging, enthousiasme en adequaat communiceren	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen
2. Internationale competenties	- De relevantie in het werkveld & de waardering in het wervings- en selectieproces van: Internationale competenties; Waarderen en gebruiken van interculturele verschillen, intercultureel communiceren en internationale werkervaring	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen
3. Creatieve vaardigheden	- De relevantie in het werkveld & de waardering in het wervings- en selectieproces van:	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures

	Creatieve vaardigheden; Creativiteit en flair	Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen

4.5.6 Opleiding van werknemers

Om de relevantie van de opleiding van werknemers in internationale organisaties te meten, is gebruik gemaakt van zowel de documentenanalyse als het interview. Door middel van het analyseren van documenten is de rol van het opleidingsniveau, de -richting, de -institutie en van referenties onderzocht. Hiervoor zijn functieprofielen, vacatureteksten en procedures in het wervings- en selectieproces geanalyseerd. De interviews hebben de gegenereerde informatie uit de documentenanalyse gecomplementeerd. De indicatoren die de basis vormden voor de documentenanalyse en waar de interviewvragen uit voortvloeien staan weergegeven in tabel 10. Hoe de empirische dataverzameling precies plaatsvond, wordt hieronder per subvariabele (subv.) beschreven.

Subv. 1 + 2 + 3: In de documentenanalyse is middels het bekijken van functieprofielen en vacatureteksten bezien welk patroon er op het gebied van opleidingsniveau, -richting en -instituut van werknemers bestaat. Deze informatie werd gecomplementeerd door de afname van interviews. Zo zijn in de interviews vragen gesteld over de relevantie van het opleidingsniveau, de -richting en de -institutie voor werknemers in het werkveld én in de recruitmentprocedures.
Subv. 4: Door middel van de analyse van wervings- en selectieprocedures is de rol van referenties in dit proces bezien. De interviewvragen waren ook gericht op de invloed van referenties op de wervings-en selectie beslissingen.

Tabel 10. Operationalisatie van opleiding van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Opleidingsniveau	- Het opleidingsniveau van werknemers: Universitaire opleiding Postgraduaat opleiding - Invloed van niveau voor functioneren - Belang van niveau voor werving en selectie	- Documenten: Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen
2. Opleidingsrichting	- De opleidingsrichting van werknemers - Invloed van richting op functioneren - Belang van richting voor werving en selectie	- Documenten: Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen
3. Opleidingsinstitutie	- De opleidingsinstitutie van werknemers: Universiteit In-house opleiding Consultancybureau - Invloed van institutie op functioneren - Belang van institutie voor werving en selectie	- Documenten: Functieprofielen Vacatureteksten - Interviewvragen

4. Goede (onderwijs)referenties	- Rol referenties in werving en selectie - Relevantie herkomst van de referentie	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen

4.5.7 Nationaliteit en woonplaats van werknemers

Om de nationaliteit en woonplaats van werknemers en de rol hiervan in het wervings- en selectieproces te bekijken, zijn beide dataverzamelingsmethoden ingezet. In de documentenanalyse zijn vastgelegde recruitmentprocedures, vacatureteksten en functieprofielen bekeken. Deze informatie werd aangevuld met data, vergaard in de interviews waar dezelfde onderwerpen aan bod kwamen. De indicatoren die zijn onderzocht en die de basis vormden voor de interviewvragen staan weergeven in tabel 11. Hoe de empirische dataverzameling plaatsvond, wordt hieronder per subvariabele (subv.) beschreven.

Subv. 1: De documentenanalyse richtte zich op het analyseren van documenten waar het wervings- en selectieproces in staat. Zo kon de rol van nationaliteit onderzocht worden. In de interviews werden hier ook vragen over gesteld en werd daarnaast ook aandacht besteedt aan de rol die een 'beeld over een nationaliteit' speelt in de werving en selectie.
Subv. 2: Door middel van de analyse van vastgelegde recruitmentprocessen werd inzicht verkregen in de rol van een woonplaats in dit proces. Bovendien werd in vacatureteksten bekeken of er een waarde werd toebedeeld aan de woonplaats van een kandidaat. Daarnaast gaven de interviews inzicht in de perceptie van de respondent betreffende de woonplaats en de rol hiervan in de werving en selectie. In de interviews werd specifiek aandacht besteedt aan de afwegingen die worden gemaakt bij de keuze om iemand met een bepaalde woonplaats aan te nemen.

Tabel 11. Operationalisatie van nationaliteit en woonplaats van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Het beeld over de nationaliteit	- Nationaliteiten in de organisatie - Rol in werving en selectie - Beeld over bepaalde nationaliteiten	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen
2. Huidige woonplaats van de persoon	- Woonplaats van de werknemers - Rol in werving en selectie - Redenen om al dan niet iemand aan te nemen die een bepaalde woonplaats heeft	- Documenten: Vastgelegde wervings- en selectieprocedures - Interviewvragen

4.5.8 Motivatie van werknemers

De motivatie van werknemers is gemeten middels het afnemen van interviews met werknemers in een internationale sportorganisatie. De indicatoren die de basis vormden voor de interviewvragen staan in tabel 12 weergeven. Hoe de empirische dataverzameling plaatsvond, wordt hieronder per subvariabele (subv.) beschreven.

Subv. 1: In de interviews zijn de motivatie van de medewerkers, de relevantie hiervan voor de werkzaamheden en de rol in het recruitmentproces, bevraagd. Specifiek is nagegaan hoe de

motivatie van werknemers wordt beoordeeld en/of getest. Zo is onderzocht of de werknemers daadwerkelijk een intrinsieke motivatie hebben gericht op het bereiken van brede doelen.

Tabel 12. Operationalisatie van motivatie van werknemers.

Subvariabelen	**Indicatoren**	**Onderzoeksmethoden**
1. Intrinsieke motivatie gericht op brede doelen	- De motivatie van werknemers: Toewijding tot creëren breder beleid en intrinsieke motivatie - Relevantie motivatie in het werkveld - Rol motivatie in werving en selectie	- Interviewvragen

4.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid wordt binnen dit onderzoek op verschillende wijzen gewaarborgd. Met betrouwbaarheid wordt de afwezigheid van toevallige vertekeningen bedoeld (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). De betrouwbaarheid zegt iets over de mate waarin de uitvoering van het onderzoek deugdelijk is. Vertekening kan onder andere optreden doordat de resultaten worden beïnvloed door de onderzoeker en de onderzoekssituatie. Verder is de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger op het moment dat het repliceerbaar is.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is ten eerste geborgd door de toepassing van triangulatie. Hiermee wordt het combineren van minstens drie verschillende perspectieven tot een beeld bedoeld (Bleijenbergh, 2015, p. 109-110). Triangulatie bestaat in verschillende vormen. In dit onderzoek is bronnentriangulatie toegepast (Bleijenbergh, 2015, p. 109-110). Zo zijn verschillende soorten bronnen geanalyseerd in de documentenanalyse om dezelfde verschijnselen te bestuderen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid doordat deze met elkaar vergeleken konden worden, wat de informatie controleerbaar maakt. Daarnaast zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt in dit onderzoek. Met zowel een documentenanalyse als interviews, zijn twee onderzoeksmethoden toegepast. Op deze manier is de informatie uit de documenten gecontroleerd en gecomplementeerd door data uit de interviews en vice versa. De betrouwbaarheid is bovendien gewaarborgd door voor de interviews eenzelfde vragenlijst te gebruiken. Hierbij werd een interviewprotocol opgesteld, waarin de stappen van het interview nauwkeurig staan vermeld. Zo zijn de interviews steeds op hoofdlijnen hetzelfde uitgevoerd en is de reproduceerbaarheid hoog. Verder zijn de interviews opgenomen middels opnameapparatuur. Deze opnames zijn opgeslagen, zodat deze ten alle tijden opnieuw beluisterd konden worden. Hierdoor is de verkregen informatie op elk moment controleerbaar.

4.7 Validiteit

Om het onderzoek zo valide mogelijk uit te voeren, is op verschillende wijze aandacht besteed aan het verhogen hiervan. De validiteit betekent de mate waarin er in een onderzoek sprake is van systematische vertekeningen (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). Dit zegt iets over de wijze waarop het onderzoek is opgezet. Dit begrip is te splitsen in twee verschillende vormen, de interne en de externe validiteit.

Interne validiteit is op te vatten als de mate waarin de methoden in het onderzoek daadwerkelijk hebben onderzocht wat onderzocht zou moeten zijn en wat beweerd wordt (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). De interne validiteit van dit onderzoek wordt ten eerste gewaarborgd door de mogelijkheid tot doorvragen in de interviews. Indien respondenten relevante informatie hadden, die voorheen nog niet ter sprake was gekomen, kon de interviewer door middel van doorvragen aan deze informatie komen. Hierdoor kon belangrijke informatie worden achterhaald. Bovendien heeft een zorgvuldige operationalisatie een bijdrage geleverd aan de interne validiteit. Hierdoor kon nauwkeurig worden gemeten in hoeverre de theoretische inzichten ook in de praktijk verklarend waren voor de werknemers in internationale sportorganisaties. Verder is de (interne) validiteit van het onderzoek verhoogd door de onderwerpen die in de interviews en in de documentenanalyse worden bestudeerd, eerst te laten controleren door experts. Experts uit de internationale sportwereld hebben de onderwerpen uit het theoretisch kader toegestuurd gekregen. Zij hebben hierop eventuele aanvullingen of verdiepingen gegeven. De validiteit wordt hierdoor hoger, aangezien extra onderwerpen die essentieel zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen zo in het onderzoek opgenomen zijn. Dit maakt dat de bevindingen een completer beeld geven van de werkelijke situatie.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hiermee wordt de mate waarin de bevindingen verplaatst kunnen worden naar andere personen, situaties, organisaties en tijdstippen bedoeld (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). In het onderzoek is hier aandacht aan besteed door de wijze waarop de steekproef is geselecteerd. Door middel van een doelgerichte steekproef is gepoogd een steekproef te verkrijgen die representatief is voor de gehele populatie. Door de selectie te baseren op bepaalde kenmerken waarin de geselecteerde organisaties verschillen, is een zo breed mogelijke spreiding verkregen. Hierdoor is getracht om de onderzoeksbevindingen te laten gelden voor de gehele populatie. Dit zijn alle internationale federaties die erkend worden door het IOC en/of IPC en invloedrijke internationale sportorganisaties die lid zijn van de Olympische en Paralympische beweging.

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek weergegeven. De data, die door middel van documentenanalyse en interviews zijn verworven, zijn geanalyseerd en de uitkomsten hiervan worden gepresenteerd. Eerst worden de resultaten van deelvraag 1, betreffende de organisatiestructuur, weergeven. Hierna worden de bevindingen over de factoren uit het theoretisch kader per (sub)variabele beschreven. Deze staan weergegeven in dezelfde volgorde als in het theoretisch kader. Vervolgens worden alternatieve verklaringen voor de bezetting van posities in internationale sportorganisatie en mogelijke strategieën om de Nederlandse vertegenwoordiging te vermeerderen, aangereikt. Ten slotte wordt besproken aan welke factoren veel gewicht wordt toebedeeld en worden de resultaten overzichtelijk weergeven.

5.1 Organisatie van internationale sportorganisaties

De wijze waarop de organisaties zijn georganiseerd en gestructureerd komt overeen met de beschrijving van de basisstructuur in paragraaf 2.2.3. De internationale federaties bestaan uit een bestuur met daaronder verschillende comités, waarin vrijwilligers werkzaam zijn. Daarnaast hebben de organisaties een werkorganisatie met een directie en verschillende afdelingen. De eindverantwoordelijke van de werkorganisatie is de Secretaris Generaal, al dan niet onder een andere functietitel. Tussen internationale sportorganisaties bestaan enkele verschillen. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen kleine, middelgrote en grote organisaties. Wanneer gesproken wordt over kleine organisaties, betreft dit organisaties met maximaal 9 werknemers, zoals de World Bridge Federation (WBF) en de International Korfball Federation (IKF). Middelgrote organisaties hebben tussen de 10 en 100 werknemers. Dit zijn bijvoorbeeld de International Biathlon Union (IBU) en de International Triathlon Union (ITU). De World Anti-Doping Agency (WADA) en Fédération Internationale de Football Association (FIFA) hebben meer dan 100 werknemers en worden gecategoriseerd als een grote organisatie. De werkorganisatie van kleine sportorganisaties is klein en er is geen scheiding tussen afdelingen. Er is enkel sprake van uiteenlopende comités, waarin relatief veel vrijwilligers werkzaam zijn. Middelgrote en grote internationale sportorganisaties hebben diverse afdelingen en meer betaalde werknemers. Het aantal directieleden is groter bij een grotere organisatie. Wanneer we kijken naar de middelgrote en grote organisaties zijn ondanks de variëteit aan afdelingen, enkele overeenkomstige afdelingen te herkennen. Deze dragen niet allemaal exact dezelfde naam, maar zijn inhoudelijk vergelijkbaar. Dit zijn de afdelingen: financiën, administratie, media, marketing & communicatie, HR & diensten, commercie, juridische zaken, (technische) ontwikkeling, sport, competitie & events en anti-doping. Er zijn hierin twee type afdelingen te onderscheiden. Ten eerste zijn er afdelingen die gerelateerd zijn aan de sport. Hieronder vallen de laatstgenoemde 4 afdelingen. Daarnaast heb je de meer administratieve ofwel vakspecifieke afdelingen. Dit resulteert in 2 typen functies: sportgerelateerde functies en administratieve vakspecifieke functies.

5.2 Wijze van recruitment

In grote lijnen hanteren de internationale sportorganisaties vergelijkbare stappen in het wervings- en selectieproces. Enkel de invulling van bepaalde stappen verloopt verschillend. Bij de internationale sportorganisaties begint dit proces met het vaststellen dat er behoefte is aan een nieuwe werknemer. Deze behoefte wordt omgezet in een functieprofiel ofwel functieomschrijving en deze wordt gedeeld. Hierna wordt op basis van dit profiel informatie verzameld over de kandidaten. Dit gebeurt door middel van het analyseren van sollicitatiebrieven, curricula vitae (cv's) en door middel

van het effectueren van interviews. Op basis van deze informatie wordt daarna een beslissing genomen over welke kandidaat het meest geschikt is voor de positie. De Secretaris Generaal van de International Triathlon Union (ITU) beschrijft de globale wervings- en selectieprocedure als volgt: *"So, first we describe the role, then we do an announcement on several channels, then we review some cv's that are submitted, this results in a selection of about 10 people, the final decision is made out of these people after we have interviews with them."* Deze stappen komen overeen met de in het theoretisch kader gepresenteerde wetenschappelijke literatuur. In deze paragraaf wordt aan deze stappen nadere invulling gegeven.

5.2.1 Match met functieprofiel

Alle internationale sportorganisaties geven aan dat een belangrijke fase uit het wervings- en selectieproces, het ontwerpen en invullen van een functieprofiel is. Het functieprofiel vormt de basis voor de beoordeling van sollicitanten. In het proces wordt gezocht naar de sollicitant die het beste voldoet aan de criteria die vermeld staan in dit profiel. De Chief Administrative Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA) zegt hierover: *"For us job descriptions are framework . . . we know that you are not going to find someone who fits perfect, it's more like a wish list, that's how we engage our staff."* De president van de World ParaVolley (WPV) geeft daarnaast aan wat het functieprofiel voor hen betekent. Hij zegt: *"This is what we expect, in that role, here is the sort of skills that we want, this is the sort of experience we want and this is wat the job looks like."* In de documentenanalyse bleek tijdens het analyseren van functieprofielen dat dit profiel onveranderlijk bestaat uit enkele elementen. Dit zijn: een beknopte omschrijving van de organisatie en van de specifieke functie, de taken, verantwoordelijkheden en plichten van de betreffende functie, de vereiste en gewenste kennis, ervaring en skills en de wijze waarop een kandidaat kan solliciteren. In enkele functieprofielen staan daarnaast gewenste opleidingsniveaus en -richtingen en taalvaardigheden weergeven. Uit deze paragraaf blijkt dat het voor een sollicitant erg belangrijk is om te voldoen aan de criteria die vermeld staan in het functieprofiel. Dit is de basis voor de beoordeling van potentiële werknemers.

5.2.2 Aansluiting bij (sleutel)competenties organisatie

Het overgrote deel van de internationale sportorganisaties geeft aan dat er specifieke competenties zijn die zij als organisatie van hun werknemers vereisen en die uniek zijn voor hen als organisatie. Deze geconcretiseerde competenties zijn dan ook opgenomen in het functieprofiel. De sportorganisaties die aangeven (sleutel)competenties te hebben die onderscheidend zijn van andere organisaties, geven aan dat deze competenties voornamelijk gericht zijn op sportspecifieke kennis en vaardigheden van de betreffende sport. De CEO van World Bowling (WB) stelt: *"You do need somebody who is an expert in their field, when I say in their field I mean the field of bowling, someone who understands the regulation, the rules etcetera. That would stand directly in the job description when we need somebody. . ."* In het geval van de Paralympische federaties betreft dit de wil, kennis en ervaring om personen met een lichamelijke beperking te helpen. *"I think the first thing is the empathy with the people with physical disabilities and understanding of what they face.",* aldus de president van World ParaVolley (WPV). Van werknemers in deze organisaties worden dus andere en/of aanvullende competenties verwacht. Dit maakt inzichtelijk dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen reguliere en Paralympische organisaties en hun werknemers. De sportspecifieke of doelgroepspecifieke competenties zijn echter niet voor iedere positie even noodzakelijk. Er is namelijk een verschil tussen sportspecifieke en vakspecifieke functies. De Secretaris Generaal van de Fédération Internationale de Powerchair Football Association (FIPFA) licht dit toe: *"It's different for each job description, I think for the director of sports you have to have*

knowledge of the game . . . But for the treasurer, we just want you to handle a budget." Het is dus erg afhankelijk van de functie wat voor sleutelcompetenties worden vereist van een werknemer. Uit deze subparagraaf blijkt dat het voor sportgerelateerde functies enorm belangrijk is om vergevorderde kennis van de betreffende sport te hebben. Daarentegen zijn er ook administratieve vakspecifieke functies, waarin dit niet vereist is, aangezien kennis over het vakgebied belangrijker is.

5.2.3 Ondersteunen van en identificeren met imago en reputatie organisatie

Over het algemeen hebben de verschillende sportorganisaties een gelijkwaardige gewenste reputatie en gewenst imago. Zij wensen gezien te worden als het orgaan dat haar leden, de nationale federaties, representeert. De internationale sportorganisaties benoemen dat dit leidt tot een vereiste voor haar werknemers. Werknemers moeten namelijk in staat zijn om te communiceren met alle leden, welke uiteenlopende talen spreken en verschillende culturen hebben. Daarom is het van essentieel belang dat werknemers intercultureel kunnen communiceren. De Chief Executive Officer (CEO) van de International Korfball Federation (IKF) onderstreept dit belang met de volgende uitspraak: *"Het gaat er wel echt om dat je in staat bent om als organisatie, om al jouw leden met allerlei verschillende culturen op een zo goed mogelijke manier te helpen."* Om deze reden kijken internationale sportorganisaties naar het vermogen van potentiële werknemers om te kunnen omgaan met personen en organisaties uit verschillende landen en met uiteenlopende culturen.

5.2.4 Interpersoonlijke contacten en netwerk

De wijze waarop gebruik wordt gemaakt van interpersoonlijk contact en het netwerk bij de werving en selectie verschilt tussen grotere en kleine organisaties. In alle internationale sportorganisaties speelt het interpersoonlijke netwerk een rol. Via het netwerk worden openstaande vacatures gedeeld, worden potentiële werknemers geïntroduceerd en/of interpersoonlijke contacten worden benaderd om een openstaande functie in te vullen. Het belang van het netwerk verschilt echter per organisatie. In kleine organisaties is het netwerk het belangrijkste middel is om in contact te komen met kandidaten. Grote en middelgrote organisaties gebruiken het netwerk wel bij hun zoektocht, maar dit is slechts één van de manieren waarop kandidaten het selectieproces kunnen betreden. De Secretaris Generaal van de Fédération Internationale de Powerchair Football Association (FIPFA), een kleine organisatie, zegt hierover: *It can in two ways, either put a call out to people that we think that are good at the job or we can ask people in the different nations, our members, for people that they think are good."* Dit wordt ondersteund door de vacaturetekst van de International Korfball Federation (IKF). Hierin staat namelijk: *"Do you know someone in your network that would fit the job position? Please help the korfball community identifying this candidate by referring him or her to this job or by informing one of the IKF Exco members of this person so we may approach him or her directly."* Dit laat zien dat het in kleine organisaties van essentieel belang is om gekend te zijn in het netwerk van de internationale organisatie. Dit is een mogelijkheid om kennis te nemen van een vacature en in contact te komen met de werkgever. Bovendien is het doorslaggevend in de werving en selectie dat kleine organisaties via het netwerk weten wat de kennis en kwaliteiten van een potentiële werknemer zijn. Dit maakt inzichtelijk dat het netwerk enorm van belang is voor potentiële werknemers van kleine internationale sportorganisaties. In grote en middelgrote organisaties heeft het netwerk een kleinere rol. Zo vertelt de Chief Administrative Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA): "*No, obviously if you are working in the anti-doping environment of course people know you, but I think it's about the best fit. If we know you, we interview you, but does that guarantee you a role at WADA, no!"* Hieruit blijkt dat het netwerk bij deze organisaties je enkel in contact brengt, maar dat het je niet per definitie een voordeel geeft in het selectieproces. Het is slecht één van de wijzen waarop je het selectieproces kunt betreden. Verder is de rol van het

netwerk in de werving en selectie groter, wanneer het hogere functies betreft. De CEO van de International Korfball Federation (IKF) legt dit uit: *". . . bij voornamelijk hogere posities gaat het meer om netwerk, kennis en zichtbaarheid maar voor lagere posities. . . dan gaat het meer om de cv dan om de bekendheid en zichtbaarheid in de internationale wereld.*" Dit illustreert dat het voor hogere posities erg belangrijk is om goede interpersoonlijke contacten in de internationale sportwereld of met de betreffende internationale organisatie te hebben. De waarde van het netwerk verschilt dus tussen kleine en grotere organisaties en het netwerk is erg van belang voor hogere functies.

5.2.5 Nadruk op specifieke recruitmentkanalen

Internationale sportorganisaties gebruiken naast het netwerk ook andere manieren om contact te verkrijgen met potentiële kandidaten. Er is echter een verschil zichtbaar in de inzet van deze overige recruitmentkanalen tussen de grotere en kleinere organisaties. Sociale media zoals LinkedIn, Facebook en Instagram wordt nadrukkelijk ingezet door vrijwel alle organisaties. Daarnaast is de website van de organisatie een belangrijk middel om een vacature te verspreiden. Tevens gebruiken verschillende sportorganisaties ook websites die specifiek banen in de sport aanbieden en worden andere gespecialiseerde websites gebruikt. Over deze gespecialiseerde websites zegt de Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) het volgende*: "So, if it's a media job, we also sent the vacancy to a specialized media job website."* Deze gespecialiseerde kanalen worden echter niet door alle organisaties ingezet. Daar waar kleine organisaties voornamelijk gebruik maken van sociale media en hun website, zetten grote en middelgrote organisaties ook andere en professionelere kanalen in. Zo worden door hen specialistische websites gebruikt en professionele platformen ingezet. De Chief Administrative Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA) geeft hiervan een voorbeeld: *"We use a platform called BambooHR. So it's an employment management platform."* Soms worden zelfs headhunters ingehuurd door grote organisaties. Dit is echter sterk afhankelijk van de hoogte van de functie, aangezien dit qua kosten minder aantrekkelijk is. Enkele sportfederaties geven aan dat ook de op te vullen functie een rol speelt bij de keuze welke kanalen worden ingezet. Voor sommige hogere functies waar specifieke kennis, ervaring en competenties voor vereist zijn, wordt ingezet op het bredere, internationale publiek. Terwijl lagere openstaande posities meer lokaal worden verspreid. De Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) licht dit toe: "*For example the development director, should have come from the, let's say, more extended biathlon environment. . . Lately we have recruited at the assistant level, what we promoted more at a local level, at the newspapers and our website."* Hieruit blijkt dat de kanalen die worden ingezet bij de verspreiding van een vacature worden gebaseerd op de wijze waarop, voor een bepaalde functie, de meest geschikte kandidaten gevonden kunnen worden. De recruitmentkanalen die organisaties gebruiken zijn dus erg afhankelijk van de grootte van de organisatie en van de betreffende vacature.

5.2.6 Beoordeling werkgever

Nadat de kandidaten in contact zijn gekomen met de organisatie, wordt op verschillende wijze informatie over hen verzameld. Dit proces bestaat voornamelijk uit het analyseren van sollicitatiebrieven en cv's en het interviewen van de kandidaten. In dit proces beoordelen verschillende personen de kandidaten. Welke functies binnen de organisatie deze beoordeling verrichten, is per organisatie verschillend. In kleine sportorganisaties is zichtbaar dat ten alle tijden de Secretaris Generaal en/of enkele bestuursleden, waaronder vaak de president, bij dit proces betrokken zijn. Het is echter uiteenlopend, wie van deze actoren de definitieve keuze maakt. Wanneer we de grotere sportorganisaties bezien, is het sterk afhankelijk van de hoogte van de functie die de sollicitatie betreft welke rollen betrokken zijn bij de beoordeling van kandidaten. *"It depends on the level of the position, we always go one or two steps up in to the organization. For an*

assistant it's me, but when it's on an director level position, we also have the board who are involved in the decision making process.", aldus de Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU). Hij illustreert dat er geen eenduidige beoordelaren en beslissers zijn, maar dat dit sterk afhankelijk is van de hoogte van de openstaande functie. Deze subparagraaf maakt inzichtelijk dat er in het recruitmentproces verschillen zijn tussen typen organisaties en functies, wat betreft de beoordeling van kandidaten. In kleine organisaties worden de beslissingen door dezelfde actoren genomen, terwijl het in grote organisaties sterk afhankelijk is van de functie, wie betrokken is bij de besluitvorming in de werving en selectie.

5.3 Patronage en nepotisme

Er is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag of patronage en nepotisme de bezetting van posities in internationale sportorganisaties bepaalt. Bepaalde omstandigheden die volgens wetenschappelijke literatuur de kans op patronage en/of nepotisme verhogen, doen zich wel voor in internationale sportorganisaties. Andere van deze omstandigheden komen daarentegen niet voor. De mate waarin deze omstandigheden zich voordoen, loopt bovendien uiteen per verschillende organisaties. Er is dus niet vast te stellen of nepotisme en patronage bij de werving en selectie van werknemers voorkomt. In deze paragraaf worden de uitkomsten, per in de literatuur genoemde omstandigheid, stap voor stap beschreven.

5.3.1 Kleine organisaties en dure formele processen

De grootte van de internationale sportorganisaties, op basis van het aantal betaalde werknemers, loopt enorm uiteen. Zo hebben de specifieke Paralympische federaties 0 of 1 betaalde werknemer in dienst. De niet-Olympische federaties hebben ook een relatief kleine organisatie. Zij hebben tussen de 2 en 10 betaalde werknemers. De Olympische federaties zijn daarentegen grotere organisaties. De wintersportfederaties hebben tussen de 20 en 65 werknemers en de zomersportfederaties hebben minimaal 23 en maximaal 850 betaalde krachten. De prominente sportactor, de World Anti-Doping Agency (WADA), heeft 150 werknemers. De genoemde aantallen van werknemers zijn het totaal aantal werknemers, zowel parttime als fulltime werknemers zijn meegenomen. Volgens de theorie is de kans op patronage en nepotisme in specifiek Paralympische federaties en niet-Olympische federaties dus groter dan in de andere sportorganisaties, aangezien dit kleinere organisaties betreft. Toevoegend is de waarde van het netwerk in kleinere organisaties, zoals eerder beschreven, hoger. Dit maakt het, volgens de theorie, waarschijnlijker dat er in de Paralympische en niet-Olympische federaties sprake is van nepotisme en patronage. Er is echter onvoldoende bewijs om hier harde uitspraken over te doen.

Of in internationale sportorganisaties sprake is van dure formele recruitmentprocessen, is moeilijk te zeggen. De organisaties geven echter wel aan dat de keuze voor de manier van werving en selectie gebaseerd is op het generen van de meest geschikte werknemers voor de betreffende functie. De Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) zegt over de keuze voor een bepaalde wijze van recruitment: *"The way of getting contact with them is only based on the needs and what we think is the best way to find our employees, to find the best fit."* De CEO van de World Squash Federation (WSF) vult aan: *"Yes, it can happen, that we know someone that's maybe good, but even if that's the case you have to go through the process . . . we want to find the best candidate."* Dit wijst er op dat organisaties primair gefocust zijn op het zoeken naar de beste werknemer. De wijze waarop contact wordt gezocht met kandidaten en hoe uiteindelijk de werknemer geselecteerd wordt, wordt daarop gebaseerd. Het blijft echter onduidelijk of formele processen erg kostbaar zijn en daarom al

dan niet informele recruitmentprocessen worden toegepast. Wel geven de respondenten aan dat dit niet de belangrijkste afweging is bij het kiezen voor een bepaalde recruitmentwijze.

5.3.2 Minimale verschillen tussen kandidaten

Op het gebied van de omstandigheid 'minimale verschillen tussen kandidaten' is er een verschil tussen specifiek Paralympische en de overige internationale sportorganisaties. Bij de specifiek Paralympische federaties is namelijk sprake van geen of kleine verschillen tussen de kandidaten en daardoor ook tussen de werknemers. Bij de andere sportorganisaties zijn echter wel grote verschillen zichtbaar tussen de kandidaten die solliciteren. De president van World ParaVolley (WPV), een specifiek Paralympische federatie, zegt over de kandidaten: *"Then you are probably running up against people with similar experiences, I don't think there were big differences between them."* De reden hiervoor is dat enkel een bepaald type persoon zich aanbiedt voor een baan in een Paralympische federatie. De president van WPV licht dit type toe*: "So, I think the main thing is that the people are quite dedicated and really be willing to assist people who are facing this difficulties in their lives."* Hieruit blijkt dat mensen die interesse hebben in een baan bij een Paralympische federatie een bepaalde toewijding bezitten om mensen met een fysieke beperking te helpen en het voor hen mogelijk maken om sport te beoefenen. Bij de overige organisaties solliciteren uiteenlopende soorten mensen voor een baan bij de federatie. De Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) legt uit: *"I would say that it is a huge variation, because sports it is sports and people who wants to work with sports they come from different backgrounds."* Deze kandidaten lopen uiteen op verschillende gebieden zoals nationaliteit, ervaring, opleiding, achtergrond, interesses en kwaliteiten. Dit wil zeggen dat wanneer we deze omstandigheid uit de theorie in acht nemen, de kans patronage en/of nepotisme in specifiek Paralympische organisaties groter is, aangezien zij minder variatie hebben in de kandidaten die solliciteren dan de overige sportorganisaties.

5.3.3 Geen scherpe, controlerende media

Op de vraag of de media scherp en controlerend optreedt ten opzichte van het wervings- en selectieproces van internationale sportorganisaties is een eenduidig antwoord te geven. Dit is namelijk niet het geval, zo blijkt uit het onderzoek. De CEO van de International Korfball Federation (IKF) reageert gevat op de vraag in hoeverre hiervan bij hen sprake is: *"We zijn geen internationale federatie waar de telegraaf achter de bosjes ligt."* De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) geeft als antwoord op de vraag of de media hen scherp controleert: *"No not at all, I think it would be different if you talk with a National Ski Association. Because if you hire as Austria a new Head Coach for Alpine, what is very important, then media will be very curious. The same goes for the Head Coach of the Dutch Football team."* Hieruit blijkt dat de media niet gefocust is op het handelen in het recruitmentproces van een internationale sportfederatie, eerder op het handelen van de nationale sportfederaties. Dat de media niet streng en scherp controleert maakt de kans op nepotisme en/of patronage in internationale sportorganisaties groter, volgens de literatuur.

5.3.4 Decentrale werving en selectie en geen formele examens

De mate van centralisatie in de beoordeling van kandidaten is zowel afhankelijk van de hoogte van de openstaande functie als de grootte van de organisatie. Formele examens worden enkel door grote organisaties ingezet in het recruitmentproces. De specifieke personen die betrokken zijn bij de beoordeling van kandidaten en uiteindelijk de beslissingen nemen, zijn niet bij iedere organisatie dezelfde. Wel is duidelijk dat in alle organisaties sprake is van centrale besluitvorming, daar waar de betrokkenen bij de besluitvorming zich hoog in de organisatie bevinden. Zo zijn de CEO, ofwel

Secretaris Generaal, bestuursleden, lijnmanagers en/of afdelingshoofden in dit proces doorslaggevend bij alle sportorganisaties. Het is vaak afhankelijk van de openstaande functie, wie betrokken is bij de beoordeling. Hoe hoger de vacature, hoe centraler de beslissing wordt genomen. Tevens is het erg afhankelijk van de grootte van de organisatie, hoe centraal de besluitvorming is. Zo ligt het zwaartepunt in de besluitvorming voornamelijk bij de CEO en bestuursleden in kleine organisaties en zijn in grotere organisaties bijvoorbeeld lijnmanagers en/of afdelingshoofden een belangrijke actor in het nemen van beslissingen. De kleine en middelgrote organisaties maken geen gebruik van formele examens of testen bij de beoordeling van kandidaten. Enkel de grote sportorganisaties zetten formele tests in om te achterhalen wie de beste kandidaat is. De Chief Administration Officer van het World Anti-Doping Agency (WADA) vertelt: *"We test their skills, we give them scenario's to work on, so we get a better understanding of their knowledge, it is for example an IT test, or investigations test."* Door middel van deze formele tests worden bepaalde kwaliteiten in kaart gebracht, wat van invloed is op de wervings- en selectiebeslissingen. Samenvattend, verlaagt de grote mate van centralisatie in de beoordeling van kandidaten, volgens de theorie, de kans op nepotisme en patronage bij de bezetting van posities in internationale sportorganisaties. Er wordt echter enkel door grote organisaties gebruikt gemaakt van formele examens wat de overige organisaties, volgens de theorie, gevoeliger maakt voor vriendjespolitiek in het selectieproces.

5.3.5 Weinig transparantie in procedures

In vrijwel alle wervings- en selectieprocessen in internationale sportorganisaties is sprake van een hoge mate van transparantie. Zo staan de vacatures nagenoeg bij alle organisaties op hun website vermeld. Daarnaast benoemen bijna alle organisaties dat zij verschillende openbare recruitmentkanalen hanteren zoals hun website en sociale media, zoals LinkedIn. Bovendien zijn veel organisaties zich bewust van het feit dat de procedures transparant dienen te verlopen. Zo zegt de CEO van de World Squash Federation (WSF): "*Well, you know, we have to be transparent as much as possible, like every international federation."* Toch kan de vraag gesteld worden of de processen daadwerkelijk bij alle organisaties even transparant zijn. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) legt dit uit: "*It depends if those people have to go through the process. Sometimes we keep it open so nobody can complain that they didn't have any change. But for other jobs, for example race director for Skiing, were we already have some idea who we want . . . there will never be a job add online. That goes for specific functions."* Hieruit kan worden opgemaakt dat het erg afhankelijk is van de openstaande functie, in hoeverre het proces transparant verloopt. Deze subparagraaf maakt inzichtelijk dat de wervings- en selectieprocedures veelal als transparant worden gezien, doordat openbare recruitmentkanalen worden ingezet. Het is echter ook mogelijk dat bepaalde functies via het netwerk worden vergeven, zonder dat hier een transparant proces aan vooraf gegaan wordt. Dat dit mogelijk is, maakt inzichtelijk dat de omstandigheden voor het toepassen van nepotisme en patronage verre van ongunstig zijn.

5.4 Waarden van werknemers

Door de respondenten worden heel veel verschillende waarden genoemd, die kenmerkend zijn voor werknemers van internationale sportorganisaties. Enkele waarden kunnen als gemeenschappelijk beschouwd worden, aangezien deze meerdere malen door verschillende respondenten worden benoemd. De meest genoemde waarde is de passie voor de sport in het algemeen en specifiek voor de sport van de betreffende federatie. Deze waarde wordt door de prominente sportorganisatie, de World Anti-Doping Agency (WADA) ook genoemd als veelvoorkomend, maar anders verwoord aangezien zij geen sportfederatie zijn. De Chief Administration Officer van de WADA benoemt dan

ook de passie om de sport schoon te houden als belangrijke waarde voor haar werknemers. Een andere waarde die bij werknemers van sportorganisaties aanwezig moet zijn, is integriteit. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat dit erg belangrijk is voor haar werknemers. Ook wordt het respecteren van de beslissingsstructuur en de organisatie als belangrijke waarden gezien. Bovendien geven verschillende respondenten aan dat zowel interne- als externe communicatie belangrijke waarden zijn voor de werknemers. Zo is de omgang met collega's van belang en is het waarderen van verschillende culturen, in het licht van de interculturele omgeving van de organisaties, van betekenis. Verder hebben de werknemers van specifiek Paralympische sportfederaties afwijkende kenmerkende waarden. Dit betreft de empathie en de passie om personen met fysieke beperkingen te ondersteunen en te helpen. Deze waarde is van specifiek belang voor werknemers van Paralympische sportfederaties.

5.4.1 Rol van waarden in recruitment

De in de vorige subparagraaf genoemde waarden zijn belangrijk in het recruitmentproces voor kandidaten. Internationale sportorganisaties verwachten dit van haar werknemers, waardoor zij hier in haar selectieprocedures al sterk de nadruk op leggen. Zo wordt hier bij het bekijken van sollicitatiebrieven en cv's al aandacht aan besteed. Ook in de interviews wordt gepoogd de waarden van de kandidaat te ontdekken. De respondenten geven wel aan dat het erg moeilijk is om in enkele interviews te achterhalen wat daadwerkelijk de waarden van werknemers zijn. De CEO van de International Wheelchair Rugby Federation (IWRF) licht toe hoe hij dit oplost*: "I would want to see if the people have that within them. I would ask the questions which explore their values and not trust only on what they say."* Zo proberen internationale organisaties in de interviews de waarden van de kandidaten zo veel mogelijk bloot te leggen. De gemeenschappelijke waarden zijn dus erg belangrijk voor kandidaten die solliciteren naar een functie in een internationale sportorganisatie, daar wordt immers op geselecteerd bij de werving en selectie.

5.5 Taalvaardigheden van werknemers

De mondelinge kwaliteiten ofwel de taalvaardigheden van werknemers zijn erg belangrijk voor internationale sportorganisaties. Een bepaald niveau is dan ook een vereiste voor haar werknemers. Hierop wordt in het wervings- en selectieproces veel nadruk gelegd. De meest gesproken talen in de internationale sportwereld zijn Engels, Frans, Duits, Spaans, Italiaans en Russisch. In deze paragraaf worden de punten uit het theoretisch kader met betrekking tot de 'taalvaardigheden van werknemers' besproken en worden daarnaast overige bevindingen ten opzichte van deze factor gepresenteerd.

5.5.1 Basisniveau Engels

Een bepaald niveau Engels is enorm belangrijk in alle internationale sportfederaties. Zij verlangen dit dan ook van haar werknemers. De HR Specialist van de Fédération Internationale de Football Association (FIFA) benadrukt het belang van Engels: "*Languages are important, but when you have English, that's more than enough."* Engels geldt in de organisaties als de officiële taal waarin veelal gecommuniceerd wordt naar haar leden. Bovendien zijn de statuten altijd (ook) in het Engels weergegeven. De president van World ParaVolley (WPV) vertelt hierover: *"As far as us as an organization is concerning, English is our official language. We have had rules of the game translated in Arabic or let's say French. But any communications of any type have to be in English in first instance."* Hieruit blijkt dat Engels de voertaal is, van waaruit de organisatie werkt. Dit is in alle organisaties het geval. Hierin dienen werknemers dan ook adequaat te kunnen functioneren. Dit is zichtbaar in de functieomschrijving van onder andere de World Curling Federation (WCF), waarin de

volgende vereiste staat: *"Excellent written communication skills in English for various audiences and platforms."* Bovendien staat in deze functieomschrijving dat naast schriftelijke communicatie ook het spreken van Engels essentieel is voor haar werknemers. Daarom testen internationale sportorganisaties het niveau Engels in het wervings- en selectieproces. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) vertelt: *"Then he has to introduce himself, his cv, his experience, that is always in English. So, that's how we test English in the interview."* Dit laat zien dat het niveau Engels door de organisatie wordt getest in de sollicitatie, door Engels met hen te spreken. In deze subparagraaf is zichtbaar dat een werknemer van een internationale sportorganisatie zeer goed Engels moet kunnen spreken en schrijven. De organisaties testen deze kwaliteiten door hier in het recruitmentproces sterk de nadruk op te leggen.

5.5.2 Terminologie van de sport

Kennis van de terminologie van de sport is in kleinere sportorganisaties belangrijker dan in grote organisaties. Dat een werknemer de terminologie van de specifieke sport verstaat is daarnaast niet voor alle functies even relevant, maar wordt van werknemers in bepaalde functies wel degelijk verwacht. De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) legt dit uit: *"The skills depends really on the job, so if we are looking at the competitions and development departments then a far greater knowledge of the sports is required. In the media and broadcast department it's more the specific skills then the sporting knowledge."* Dit maakt inzichtelijk dat het kennen van de terminologie voor afdelingen en functies gerelateerd aan de sport enorm belangrijk is. In andere afdelingen en posities is dit minder van belang is. Daar is de terminologie van het specifieke vakgebied meer van belang. In grote organisaties wordt het kennen van de terminologie als minder belangrijk ervaren voor werknemers. De Chief Administration Officer van de WADA verduidelijkt dit: *"Terminology can be learnt, so it's less required . . . that can be learnt. It's useful if you have that background but it can be learnt. We are very strong on training our staff, and helping them getting the knowledge."* Dit wil zeggen dat het in de grote organisaties voor werknemers vooraf niet vereist is deze terminologie te kennen, aangezien dit in het leerproces eigen gemaakt kan worden. In kleine organisaties is dit wel van belang.

5.5.3 Begrijpelijk communiceren

Het is voor alle internationale sportorganisaties erg belangrijk dat haar werknemers begrijpelijk kunnen communiceren. Voor werknemers is het noodzakelijk dat zij elkaar, ongeacht de taal van een ander, kunnen begrijpen. Dit wordt zelfs als belangrijker gezien dan het beheersen van de Engelse taal. Dit onderstreept de Head of Services van de International Ski Federation (FIS) met de volgende uitspraak: *"You of course don't have to be a professor in English and have everything perfect. You must communicate right."* Hiermee bedoelt hij dat het belangrijkst is dat anderen je begrijpen, zonder dat je perfect vloeiend Engels hoeft te spreken. Deze kwaliteiten worden in de sollicitatie getoetst, door in het interview te kijken in hoeverre de sollicitant zijn boodschap kan overbrengen aan de werkgever. Deze subparagraaf laat zien dat het voor werknemers erg belangrijk is om het vermogen te hebben om begrijpelijk te communiceren. Hieraan wordt zelfs meer waarde gehecht door de internationale sportorganisaties, dan aan het niveau Engels.

5.5.4 Kennis lokale taal

Het hebben van kennis van de lokale taal, de taal die gesproken wordt in het gebied waar de internationale organisatie gevestigd is, wordt gezien als een enorm voordeel voor een werknemer. De Chief Administration Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA) geeft aan dat zij hier veel waarde aan toekennen: *"Obviously being in Quebec, being able to have some knowledge of French is*

useful, especially when you are working in Montreal. You know, we privilege that." Het is een groot voordeel om de lokale taal te spreken. De Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) legt uit waarom: *"The working language at the office is quite German orientated, because most members of the staff are German speaking. Of course, the official language is English, but I think it is a big asset for someone who works in an international federation . . . "*. Dit is vooral belangrijk voor specifieke functies in de organisatie. De HR specialist van de Fédération Internationale de Football Association (FIFA) zegt hierover: *". . . for some positions, especially in the administration branch, German knowledge is very important, they have to work with contracts and insurance, for example. When you have a lot of contact with the Swiss authority, in finance or legal, then in that case, German is very welcome."* Deze citaten laten zien dat er intern in de organisaties en extern in contact met verschillende partijen, in de lokale taal wordt gecommuniceerd. Vooral voor de functies die contact hebben met deze externe partijen, is kennis van de lokale taal enorm belangrijk. Dit geldt voornamelijk voor administratieve vakspecifieke functies. De kennis van of mogelijkheden om de lokale taal te spreken, worden in het sollicitatiegesprek getoetst door de werkgever. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) legt uit hoe zij dit doen: *"Sometimes when it is necessary that you speak French, then we also speak French in the interview."* Het spreken van de lokale taal kan enorme voordelen bieden voor een werknemer. In administratieve vakspecifieke functies is dit erg van belang. Hieraan wordt door de internationale organisatie daarom veel waarde gehecht bij het nemen van wervings- en selectiebeslissingen.

5.5.5 Overige taalvaardigheden

Naast de factoren uit de wetenschappelijke literatuur heeft het onderzoek andere taalvaardigheden geïdentificeerd, die de bezetting van posities in internationale sportorganisaties verklaren. Zo blijkt dat niet alleen Engels of de lokale taal van belang is voor werknemers, maar dat het ook erg interessant is voor internationale organisaties om werknemers in dienst te hebben die de taal van de dominante landen spreken. Hiermee wordt bedoeld de taal van de landen die van oorsprong of momenteel erg goed presteren in een bepaalde sport. De CEO van World Bowling (WB) vertelt wat hier de gevolgen van kunnen zijn voor de selectiebeslissing. Hij zegt: "*But within the WB today, if we have similar candidates from Italian and from South-Africa, it would be important. Because the growth of the sports in Italy is high, they won the world championship in 2018 and also one of our sponsors is based in Bologna, so it would be an enhancement if an Italian national working with us, because of the language. That's how we will look at anybody . . . it is a strategic consideration."* De CEO van de International Korfball Federation (IKF) vult aan: *"In het korfbal is het zo dat Nederland en België van oudsher sterke landen zijn. Korfbal is in Nederland ontwikkeld en dit is ook de sterkste bond. Dus in mijn functie is het wel een hele grote pré om Nederlands te spreken, het hoeft geen uitsluitend criteria te zijn, maar het is wel een hele grote pré."* Ook in enkele functieomschrijvingen staat de taal van de dominante landen als een meerwaarde beschreven. Tevens wordt het spreken van additionele talen in het algemeen, ook ervaren als pluspunt voor een werknemer. De Chief Aministration Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA) zegt hierover: *"I think it is attractive for us, that we have people that can speak various languages."* Daarnaast legt ze uit waarom extra taalvaardigheden van werknemers de organisatie kunnen helpen: *"Then if we have to communicate with a stakeholder, or volunteers, if we can bridge that gap, with someone who speaks that language that is very helpful for us."* Zo kunnen extra taalvaardigheden van werknemers de expertise van de organisatie verbreden, waardoor beter met bepaalde doelgroepen kan worden gecommuniceerd. Ook deze additionele talen worden getest in het wervings- en selectieproces. Bij de International Triathlon Union (ITU) werkt dit als volgt: *"For example if someone put on their cv they can Spanish, we test that in the interview.",* aldus de CEO. Spaans wordt door de internationale organisaties

bovendien vaak genoemd als taal die veel gesproken wordt en dus belangrijk is voor de werknemers. De CEO van IKF legt uit waarom dit belangrijk is: *"In Zuid-Amerika spreekt men minder goed Engels, dus wil je daar op een goede manier mee communiceren, dan is Spaans spreken echt een grote meerwaarde."* De HR specialist van de Fédération Internationale de Football Association (FIFA) voegt hier een andere reden aan toe: *"Spanish is also very important because, especially if you consider that this is the most important language in the world, and we also have a lot of Spanish member associations, so Spanish is very important."* Dit geeft aan dat het spreken van Spaans erg waardevol kan zijn voor een werknemer. Deze subparagraaf maakt inzichtelijk dat het spreken van de taal van de dominante landen en het spreken van meerdere alternatieve talen enorm belangrijk wordt gevonden door internationale sportorganisaties. Dit kan kandidaten een voordeel bieden in het wervings- en selectieproces.

5.6 Kennis, skills en vaardigheden van werknemers

De kennis, skills en vaardigheden ofwel competenties van werknemers worden als doorslaggevend gezien in het wervings- en selectieproces. Alle internationale sportorganisaties beoordelen hun kandidaten hierop. Dit is een essentieel onderdeel van het functieprofiel. De Human Resources Manager van de Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) onderstreept het belang van competenties voor werknemers: "*Competencies, experiences and behaviour are the most important aspects in a recruitment process."* Hieruit blijkt dat dit een buitengewoon belangrijk aspect is voor internationale sportorganisaties bij de beoordeling van potentiële werknemers. In de volgende subparagrafen wordt gespecificeerd aan welke kennis, skills en vaardigheden van werknemers veel waarde wordt gehecht door internationale sportorganisaties. Dit is echter erg afhankelijk van de openstaande functie. Dit illustreert de Secretaris Generaal van de International Triathlon Union (ITU) als volgt: *"That very much depends on the position, when I look for someone in technology, I look for someone who is specialized in that, in the task, so I look for specialty."* Dit citaat laat zien dat het complex is om kennis, skills en vaardigheden die voor alle functies gevraagd worden, te omschrijven. Iedere afdeling en functie vragen namelijk andere competenties van werknemers. Het is erg belangrijk om de beschikking te hebben over gespecialiseerde kennis die bij een specifieke functie behoort. De CEO van de World Squash Federation (WSF) stelt dan ook: ". . . *you need to be an expert in your specific function."* Ondanks dat iedere positie anders is, zijn er toch enkele patronen te ontdekken in de gevraagde competenties van werknemers. Deze worden hieronder beschreven waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen algemene professionele, internationale, creatieve en overige kennis, skills en vaardigheden.

5.6.1 Algemene professionele kennis, skills en vaardigheden

Het onderzoek laat zien dat internationale sportorganisaties veel waarde hechten aan enkele algemene professionele competenties. Ten eerste zijn de organisaties op zoek naar werknemers die het vermogen hebben om samen te werken in een team. Hierbij hoort het hebben van teamgevoel en het zijn van een betrouwbare teamplayer. De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) benoemt dan ook: *"I would say that one of the key things that we are looking for is someone who is really is a teamplayer, someone who is willing to work as a part of the team."* In een internationale sportorganisatie is dit erg belangrijk en wordt dit gevraagd van alle medewerkers. De HR specialist van de Fédération Internationale de Football Association (FIFA) illustreert waarom: *". . . because being really an organization where it is really a cross working with different teams, we really need people that can jump from a task to another task. To interact with other teams and employees"*. Dit citaat maakt de manier van werken in deze organisaties inzichtelijk en onderstreept waarom het zijn van een teamplayer vereist is. Ten tweede is het in een internationale sportorganisatie

noodzakelijk dat de werknemers flexibel en beschikbaar zijn. Dit betekent dat in het wervings- en selectieproces wordt gekeken in hoeverre potentiële werknemers op verschillende wijzen flexibel zijn, waaronder een hoge mate van beschikbaarheid. De CEO van de World Squash Federation (WSF) legt uit waarom: *"You don't count your hours, you need to be ready to work almost 24/7, you have to be flexible . . . like we as an international federation organize and manage events all over the world."* Hij doelt hiermee op het feit dat je wordt geacht verschillende landen te bezoeken bij evenementen, je werkuren vaak niet regelmatig zijn en dat lange werkdagen maken op sommige momenten gevraagd wordt. Dit wordt ondersteund door de functieomschrijving van de World Curling Federation (WCF): *"The role requires the successful candidate to undertake significant travel and irregular working hours to support the work of the federation at events worldwide."* Een derde competentie die internationale sportorganisaties van belang vinden is het vermogen om met Informatie Technologie (IT) te werken. Dit komt dan ook meerdere malen terug in de functieomschrijvingen. Zo heeft de Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) in haar functieomschrijvingen staan: *"Strong knowledge of MS Office tools"* en *"You are familiar with the common software packages".* Voor potentiële werknemers van internationale sportorganisaties is het daarom erg belangrijk om bepaalde IT vaardigheden te hebben. Ten vierde zijn leiderschapsvaardigheden van belang voor werknemers. Het vermogen om een groep te coördineren en te sturen, wordt daarom veelal benoemd in de functieomschrijvingen en door de respondenten. Ten slotte wordt aan adequate communicatie van werknemers veel waarde toegekend door internationale sportorganisaties. Het gaat hierbij om duidelijke en correcte communicatie, zowel mondeling als schriftelijk. Daarbij wordt ook het kritisch denken en communiceren benoemd. Zo zegt de Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU): *"Communication is also the ability to listen and ask the right questions. . . The ability to communicate, to pick the moment that you actually want to say something."* Hiermee wordt bedoeld dat werknemers situaties herkennen en kunnen beoordelen en op basis daarvan geschikte communicatiewijzen kunnen inzetten. Samenvattend is het wat betreft de algemene professionele kennis, skills en vaardigheden voor werknemers erg belangrijk om een teamplayer te zijn, flexibel en beschikbaar te zijn, goede IT skills te hebben, leiderschap te kunnen verrichten en het vermogen te hebben om adequaat te communiceren. Dit zijn algemene professionele competenties waar internationale sportorganisaties veel waarde aan hechten.

5.6.2 Internationale competenties

Het onderzoek toont eveneens aan dat werken in de internationale sportwereld, enkele internationale competenties vraagt van werknemers. Zo benoemen vrijwel alle organisaties dat het voor werknemers erg belangrijk is om intercultureel besef te hebben, verschillende culturen te kunnen waarderen en met hen op een juiste wijze te kunnen communiceren. Kortgezegd betreft dit een juiste denk- en handelswijze ten opzichte van allerlei uiteenlopende culturen. De CEO van World Bowling (WB) vertelt hierover: *"It is the value of people, knowing where they come from, where they bases, knowing there cultures, knowing there customs."* In een internationale sportfederatie komen de leden uit verschillende landen met verschillende culturen. Als vertegenwoordiger van deze leden is het voor internationale organisaties belangrijk hen allemaal te representeren. Hierbij is het essentieel dat werknemers op een juiste wijze met hen omgaan. Daarnaast wordt internationale werkervaring door de internationale sportorganisaties aangedragen als erg belangrijk. De CEO van de International Wheelchair Rugby Federation (IWRF) onderstreept dit met het volgende citaat: *". . . when someone has experience in another sports in the same role, then it's an option . . . Then it comes down to transferable skills."* Hiermee laat hij zien dat ervaring in een vergelijkbare rol bij een andere internationale sportfederatie kansen biedt in de IWRF. Dit wordt aangevuld door verschillende functieomschrijvingen. Zo vraagt onder andere de Fédération Internationale de

Gymnastique (FIG) internationale werkervaring in haar functieomschrijvingen. Deze subparagraaf maakt inzichtelijk dat internationale sportorganisaties intercultureel denk- en handelingsvermogen en internationale werkervaring erg belangrijk vinden.

5.6.3 Creatieve vaardigheden

In het onderzoek worden creatieve vaardigheden niet als enorm belangrijk aangeduid. Dit wordt slechts een enkele keer door een internationale federatie benoemd en staat vrijwel niet weergeven in de documenten. Dit komt overeen met hetgeen een van de experts in de internationale sportwereld, tijdens de validatie van het theoretisch kader, heeft beschreven. Hij beschreef dat ze in internationale sportorganisaties niet op zoek waren naar erg dominante, innovatieve en directe personen. Zij zijn meer geïnteresseerd in correcte, analytische of sociale en begripvolle medewerkers. Dit past volgens hem beter bij de werkzaamheden in een internationale sportorganisatie. Creatieve en innovatie vaardigheden worden door de organisaties niet als essentieel of vereist beschouwd. Internationale sportorganisaties focussen zich hier dus ook niet op in het recruitmentproces.

5.6.4 Overige competenties

Er zijn diverse competenties, welke niet in het theoretisch kader zijn benoemd, die door internationale sportorganisaties als enorm belangrijk worden ervaren en waar kandidaten op beoordeeld worden. Ten eerste is in legio organisaties sportspecifieke kennis en ervaring van groot belang. Zo legt de Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) uit: *"That requires quite specific knowledge, they need to know a lot about the Biathlon environment and also about sports development."* Hij voegt hier wel aan toe dat dit niet voor iedere functie van even groot belang is. Hij illustreert dit met een voorbeeld, waarin hij aangeeft dat deze kennis voor werknemers van onder andere de communicatieafdeling en de afdeling financiën minder noodzakelijk is. Hij zegt over de vereisten competenties van de werknemers van deze afdelingen: "*It's more related to communication and finance. They don't require any detailed skills of the sports."* Dit maakt inzichtelijk dat kennis van de specifieke sport erg belangrijk is voor functies die nauw gerelateerd zijn aan de sport. Daarentegen is dit niet noodzakelijk voor functies die wat verder van de sport af staan. Bovendien is het de taak van een internationale sportfederatie om alle nationale federaties te representeren. Hierbij is het volgens hen heel belangrijk dat een internationale federatie klantgericht te werk gaat, ofwel de belangen van haar leden behartigt. De CEO van de World Squash Federation (WSF) vertelt wat daarom belangrijk is voor haar werknemers*: "You have to be customer focused. You have to be looking for externants, be very open minded and be ready to work hard and have the mindset to serve the international federation and their members."* Zij illustreert hiermee dat de internationale federatie in het teken staat van haar leden en vertaalt dit naar een gevraagde competentie van de werknemers. Deze subparagraaf laat zien dat de theorie niet alle competenties benoemd, die wel in internationale organisaties worden verlangd. Zo is het, als werknemer van een internationale sportorganisatie, belangrijk om klantgericht te zijn en in bepaalde functies sportspecifieke kennis te hebben.

5.7 Opleiding van werknemers

De genoten opleiding van werknemers is van belang voor internationale sportorganisaties. Het gaat hen namelijk om kwalificaties. Kwalificaties zijn de kennis, houding en vaardigheden behorend bij een specifieke functie, die door middel van een opleiding vergaard kunnen worden. De opleiding is echter niet de enige wijze waarop deze kwalificaties kunnen worden gegenereerd, aangezien de werkervaring van werknemers hier ook een bijdrage aan kan leveren. De CEO van de World Squash

Federation (WSF) legt dit uit: *"You need to have personal expertise, based on your education or on your experience, so it is not required that you have a certain level of education."* Hieruit blijkt dat het niet om een opleiding an sich gaat, maar om kwalificaties, die ook middels werkervaring kunnen worden verkregen. De Head of Services van de FIS illustreert waarom een bepaalde opleiding niet vereist wordt: *"If you look at very successful coaches for example, they often never had a degree, but they learnt while working."* De Secretaris Generaal van de World Bridge Federation (WBF) vertelt iets vergelijkbaars. Hij beschrijft dat er dingen zijn die je niet leert op de universiteit, maar waar je in het werkveld mee te maken krijgt en waarbij je leert van collega's en andere actoren. Verschillende respondenten geven aan dat deze twee zaken complementerend aan elkaar kunnen zijn. Zo is opleiding belangrijk en is werkervaring belangrijk, maar aan een combinatie van beide wordt door de organisaties een hele hoge waardering toegekend.

5.7.1 Opleidingsniveau

Een bepaald opleidingsniveau is niet noodzakelijk voor werknemers van alle internationale sportorganisaties. Werkervaring kan namelijk ook bijdragen aan het genereren van kwalificaties. Er is op dit gebied wel een verschil zichtbaar tussen kleine en grotere internationale organisaties. Zo hechten grotere organisaties wel waarde aan het niveau van hun werknemers, bijvoorbeeld wanneer geen verwante werkervaring is genoten. Dit betreft dan specifiek een universiteitsdiploma. De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF), een grote federatie, laat merken dat er een bepaald patroon heerst in het opleidingsniveau van de werknemers: *"I think that all of them, or nearly all of them are University educated. Maybe not in an relevant degree, but they are all have a University education. Really, that's the pattern."* De Secretaris Generaal van de International Triathlon Union (ITU) vertelt dat zij hier een stap verder in gaan: *"Yes, we ask for university degree always. On this moment that's the case, for new employees."* Dat wil niet zeggen dat er enkel personen met een universiteitsdiploma werkzaam zijn in de ITU, maar voor nieuwe werknemers is dit een vereiste. In kleine internationale organisaties is een bepaald opleidingsniveau allerminst een vereiste. In deze organisaties is het veel meer van belang dat de kandidaat heeft bewezen een geschikte werknemer te zijn, waardoor een lager opleidingsniveau geen belemmering zou hoeven zijn.

5.7.2 Opleidingsrichting

De opleidingsrichting van potentiële werknemers is relevant voor internationale sportorganisaties. Hierin is onderscheid te maken tussen twee soorten opleidingsrichtingen. Ten eerste vereisen bepaalde functies een opleiding die gerelateerd is aan de sport, zoals sportmanagement. Ten tweede wordt van medewerkers in een vakspecifieke functie, zoals marketing, communicatie of financiën verwacht een aan de functie verwante opleiding te hebben genoten. Dit laatste wordt onder andere door de president van World ParaVolley genoemd: *". . . when we need a marketing director, I think we expect qualifications in marketing. And experience in marketing, sponsorship and fundraising. It depends a little bit of the function."* Dit blijkt ook uit de functieomschrijving van Head of Media in de World Curling Federation (WCF). Daar staat namelijk de volgende essentiële vereiste in vermeld: *"Educated to degree level in communications, media management or a similar field."* Dit maakt inzichtelijk dat een vakspecifieke functie een opleiding in deze richting vraagt. De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) licht toe wat van werknemers in een sportspecifieke functie wordt verwacht: "*. . . if we are looking at the competitions and development departments then a far greater knowledge of the sports is required."* De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) voegt hieraan toe*: "But it really depends on the job, if I need someone that is responsible for the sports, I need someone that knows a lot about the sports . . ."* De vereiste opleidingsrichting is dus erg

afhankelijk van de functie waar een kandidaat op solliciteert. Als dit een sport gerelateerde functie is biedt een sportopleiding voordelen. Betreft het een positie in een afdeling van een specifiek vakgebied, dan gaat het om een opleiding die daarop gericht is.

5.7.3 Opleidingsinstitutie

De institutie waar een werknemer zijn of haar opleiding heeft genoten is irrelevant voor de internationale sportorganisaties. Hier hechten zij geen waarde aan in het recruitmentproces. De Secretaris Generaal van de World Bridge Federation (WBF) vertelt: *"If someone studied in LA, Oxford or anywhere, I don't think it's important."* Wel geeft de CEO van World Bowling aan de AISTS opleiding (International Academy of Sport Science and Technology) in Lausanne erg goed te vinden: *". . . I do like the structure of the master program over here, they have to learn on the job a lot, they have to study but also volunteering at the Olympic games, for other sports, other projects . . ."* Hij benoemt als grote voordeel van deze opleiding, dat werknemers veel werken in sportorganisaties en daardoor veel ervaring op doen. Hierbij gaat het echter niet om de opleidingsinstitutie, maar om de wijze waarop expertise wordt verzameld. Dit wordt later in dit hoofdstuk uitvoerig besproken.
De opleidingsinstitutie an sich is niet belangrijk voor potentiële werknemers van een internationale sportorganisatie.

5.7.4 Goede (onderwijs)referenties

In de wervings- en selectieprocedures van internationale sportorganisaties wordt door alle organisaties gevraagd naar referenties. Dit betreffen niet specifiek onderwijsreferenties, maar het gaat voornamelijk om eerdere werkgevers of collega's. Bij de Fédération Internationale de Powerchair Football Association (FIPFA) wordt zelfs in de functieomschrijving gevraagd naar referenties. Hierin staat: *"Please speak to your National Association of Powerchair Football (NOPF) & FIPFA member to support your application."* Veel van de respondenten gaven echter wel direct aan niet te veel waarde toe te kennen aan de inhoud van de referentie. De Chief Administrative Officer van het World Anti-Doping Agency (WADA) legt uit waarom: *"We do use and ask for references, but obviously we understand that a person is not going to give us references that are bad. So we just have a conversation and try to dig deeper."* Dit illustreert dat referenties niet altijd een goede afspiegeling zijn van de werkelijkheid. Daarom voegt zij hieraan toe: *"We do use references, but generally to validate what we are feeling already."* Referenten dienen dus voornamelijk ter validatie van de inzichten die de rest van de recruitmentprocedure heeft geboden. Wel is de waarde van een referent vaak hoger indien de referent vertrouwd of goed gekend wordt door de internationale sportfederatie.

5.8 Nationaliteit en huidige woonplaats van werknemers

De meeste internationale sportorganisaties hebben, wat betreft nationaliteit, een heel diverse groep medewerkers. Wel speelt de vestigingsplaats van het hoofdkantoor hier een belangrijke rol in. Medewerkers uit het land waar het kantoor gevestigd is, zijn namelijk relatief meer vertegenwoordigd. Dit geldt overigens ook voor landen die zich dichtbij de vestigingsplaats bevinden. Zo geeft de Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) als antwoord op de vraag welke nationaliteiten veel vertegenwoordigd zijn in de organisatie: *"We are based in Salzburg, that is very very close to Germany, so the people from Germany come here, it's not that they are move to here or something but it's just 20 km from the border."* De nationaliteit van (potentiële) medewerkers speelt ook op een andere wijze een rol in het wervings- en selectieproces en de bezetting van posities. Dit wordt in deze paragraaf toegelicht.

5.8.1 Het beeld over de nationaliteit

Wat betreft deze factor is er een verschil tussen kleine, middelgrote en grote internationale sportorganisaties. In kleine organisaties is het mogelijk dat de president een grote rol speelt bij de nationaliteit van de medewerkers. De Secretaris Generaal van de World Bridge Federation (WBF) vertelt over de nationaliteiten in de WBF: *"Mostly represented is Italy at the moment, because the, let's say that every president, each president brings people from his own country."* Hieruit blijkt dat de president veel invloed heeft en zo in staat is om medewerkers, met dezelfde nationaliteit als hem of haar, in dienst te nemen. Dit is echter niet bij alle kleine organisaties het geval. Bij andere kleine organisaties en bij middelgrote internationale sportorganisaties heeft de nationaliteit op een andere wijze invloed op de verdeling van posities. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) licht dit toe: "*So, we are an international organization, so we expect this also from our staff."* De president van World ParaVolley voegt hier aan toe: *"We want to be representing all the members that we have."* Dit maakt inzichtelijk dat organisaties op zoek zijn naar een goede vertegenwoordiging wat betreft de nationaliteiten van haar medewerkers. Hierbij proberen zij al hun leden en geassocieerden partijen te vertegenwoordigen. Bij grote organisaties speelt de nationaliteit van (potentiële) medewerkers nauwelijks een rol. De Chief Administrative Officer van de WADA vertelt wat zij belangrijk vinden: *"It's the person, the skillset, how they fit in the group . . . obviously that can go for anybody, any nationality. If they apply, we interview them, it is not important which nationality they have."* Dit citaat maakt duidelijk dat grote organisaties niet kijken naar de nationaliteit van een kandidaat, maar dat zij naar andere factoren kijken.

5.8.2 Huidige woonplaats van de persoon

Het land waar een potentiële werknemer woont op het moment dat hij solliciteert, speelt een grote rol bij het al dan niet verkrijgen van een baan in een internationale sportorganisatie. Zo is het vanuit financieel oogpunt niet altijd even verstandig om iemand aan te nemen vanuit het buitenland. Dit illustreert de Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF): *"Just, from a financial point of view, you are not going to pay amount of money for people who are at an administration position."* Hiermee wil hij zeggen dat het duurder is iemand uit een ander land in dienst te nemen en dat dit voor de lagere posities in de organisatie niet nodig is. Ook het verkrijgen van een werk- en verblijfsvergunning is voor sommigen erg complex. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) legt dit uit: *"But it's so hard to employ someone from North-America, or someone outside the genuine are, because of the Swiss law."* Dit wordt aangevuld door de CEO van World Bowling: *"It is sometimes hard, we have a permit quota, that exits, again it comes down to Europe."* Hiermee wordt duidelijk dat er strenge regels zijn met betrekking tot het aantal werknemers dat vanuit andere landen komt. Dit proces is nog ingewikkelder wanneer men uit een ander werelddeel komt. Voor hen is het erg lastig om de benodigde vergunningen te krijgen. De Chief Administrative Officer van WADA legt uit wat hiervan het gevolg is: *"The agreement that we have is that when we can't find the skillset in here, in Canada. Which means, administrative roles, finance roles, we would not recruit in other countries. But a senior manager of communication, for certain roles, scientific roles then we are able to recruit from other countries."* Zo laat de overheid het alleen toe om bepaalde gespecialiseerde werknemers vanuit het buitenland te laten komen. Dit wil zeggen dat er kennis, vaardigheden of ervaringen worden geworven, die niet in het eigen land kunnen worden verkregen.

5.9 Motivatie van werknemers

De medewerkers van internationale organisaties dienen erg gemotiveerd te zijn. Het is zoals beschreven in hoofdstuk 5.6 erg belangrijk dat werknemers flexibel zijn. Daarbij hoort de bereidheid

of commitment om te reizen, buiten de normale uren te werken en om lange werkdagen te maken. In de volgende subparagraaf wordt de motivatie van de medewerkers van internationale sportorganisaties uitgebreid besproken.

5.9.1 Intrinsieke motivatie gericht op brede doelen

Van medewerkers in internationale sportorganisaties wordt een hoge mate van commitment en motivatie verwacht. De bevindingen komen overeen met de theorie, aangezien de medewerkers over het algemeen intrinsiek gemotiveerd zijn en zij graag een bijdrage willen leveren aan het grotere geheel. Dit bevestigt onder andere de Chief Administrative Officer van de World Anti-Doping Agency (WADA). Zij zegt: *"The work that we do is important and I think that they are feeling that. They want to contribute to something bigger."* De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) voegt hieraan toe: "*The chance to be part of something bigger, the chance to be involved in something high profile the opportunity to travel, and to be involved in things like the Olympic Games."* Dit onderschrijft dat medewerkers het belang van het werk inzien en graag een directe bijdrage willen leveren aan de organisatie en haar brede doelstellingen. De Secretaris Generaal van de International Biathlon Union (IBU) geeft aan dat werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn: *". . . it should not be that you want to be rich and famous by doing this job, it's more the commitment to work at the development of the sports."* Dit citaat laat zien dat medewerkers het werk niet doen voor bepaalde incentives, maar dat het hen gaat om de ontwikkeling van de sport, de sport waar zij een passie voor hebben. Medewerkers van internationale sportorganisaties hebben over het algemeen een bepaalde motivatie om te werken. Dit komt overeen met de theorie, namelijk dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om brede doelen te dienen. Deze motivatie wordt dan ook verwacht van medewerkers, wat van invloed is op het wervings- en selectieproces.

5.10 Overige factoren

Er zijn enkele factoren die niet in het theoretisch kader vermeld staan, maar die wel een rol spelen in de bezetting van posities in internationale sportorganisaties. Deze worden in deze paragraaf beschreven. Ten eerste kan het doen van vrijwilligerswerk voor een internationale federatie of het werk in een nationale federatie dienen als springplank naar een functie in een internationale federatie. De Secretaris Generaal van de World Bridge Federation (WBF) leg uit hoe vrijwilligerswerk hier een bijdrage aan kan leveren: "*For example Poland, the Polish federation provides people for the event, then we look and if we see this guy works very well, than we can use him for the next championship. This is important, this way you start to be known, you worked here, than you can help us in another event, and maybe after that you are hired for every championship. This is the main, manner of selection."* Behalve dat vrijwilligerswerk doen voor een internationale sportorganisatie leidt tot meer kennis van de sportorganisatie, kan een potentiële werknemer hierdoor ook zijn commitment laten zien. De CEO van de International Biathlon Union legt dit uit: *"I value very much if you have personal interest in biathlon I think you make a better job then. And also if you have done voluntary work . . . I thinks it helps to, you show your commitment to the sports. That's always a good thing."* Ook werk in een nationale federatie kan als opstapje dienen. Dit kan je kennis over de sport en haar omgeving vermeerderen en dit kan ervoor zorgen dat de internationale federatie je kent als persoon. De Head of Services van de International Ski Federation (FIS) vertelt over zijn collega die haar stage bij de nationale skifederatie heeft gedaan: *"Obviously it helps if you already have this information on forehand . . . She knew the system from a different angel. But she knew the system, when we hired here we had to explain her less than to a person that came from a different field."* Hieruit blijkt dat verworven kennis bij een nationale federatie een voordeel biedt voor een potentiële werknemer. Uit de eerste overige factor kan worden opgemaakt dat vrijwilligerswerk of werk in een

nationale federatie een positieve invloed kan hebben op de kansen bij een internationale federatie. Een mogelijke kandidaat kan hierdoor zijn/haar motivatie laten zien, heeft kennis op kunnen doen over de sport en haar omgeving en kan zichzelf tonen aan de internationale sportwereld.

Een factor die eveneens een rol speelt in de bezetting van posities is de huidige constellatie van werknemers van een internationale sportorganisatie. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties vaak zoeken naar werknemers die goed passen in het huidige team en complementerend zijn aan hen. De CEO van de World Curling Federation (WCF) legt dit uit: *"I think that it is a bit of the right person to fit in the team. . . I think we will look for skills that the team is missing at that moment, or what person can complement to the team."* Hij ondersteunt dit met een vergelijking: *"It's like a sports team, if they work like a team, together, you going to get more out of them, but if everyone is working alone you will be beaten by another team."* Deze citaten maken inzichtelijk dat een organisatie op zoek is naar iemand die past binnen het team en iemand die een meerwaarde heeft ten opzichte van de huidige expertise. Dit speelt een belangrijke rol in de besluitvorming in de werving en selectie.

Een andere factor die een rol speelt is de mate waarin een land goed is in een bepaalde sport. Wanneer een land goed is in een bepaalde sport heeft dit een positief effect op de mogelijkheden om in desbetreffende internationale federatie te kunnen werken. Dit fenomeen legt de Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) uit: *"It would be an option to focus on sports that Dutch people are strong in . . . because many more events are hosted in your country so you have more chances to volunteer and get known, you may have a higher profile as a player or on committees within the sport as people look to your country for their expertise."* De CEO van de World Squash Federation (WSF) vult aan: *"Your country, you have bigger exposure in the sports, you have more events of the sport, you are on top of the ranking list, your athletes, your coaches are very popular in the world. It helps to get a bigger name for your country. And at the end it helps you to get more involved into an international federation, into the management."* Complementerend hieraan heeft een populaire sport vaak een grote nationale sportfederatie. Dit biedt meer kansen aangezien een grote nationale federatie vaak veel educatie- en trainingsmogelijkheden heeft. Dit geeft een werknemer de kans zichzelf te ontwikkelen. Deze subparagraaf laat zien dat personen uit een land dat bekend staat goed te zijn in een bepaalde tak van sport, meer kans hebben om een functie in een internationale federatie te verkrijgen. Dit komt ten eerste omdat zij meer evenementen hebben, wat leidt tot meer mogelijkheden om vrijwilligerswerk uit te oefenen. Daarnaast krijgen zij vaak een hogere status toebedeeld en hebben zij meer mogelijkheden om expertise op te bouwen. Hierdoor gaan internationale federaties vaak in dat betreffende land op zoek gaan naar geschikte werknemers.

5.11 Strategie

Aan de respondenten is specifiek gevraagd, welke strategie Nederlandse sportorganisaties kunnen toepassen om meer Nederlanders in internationale sportorganisaties te plaatsen. De antwoorden op deze vragen worden hieronder weergeven. Een eerste strategie die Nederlandse sportorganisaties kunnen toepassen, is het initiëren van een programma waarin potentiële medewerkers van een internationale sportfederatie kunnen worden geïdentificeerd en opgeleid. De Secretaris Generaal van de World Curling Federation (WCF) legt uit dat dit in Groot-Brittannië erg goed werkt: *"The UK sports have quite a good program, wat is called the international leadership program. That identifies people who could be an employee or an committee member of an international federation. And they help them to get experience and give them lectures and seminars . . . And also what events is Holland hosting, how can you use those events to get people that want a position, to help them get experience. . . It's about having a program in which persons can be trained, and have more experience*

and thereby it is important that you have events were those people can have this experience." Dit Engelse voorbeeld maakt inzichtelijk dat het mogelijk is om geschikte personen te herkennen en hen verschillende trainingen aan te bieden, zodat kandidaten zich kunnen ontwikkelen. Dit kan worden ondersteund door hen ervaring te laten opdoen in het werkveld tijdens evenementen in Nederland.

Daarbij kan financiële ondersteuning een hulpbron zijn voor potentiële medewerkers. De CEO van de International Korfball Federation(IKF) legt dit uit: "*We krijgen weinig financiële steun vanuit het land, je moet het toch een beetje zelf doen, bij andere federaties . . . krijgen mensen meer steun van de nationale federatie waar ze actief voor zijn, of de overheid, in financieel opzicht. Als je naar meetings moet, dan moet je dat vaak toch zelf bekostigen, in andere landen krijg je hier makkelijker middelen voor of er zijn federaties waarvan je makkelijker middelen krijgt. . ."* Dit citaat laat zien dat een drempel voor (vrijwilligers)werk in een internationale sportorganisatie, de bijkomende kosten voor werknemers zijn. Door hen financieel te ondersteunen hebben zij meer mogelijkheden om ervaring op te doen in de internationale sportwereld en daarbij hun netwerk te vergroten.

Ten slotte is het, om in internationale sportorganisaties te werken, essentieel om daadwerkelijk te solliciteren. Verschillende organisaties geven echter aan dat zij nooit of nauwelijks sollicitaties ontvangen van Nederlanders. Hiervoor kunnen verschillende oorzaken zijn. Zo geeft de CEO van World Bowling (WB) aan: *"They have very structured organizations at the national level. . . Why, if it works in your country, why leave to an international federation where is doesn't necessary works."* Dit illustreert dat Nederlandse nationale federaties heel goed georganiseerd en gestructureerd zijn. Dit kan een reden zijn om deze organisatie niet te verlaten voor een internationale federatie. Daarnaast vragen meerdere respondenten zich af of Nederlanders bereid zijn om in een ander land te gaan werken en wonen. De CEO van WB onderstreept dit: *"I look at the migration level out of the Netherlands, it is not high. I don't think there need to be a strategic initiative, it's more the desire and passion to work abroad."* Samenvattend is een mogelijke oorzaak van het summiere aantal Nederlanders dat in internationale sportorganisaties werkt, het aantal dat daadwerkelijk solliciteert. Mogelijk komt dit door een beperkte bereidheid om naar een ander land te verhuizen en de goed gestructureerde nationale federaties in Nederland.

5.12 Gewicht van factoren

In het onderzoek is onderzocht aan welke factoren het meeste gewicht wordt toegekend door internationale sportorganisaties. Doordat aan het begin van de interviews is gevraagd wat werknemers absoluut moeten weten, kunnen en hebben en waar organisaties veel waarde aan hechten, kunnen uitspraken gedaan worden over het gewicht van factoren. Betreffende de kenmerken van werknemers wordt extreem veel waarde gehecht aan de verkregen kwalificaties middels opleiding en/of ervaring. Dit betreft sportspecifieke kennis, ervaring en opleiding voor een aan sport gerelateerde functie en vakspecifieke kennis, ervaring en opleiding voor een administratieve en/of vakspecifieke functie. Naast deze kennis wordt ook het zijn van een teamplayer, flexibiliteit en beschikbaarheid en intercultureel denk- en handelingsvermogen enorm gewaardeerd. Bovendien kijken internationale sportorganisaties sterk naar de taalvaardigheden van potentiële werknemers. Belangrijk is het niveau Engels, het vermogen om begrijpelijk te kunnen communiceren en het spreken van aanvullende talen. Wanneer we de werving en selectie bezien, zoeken organisaties naar werknemers aan de hand van een functieprofiel. Dat een potentiële kandidaat de gewenste en vereisten kenmerken van dit profiel bezit is van essentieel belang. Bovengenoemde factoren worden als extreem belangrijk beschouwd door internationale sportorganisaties en kunnen dan ook doorslaggevend zijn.

5.13 Overzicht

Uit de bovenstaande bevindingen kan voor ieder type organisatie en voor iedere functie worden geformuleerd, wat de ideale werknemer is en op welke wijze potentiële werknemers de meeste kans hebben om aangenomen te worden. In deze paragraaf wordt eerst weergeven welke factoren een verklaring bieden voor de bezetting van posities in alle organisaties. Daarna worden uitzonderingen en aanpassingen voor verschillende type organisaties en functies beschreven. In principe zijn dit de factoren waar rekening mee moet worden gehouden bij de selectie van potentiële werknemers van internationale sportorganisaties door Nederlandse sportorganisaties. Mocht onderstaand overzicht vragen oproepen, dan wordt verwezen naar paragraaf 5.1 tot en met 5.10, waar de uitgebreide onderbouwing hiervan staat weergeven.

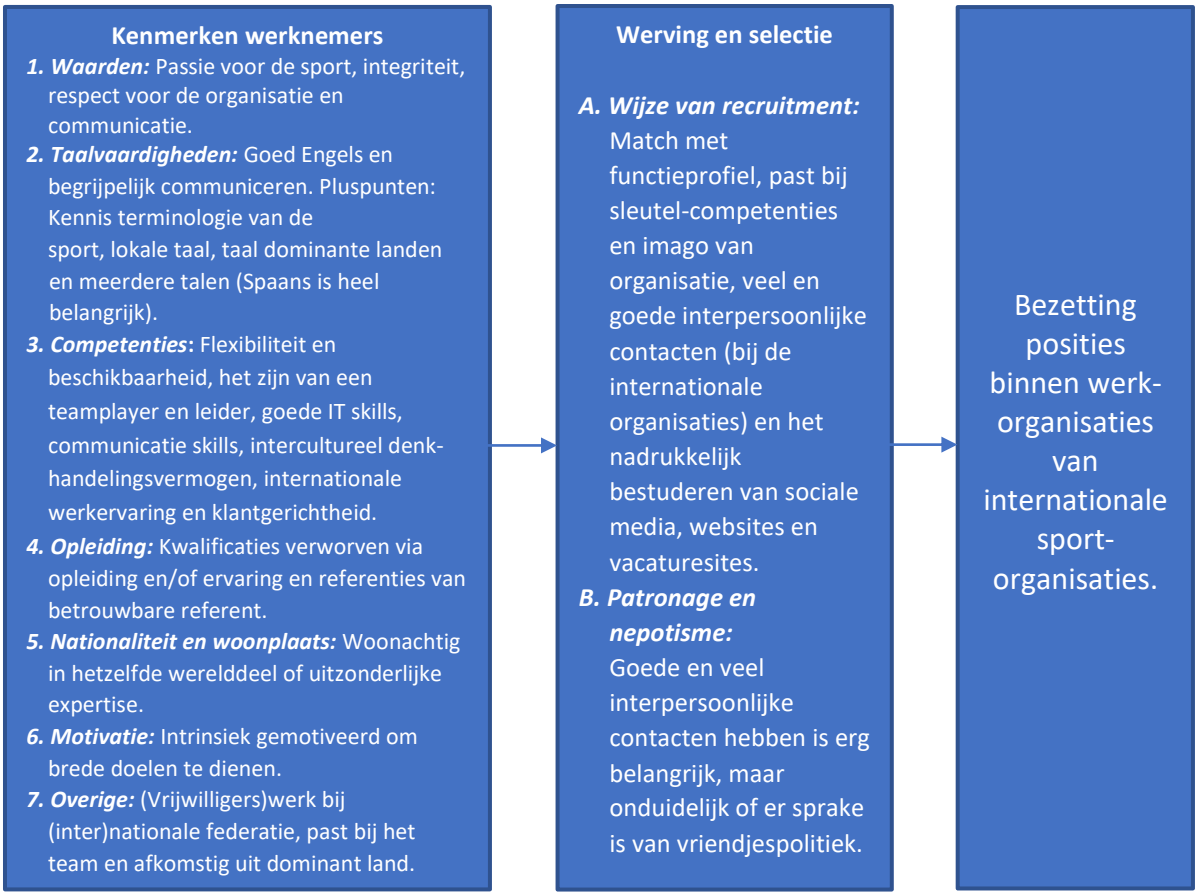
5.13.1 Algemene factoren

In deze subparagraaf wordt beschreven welke kenmerken werknemers van internationale sportorganisaties, in het algemeen, moeten hebben. Daarna wordt besproken waar in het wervings- en selectieproces de nadruk op ligt en waar zij rekening mee moeten houden. Ten eerste zijn enkele universele waarden essentieel voor werknemers. Dit zijn passie voor de sport, integriteit, respect voor de organisatie en communicatie. Ten tweede is het op het gebied van taalvaardigheden noodzakelijk dat werknemers goed Engels kunnen spreken en begrijpelijk kunnen communiceren. Bovendien geeft kennis van de terminologie van de sport, de lokale taal, de taal van de dominante landen en alternatieve talen, waarbij Spaans enorm belangrijk is, een potentiële werknemer enorme voordelen. Ten derde zijn verschillende competenties vereisten voor werknemers van internationale sportorganisaties. Dit zijn: flexibiliteit en beschikbaarheid, het zijn van een teamplayer, goede IT skills, leiderschapscompetenties, communicatie skills, intercultureel denk- en handelingsvermogen, internationale werkervaring en klantgerichtheid. Ten vierde worden kwalificaties die via een opleiding en/of via werkervaring zijn gegenereerd, gevraagd door de organisaties. Betreffende referenties is het van belang om een betrouwbare bron als referent te laten dienen, waarbij deze informatie overeenkomt met eerder verkregen informatie uit bijvoorbeeld een interview. Ten vijfde is het vrijwel onmogelijk personen die woonachtig zijn buiten het werelddeel van de betreffende organisatie in dienst te nemen, tenzij de potentiële kandidaat uitzonderlijke expertise en kennis heeft. Ten zesde wordt van werknemers intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de sport verwacht. De overige factoren laten zien dat eerder vrijwilligerswerk of werk bij een nationale federatie, als opstapje kan dienen. Daarnaast wordt door de organisaties gezocht naar een persoon die in het team past en complementerend aan hen is. Bovendien is de kans groter om geselecteerd te worden, indien het land waar je vandaan komt goed is in de betreffende sport van de federatie. Er zijn ook factoren die niet belangrijk zijn voor internationale sportorganisaties. Zo zijn creatieve vaardigheden over het algemeen irrelevant voor internationale werknemers. Bovendien is de institutie waar een werknemer zijn/haar opleiding heeft genoten niet van belang voor de organisaties.

In het wervings- en selectieproces is het erg belangrijk dat sollicitanten voldoen aan het functieprofiel. Onderdeel hiervan zijn de sleutelcompetenties en de gewenste reputatie en het gewenste imago van de organisatie. Daarnaast is belangrijk dat zij veel en goede interpersoonlijke contacten en een netwerk hebben en dat zij sociale media, de websites van internationale sportorganisaties en specifieke sportvacaturesites in de gaten houden. Via het netwerk en deze kanalen worden namelijk vacatures gedeeld en kunnen potentiële werknemers geïntroduceerd worden. Wat de rol van patronage en nepotisme is in het wervings- en selectieproces van internationale sportorganisaties is onduidelijk. Enkele omstandigheden die de kans hierop verhogen

doen zich wel voor, terwijl van andere omstandigheden geen sprake is. Wel is bezien dat er geen evidente mechanismen zijn die nepotisme en patronage tegengaan.

In deze subparagraaf staat het uitganspunt met betrekking tot de onderzoeksvraag weergeven. In figuur 5 is dit schematisch weergeven in een model. Dit model geeft aan welke kenmerken van werknemers in het algemeen verlangd worden door internationale sportorganisaties en waar een kandidaat aan moet voldoen in het wervings- en selectieproces, om een positie in de werkorganisatie van een internationale sportorganisatie te verkrijgen. In de volgende subparagrafen worden uitzonderingen of aanvullingen op deze regel beschreven voor bepaalde type sportorganisaties en functies.



Figuur 5. Overzicht algemeen

5.13.2 Kleine sportorganisaties

In kleine organisaties, organisaties met maximaal negen werknemers, zijn enkele uitzonderingen op de algemene regel van toepassing. Zo is het in kleine organisaties noodzakelijk dat een potentiële werknemer vooraf de terminologie van de sport kent. Wat betreft nationaliteit kan de president een grote rol spelen in de bezetting, daar de president vaak werknemers met dezelfde nationaliteit in dienst neemt. Daarentegen zijn er ook kleine organisaties waar gezocht wordt naar een zo divers mogelijke samenstelling wat betreft werknemers. Zo kan het hebben van de nationaliteit van de president of een nationaliteit die nog niet aanwezig is, voordelen bieden. In kleine organisaties is een bepaald opleidingsniveau minder van belang. Verder is het hebben van interpersoonlijke contacten essentieel. Dit speelt een doorslaggevende rol in het contact met de organisatie en in de werving en

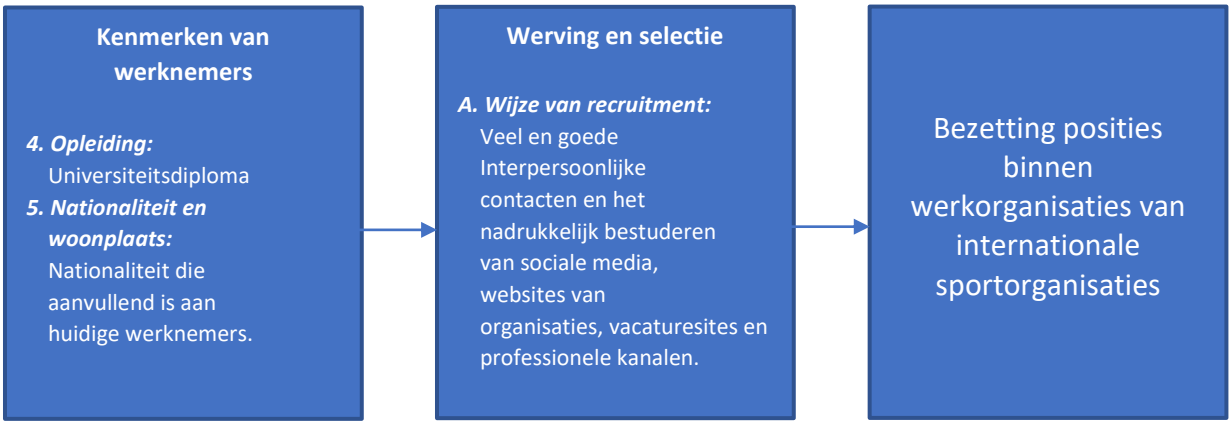
selectie, aangezien men via het netwerk vacatures deelt en organisaties via het netwerk weten welke kenmerken een kandidaat heeft. Dit is erg belangrijk in de recruitmentbeslissingen in kleine sportorganisaties. Ten slotte is het voor potentiële werknemers van belang om veelvuldig de website en sociale mediakanalen van de organisaties in de gaten te houden om vacatures te ontdekken.



Figuur 6. Overzicht kleine sportorganisaties

5.13.3 Middelgrote sportorganisaties

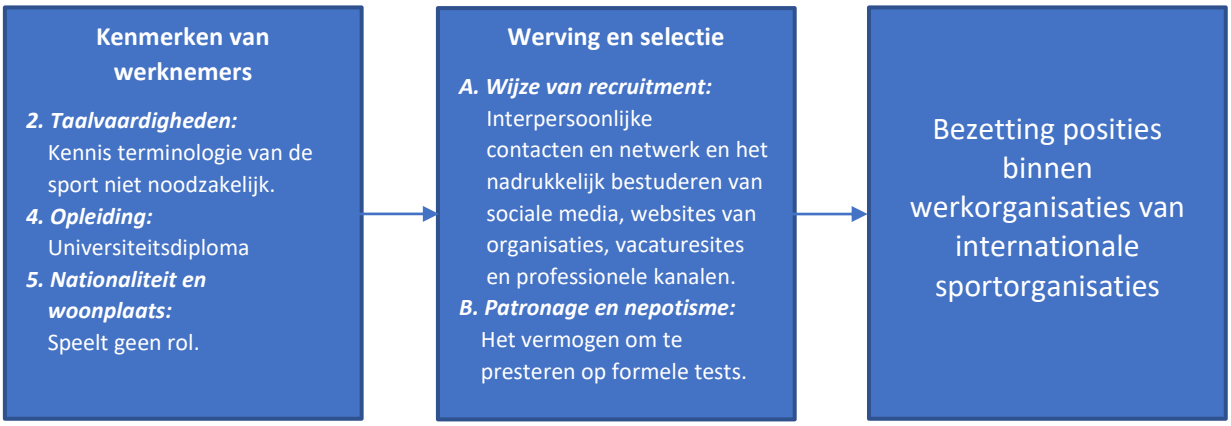
In sportorganisaties die middelgroot zijn, zijn er enkele afwijkingen ten opzichte van de algemene verklaringen. Middelgrote organisaties hebben tussen de 10 en 100 werknemers. Het cv, ofwel de kenmerken van werknemers, zijn het uitgangpunt in deze organisaties. Wat betreft nationaliteit zijn zij op zoek naar een zo divers mogelijke samenstelling wat betreft werknemers. Zo kan het hebben van een nationaliteit die nog niet aanwezig is, voordelen bieden. Daarnaast is zichtbaar dat het niveau van een opleiding zeer relevant is voor werknemers. Een universiteitsdiploma is bij deze organisaties erg belangrijk, vooral als de kandidaat geen gewenste ervaring heeft. In een middelgrote sportorganisatie is het hebben van goede interpersoonlijke contacten één van de manieren waarop contact met een internationale sportorganisatie verkregen kan worden. Daarnaast zetten middelgrote organisaties sociale media, hun website en specialistische websites in, om contact te krijgen met potentiële werknemers. Voor potentiële werknemers is het daarom belangrijk deze platformen in de gaten te houden.



Figuur 7. Overzicht middelgrote sportorganisaties

5.13.4 Grote sportorganisaties

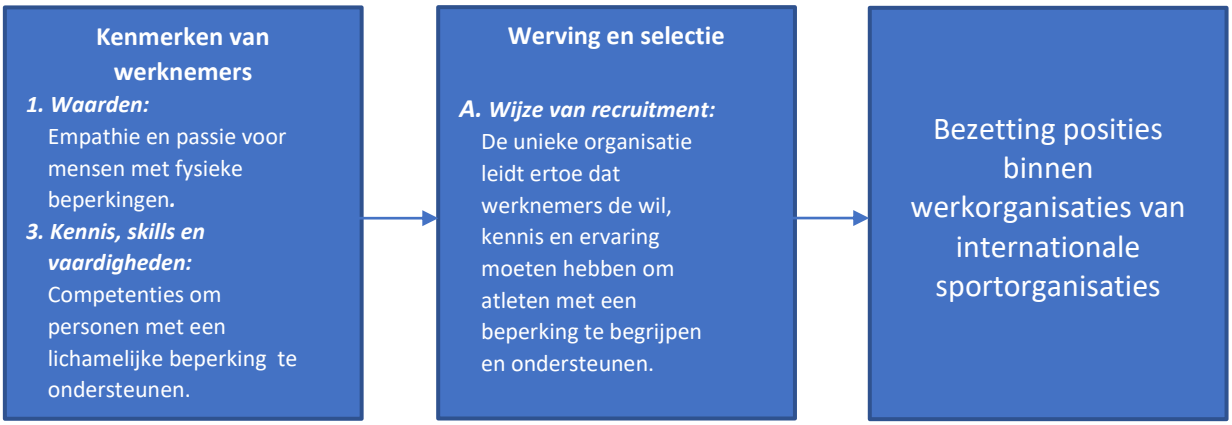
In grote sportorganisaties, organisaties met meer dan 100 werknemers, zijn er enkele uitzonderingen op de basisfactoren. Het cv, ofwel de kenmerken van werknemers, zijn het uitgangpunt in deze organisaties. In grote organisaties is het niet noodzakelijk dat een potentiële werknemer vooraf de terminologie van de sport kent, aangezien dit aangeleerd kan worden. Daarnaast is zichtbaar dat het niveau van een opleiding zeer relevant is voor werknemers van een grotere internationale sportorganisatie. Een universiteitsdiploma is bij deze organisaties erg belangrijk, vooral als de kandidaat geen gewenste ervaring heeft. Daarentegen speelt de nationaliteit van (potentiële) werknemers in grote internationale sportorganisaties geen enkele rol. Het hebben van goede interpersoonlijke contacten is één van de wijze waarop contact met deze sportorganisatie verkregen kan worden. Daarnaast zetten grote organisaties sociale media, hun website en specialistische websites in, om contact te krijgen met potentiële werknemers. Voor potentiële werknemers is het daarom belangrijk deze platformen in de gaten te houden. Ten slotte hanteren grote sportorganisaties het gebruik van formele tests om te achterhalen wie de beste kandidaat is. Een potentiële werknemer moet daarom kunnen presteren op formele tests.



Figuur 8. Overzicht grote sportorganisaties

5.13.5 Specifiek Paralympische sportorganisaties

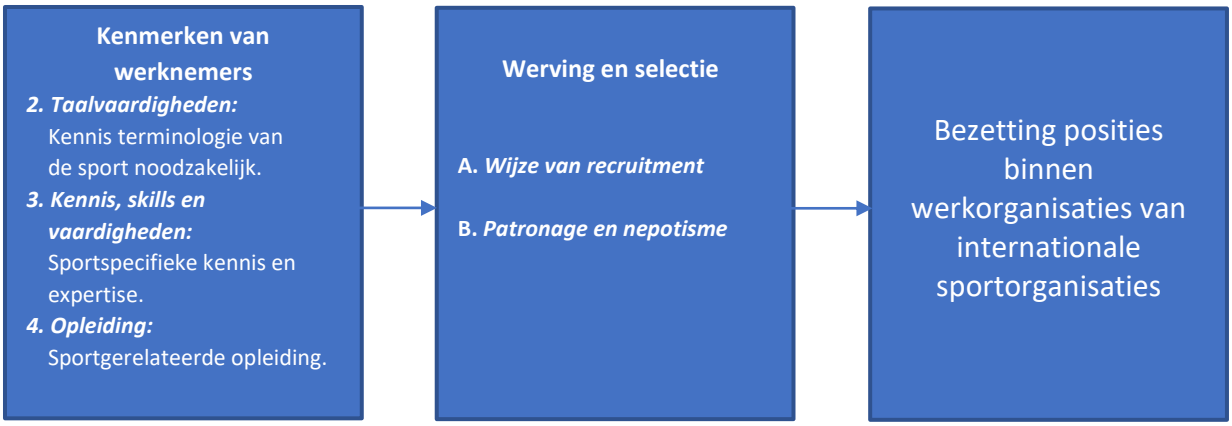
Wanneer we specifiek Paralympische sportorganisaties bekijken, zijn er enkele toevoegingen op de algemene factoren te vinden. In dit type organisatie zijn aanvullende waarden en competenties voor werknemers noodzakelijk. Dit zijn empathie en passie om personen met fysieke beperkingen te ondersteunen en te helpen. Daarnaast dienen kandidaten die solliciteren naar een functie in een Paralympische federatie de wil, kennis en ervaring om personen met een lichamelijke beperking te helpen, te hebben.



Figuur 9. Overzicht specifiek Paralympische sportorganisaties

5.13.6 Sportspecifieke functie

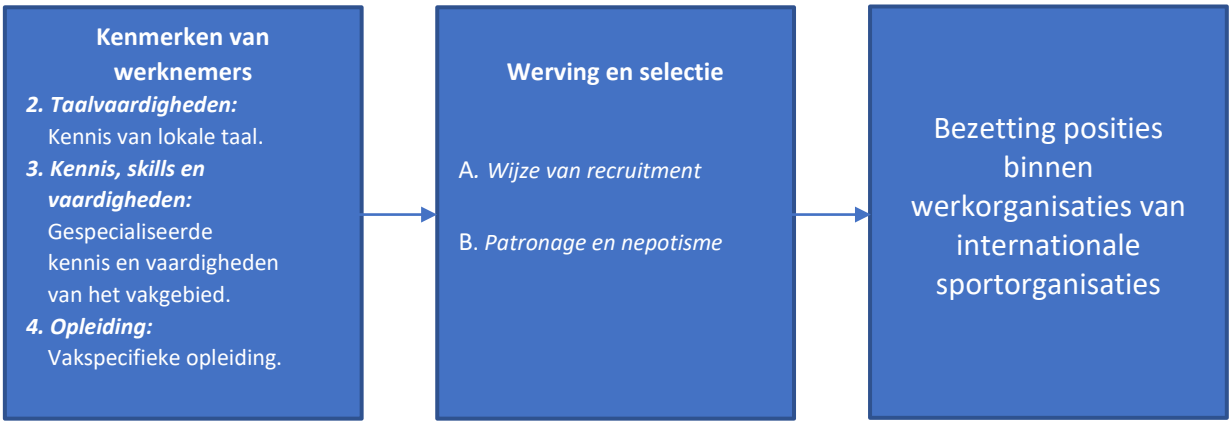
De algemene factoren zijn afwijkend als het om bepaalde functies gaat. Dit geldt ook voor de sportspecifieke functies. Voor functies die direct gerelateerd zijn aan de specifieke sport, is het erg belangrijk dat een werknemer beschikt over sportspecifieke kennis en expertise. Een belangrijk onderdeel hiervan is het kennen van de terminologie van de sport. Ook de vereiste opleidingsrichting is erg afhankelijk van de functie waar een kandidaat op solliciteert. Als dit een sportgerelateerde functie is wordt een sportopleiding geprefereerd. De wervings- en selectieprocedure blijft onveranderd ten opzichte van het algemene overzicht.



Figuur 10. Overzicht Sportspecifieke functie

5.13.7 Administratieve vakspecifieke functie

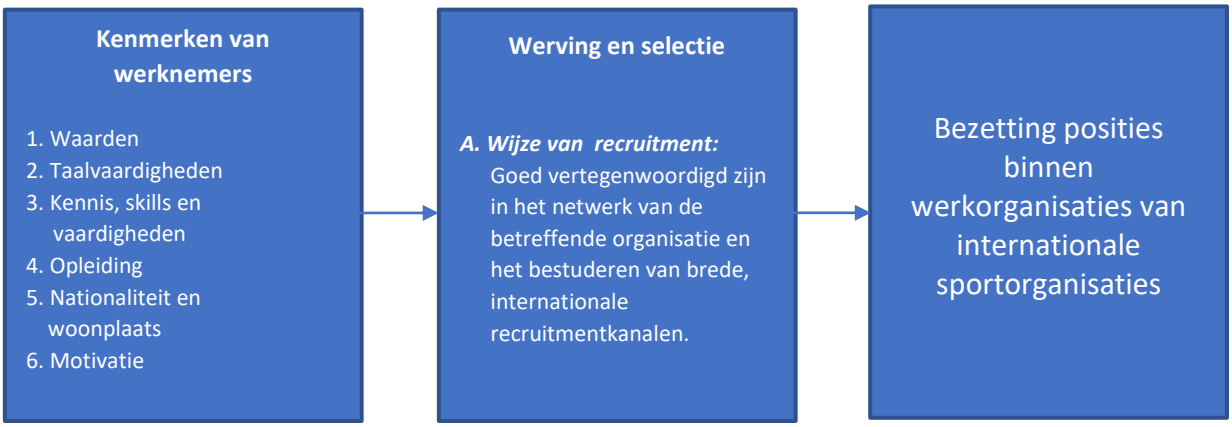
Een administratieve vakspecifieke functie heeft bepaalde aanvullingen ten opzichte van het algemene overzicht. Wanneer men interesse heeft in een van deze functies in een internationale sportorganisatie, is sportspecifieke kennis niet noodzakelijk. Men dient gespecialiseerde kennis van het betreffende vakgebied te hebben. De vereiste opleidingsrichting is dus erg afhankelijk van de functie waar een kandidaat op solliciteert. Bovendien is het voor deze functies, omwille van de communicatie met verschillende externe partijen, heel belangrijk voor werknemers om de lokale taal te beheersen. De wervings- en selectieprocedure blijft onveranderd ten opzichte van het algemene overzicht.



Figuur 11. Overzicht vakspecifieke functie

5.13.8 Hogere functie

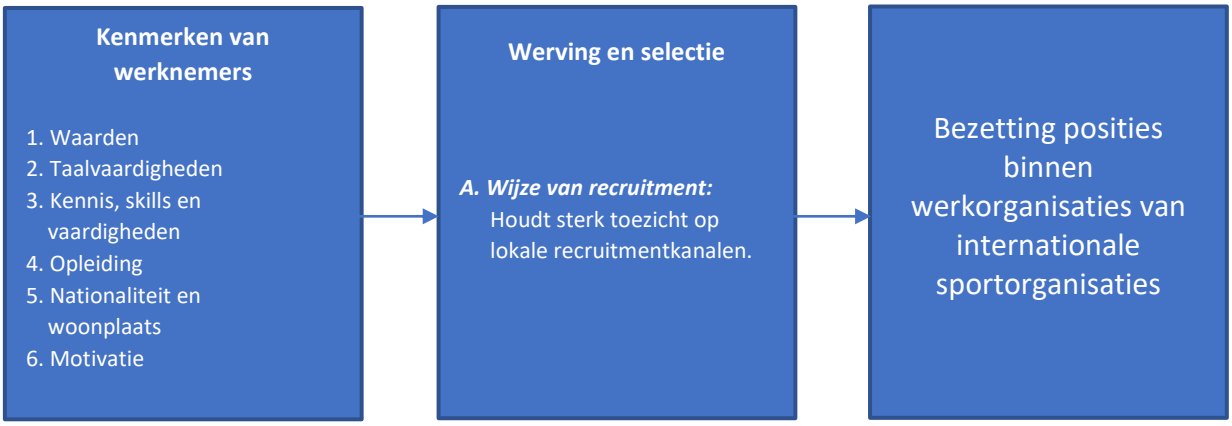
Voor de hogere functies in internationale sportorganisaties zijn enkele aanvullingen op het algemene overzicht van toepassing. Zo wordt voor hogere functies, middels de recruitmentkanalen, ingezet op het bredere, internationale publiek. Hierbij is het netwerk van de kandidaat van groter belang, aangezien internationale interne communicatie wordt ingezet om contact te verkrijgen met potentiële werknemers. Betreffende de kenmerken van werknemers zijn geen veranderingen opgetreden ten opzichte van het algemene overzicht.



Figuur 12. Overzicht hogere functies

5.13.9 Lagere functie

Voor lagere posities is een enkele wijziging op het algemene overzicht van toepassing. Voor lagere functies worden lokale recruitmentkanalen ingezet. Een potentiële werknemer dient daarom onder andere lokale websites en kranten te bestuderen. Betreffende de kenmerken van werknemers, zijn geen veranderingen opgetreden ten opzichte van het algemene overzicht.



Figuur 13. Overzicht lagere functies

Hoofdstuk 6: Conclusie

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) heeft de ambitie om internationaal beter vertegenwoordigd te zijn. Zij willen daarom graag meer Nederlanders in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties hebben. Om dit te verwezenlijken wil NOC*NSF graag meer zicht te hebben op de wijze waarop deze organisaties zijn georganiseerd en gestructureerd, wat voor medewerkers werkzaam zijn bij deze organisaties en middels welk proces de werknemers in de organisaties terecht komen. Met deze informatie voorhanden kan NOC*NSF een geschikt beleid toepassen om meer Nederlanders in internationale sportorganisaties te plaatsen. In dit onderzoek is dan ook gepoogd het antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag: '*Welke factoren verklaren dat werknemers worden aangenomen binnen werkorganisaties van internationale sportorganisaties en op welke wijze kunnen Nederlanders uit de sportwereld hierop inspelen?*' Om deze hoofdvraag adequaat te kunnen beantwoorden is data verzameld door middel van documentenanalyse en zijn interviews gehouden met werknemers van internationale sportorganisaties. De conclusies van dit onderzoek worden hieronder weergeven.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de organisatie van internationale sportorganisaties er als volgt uitziet. De organisatie bestaat uit een bestuur, met daaronder diverse comités. Daarnaast hebben zij een werkorganisatie bestaande uit een directie en verschillende afdelingen. Het hoofd van de directie is de Secretaris Generaal. Grote organisaties hebben vaak veel directieleden, afdelingen en werknemers. In kleine organisaties is de werkorganisatie klein, terwijl het bestuurlijke deel met daaronder comités uit een groot aantal onbezoldigde leden bestaat. Er zijn grofweg twee type afdelingen in internationale sportorganisaties. Je hebt sportspecifieke afdelingen en administratieve vakspecifieke afdelingen. Deze verschillende afdelingen vragen om andere kennis, competenties en ervaring van werknemers. In het wervings- en selectieproces wordt dan ook gezocht naar kandidaten die voor geschikt zijn voor desbetreffende afdeling.

Op basis van de wetenschappelijke literatuur kan geconcludeerd worden dat twee hoofdvariabelen een verklaring bieden voor de bezetting van posities in internationale sportorganisaties. Dit zijn de kenmerken van werknemers en de werving en selectie. De kenmerken van werknemers zijn het uitgangspunt, maar bieden via de werving en selectie een verklaring voor de bezetting. De kenmerken van werknemers kunnen onderverdeeld worden in: de waarden, taalvaardigheden, kennis, skills en vaardigheden, opleiding, nationaliteit en woonplaats en de motivatie van werknemers. Op het gebied van deze variabelen dient een (potentiële) werknemer, volgens de theorie, geschikt te zijn voor een functie in een internationale sportorganisatie. De hoofdvariabele werving en selectie is onder te verdelen in: de wijze van recruitment en de verhouding ten opzichte van patronage en nepotisme.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat in de praktijk de kenmerken van werknemers doorslaggevend zijn voor de bezetting van posities in de internationale sportwereld. De werving en selectie is wel degelijk van belang, maar dit lijkt ondergeschikt aan de kenmerken. Een aantal factoren bieden een verklaring voor de bezetting van posities, ongeacht in welke organisatie en functie. Zo zijn de waarden: passie voor de sport, integriteit, respect voor de organisatie en communicatie voor alle organisaties en functies belangrijk. Dit geldt ook voor taalvaardigheden,

waarbij een basisniveau Engels en het vermogen om begrijpelijk te communiceren onmisbare vaardigheden zijn. Tevens zijn algemene professionele en internationale competenties vereist, waarbij: flexibiliteit en beschikbaarheid, het zijn van een teamplayer en intercultureel denk- en handelingsvermogen het meest belangrijk zijn. De organisaties verwachten bovendien dat werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan brede doeleinden, namelijk de ontwikkeling van de sport. Het onderzoek liet verder belangrijke overige factoren zien. Zo kan vrijwilligerswerk en werk in (inter)nationale federaties als springplank dienen, is het belangrijk dat werknemers in het team passen en zoeken organisaties vaak naar werknemers afkomstig uit een dominant land in de sport. Wat betreft de werving en selectie is aansluiting met het functieprofiel belangrijk. Van bovenstaande factoren wordt aan de competenties en taalvaardigheden van werknemers enorm veel gewicht toegekend door sportorganisaties en is aansluiting met het functieprofiel essentieel.

Niet alle verklarende factoren hebben een universeel effect op alle organisaties, omdat deze van elkaar verschillen. Daarom wordt onderscheid gemaakt tussen kleine (0-9 medewerkers), middelgrote (10-100 medewerkers) en grote (100+ medewerkers) organisaties en tussen reguliere en Paralympische organisaties. In grote organisaties speelt nationaliteit geen rol. In kleine organisaties kan de nationaliteit van de president bepalend zijn. In middelgrote en andere kleine organisaties wordt gezocht naar diversiteit wat betreft nationaliteit. Daarnaast zetten grotere organisaties professionele recruitmentkanalen in en het netwerk is in deze organisaties slechts één van de wijze om het recruitmentproces te betreden. In kleine organisaties bieden interpersoonlijke contacten wel een voordeel, aangezien zij het belangrijk vinden vooraf te weten wat de kwaliteiten en kenmerken van een werknemer zijn. Paralympische organisaties onderscheiden zich doordat zij aanvullende waarden en competenties verlangen van hun werknemers, gericht op de specifieke doelgroep. Wat betreft functies is er een onderscheid tussen sportspecifieke en administratieve vakspecifieke functies en tussen hogere en lagere functies. Werknemers in sportspecifieke functies dienen sportgerelateerde kwalificaties te hebben. In administratieve vakspecifieke functies zijn de gevraagde kwalificaties gericht op het specifieke vakgebied. Aan deze kwalificaties wordt door sportorganisaties veel gewicht toegekend. Het verschil tussen hogere en lagere functies betreft de inzet van recruitmentkanalen. Voor hogere functies wordt hiervoor het internationale netwerk ingezet en voor lagere functies zijn dit lokale recruitmentkanalen.

Nepotisme en patronage kunnen ook een verklaring bieden voor de bezetting. Er is echter onvoldoende bewijs om hier harde uitspraken over te doen; wel kan geconstateerd worden dat er geen duidelijke mechanismen zijn die dit voorkomen. Verder is de opleiding van werknemers an sich niet doorslaggevend, aangezien via werkervaring ook kwalificaties kunnen worden vergaard. Ten slotte zijn enkele theoretische factoren irrelevant, dit zijn de opleidingsinstitutie en creatieve vaardigheden van werknemers.

De strategie die Nederlandse sportorganisaties kunnen inzetten om hun ambitie te verwezenlijken wordt besproken in hoofdstuk 8, de aanbevelingen. Hier worden, in lijn met het onderscheid tussen typen organisaties en functies, meerdere strategieën voor verschillende functies en organisaties gepresenteerd.

Hoofdstuk 7: Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de sterke punten van het onderzoek en kanttekeningen die bij het onderzoek kunnen worden geplaatst. Specifiek wordt de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader en de methodologie kritisch tegen het licht gehouden.

7.1 Theoretische reflectie

In deze paragraaf wordt de wetenschappelijke literatuur die het theoretisch kader vormt, beoordeeld. Dit betreft het analyseren van de mate waarin de theorie bijdraagt aan de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. In dit onderzoek zijn uit verschillende theorieën van uiteenlopende onderzoekers verklaringen voor de bezetting van posities in internationale organisaties gedestilleerd. Deze theorieën richten zich voornamelijk op internationale bedrijven, multinationals en internationale organisaties, omdat er geen theorie voorhanden was waarin de verdeling van functies in (internationale) sportorganisaties onderzocht werd. Een belangrijke vraag was dan ook in hoeverre de theorie overdraagbaar zou zijn naar deze specifieke organisaties. Daarom is voordat de empirische dataverzameling begon, eerst door experts het theoretisch kader gevalideerd. Op deze manier kon vooraf bezien worden in hoeverre de theoretische verklaringen generaliseerbaar waren en de hierop voortbordurende indicatoren mogelijk waardevolle informatie op zouden kunnen leveren. Op basis van deze validatie is theorie toegevoegd aan het theoretisch kader. Dit theoretisch kader vormde daarna de basis voor de empirische dataverzameling, waaruit de indicatoren en interviewvragen voortvloeiden.

De wetenschappelijke literatuur was van meerwaarde voor beantwoording van de hoofdvraag. Veel van de theoretische factoren bieden namelijk een verklaring voor de bezetting van internationale posities in sportorganisaties. Zo werden veel van de factoren op voorhand, zonder directe vraag naar de betreffende factor, benoemd door de respondenten als verklaring voor de invulling van posities. Ook in de documentenanalyse bleken bepaalde (theoretische) factoren van belang. Desondanks liet de empirische dataverzameling zien dat de algemene theorie niet geheel overeenkomstig is met de situatie in internationale sportorganisaties. Zo verklaren theoretische factoren zoals de waarden, taalvaardigheden en competenties van werknemers wel de bezetting van functies, maar liet het onderzoek zien dat er aanvullende competenties, taalvaardigheden en andere waarden belangrijk zijn in sportorganisaties. Daarnaast werden de theoretische variabelen als universeel verklarend gezien, terwijl uit het onderzoek blijkt dat de variabelen uiteenlopende effecten hebben op verschillende type organisaties en functies. Tevens is geen eenduidig antwoord verkregen op de vraag of nepotisme en patronage een verklaring biedt. De omstandigheden die uit de theorie voortkwamen en zijn onderzocht, gaven niet genoeg bewijs om dit uit te sluiten of juist te bevestigen. Ten slotte is het theoretisch kader, betreffende de factoren, niet uitputtend. Er zijn namelijk overige factoren die niet in de wetenschappelijke literatuur worden benoemd, maar die wel belangrijk zijn. Uit deze punten blijkt dat het onderzoek een directe bijdrage heeft geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over verklaringen van de bezetting van posities in internationale sportorganisaties.

7.2 Methodologische reflectie

In dit verklarende, kwalitatieve en deductieve onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt op basis van bepaalde beweegredenen. Op de methodologische keuzes van het onderzoek wordt in deze paragraaf gereflecteerd. In het onderzoek zijn veertien interviews uitgevoerd. Deze interviews zijn

letterlijk getranscribeerd om zo accuraat mogelijke resultaten te verkrijgen. Zo zijn citaten een-op-een terug te vinden in de transcripties van het interview. Oorspronkelijk zouden vijftien interviews worden geeffectueerd. Door de coronapandemie konden verschillende sportorganisaties echter niet deelnemen aan het onderzoek. Daarom zijn voor de oorspronkelijk geselecteerde organisaties, zo vergelijkbaar mogelijke vervangers gezocht. Deze vervangers waren echter niet op basis van alle selectiecriteria identiek aan de oorspronkelijke organisatie. Zo werden minder grote organisaties in het onderzoek betrokken en waren de hoofdkantoren van de Olympische zomersporten allemaal in Zwitserland gevestigd. Dit ging ten koste van de diversiteit van de steekproef en derhalve van de representativiteit van de gehele populatie. Daarnaast kon met één van de prominente sportorganisaties geen interview worden geagendeerd. Hierdoor bleef het aantal prominente sportorganisaties steken op één. Dit aantal lijkt weinig, maar doordat maar twee organisaties aan de selectie criteria voor prominente organisaties voldeden, is toch de helft onderzocht. Bovendien is één interview niet daadwerkelijk face-to-face uitgevoerd. Het interview is opgestuurd en door de respondent schriftelijk ingevuld. Dit ging ten koste van de betrouwbaarheid en validiteit, aangezien niet kon worden doorgevraagd en dit mogelijk tot andere antwoorden zou hebben geleid. Er is toch voor gekozen om de informatie op deze manier te verkrijgen, omdat het lastig was om een geschikte vervanger te vinden voor deze organisatie.

Tevens laat het aantal verkregen documenten te wensen over. Verschillende organisaties hadden geen geschikte documentatie of hebben deze niet opgestuurd. Verder werd wegens privacy redenen geen toegang verleend tot verschillende documenten, zoals personeelsoverzichten en curricula vitae. Op deze manier werd de betrouwbaarheid van het onderzoek verlaagd, aangezien de informatie uit het interview niet kon worden gecontroleerd door documentatie. Verder waren verschillende documenten in het Duits geschreven. Om deze zo goed mogelijk naar het Nederlands te vertalen, zijn diverse vertalingswebsites ingezet. Bediscussieerd kan worden of deze websites een accurate weergave van de werkelijke betekenis geven. Mogelijk zou een tolk hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren.

De gebruikte selectiecriteria zijn niet afkomstig uit het theoretisch kader, aangezien informatie over de factoren uit het theoretisch kader niet voorhanden was. De inzet van andere dataverzamelingsmethoden zou er echter voor kunnen zorgen dat hierover wel data beschikbaar zouden zijn, waardoor de selectiecriteria hierop konden worden gebaseerd. De inzet van enquêtes zou bijvoorbeeld de grootte van de organisaties, hun wervings- en selectieprocedures en de verschillende nationaliteiten in sportorganisaties kunnen blootleggen. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat op basis van deze kenmerken, een zo uiteenlopend mogelijk steekproef kon worden geselecteerd. Ook zou de inzet van enquêtes naast de afname van interviews resulteren in informatie over meer organisaties, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek zou verhogen. Vanwege de nadelen van de enquête, die mogelijk versterkt zouden worden door de coronapandemie, is er voor gekozen toch geen gebruik te maken van een enquête.

Ten slotte is het mogelijk dat sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven op de interviewvragen. Zo is, zoals besproken in de theorie, het onderwerp patronage en nepotisme een taboe. Dit onderwerp wordt namelijk veelal in verband gebracht met corruptie, waar organisaties zich niet mee willen associëren. Dit maakt het denkbaar dat sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven, wat ten koste gaat van de validiteit. Dit kan er namelijk in resulteren dat geen realistisch beeld van de werkelijkheid is verkregen. Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren, is gedurende de interviews niet expliciet naar deze onderwerpen gevraagd. De vragen waren namelijk gericht op de

omstandigheden die volgens de theorie de kans op nepotisme en/of patronage verhogen. Verder zijn de vragen over deze factor verweven in andere onderwerpen, waardoor aan patronage en nepotisme gerelateerde vragen niet allemaal achter elkaar werden gesteld. Zo werd gepoogd te voorkomen dat respondenten het gevoel hadden dat zij zich moesten verantwoorden. Bovendien zijn de antwoorden uit de interviews gecontroleerd door informatie uit beschikbare documenten en is met experts uit de internationale sportwereld gesproken. Deze experts zijn niet werkzaam in organisaties uit de onderzoekspopulatie, waardoor zij geen belang hebben bij sociaal wenselijkheid. Op deze manier kon worden bezien of de antwoorden van de respondenten overeenkwamen met documentatie en het beeld van externe actoren. Dit geldt als een controlemechanisme voor sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten. Tevens is de respondent er meermaals op gewezen dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat op basis van de antwoorden geen oordeel werd geveld over de organisatie of over de persoon. Hiermee werd geprobeerd een zo realistisch beeld van de werkelijkheid te verkrijgen.

Hoofdstuk 8: Maatschappelijke betekenis en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de maatschappelijke betekenis van het onderzoek bezien. Daarnaast worden aanbevelingen gepresenteerd, die NOC*NSF kunnen helpen bij het vermeerderen van de Nederlandse vertegenwoordiging in internationale sportorganisaties. Goede vertegenwoordiging in de internationale sportwereld is van belang om verschillende redenen. Zo biedt het bezetten van posities in de werkorganisatie kansen om in de toekomst bestuurlijke functies te verkrijgen. Bovendien zorgt het bekleden van functies in de werkorganisatie voor een reële invloed op de besluitvorming in de organisaties. Hierdoor kunnen deze personen mede de koers van de sportorganisatie bepalen. Kortom, Nederlanders die werkzaam zijn in de internationale sportwereld kunnen hier invloed op uitoefenen en Nederlandse belangen beter waarborgen.

Om dit te kunnen verwezenlijken worden enkele aanbevelingen beschreven. Het is echter wel belangrijk te vermelden dat de aanbevelingen niet allemaal universeel gelden, aangezien verschillende type organisaties en functies om een uiteenlopende aanpak vragen. De aanbevelingen worden hieronder weergeven, waarbij vermeld staat voor welke type organisaties en functies de aanbevelingen voornamelijk zijn bedoeld.

Aanbeveling 1: Ontwerp een begeleidingsprogramma voor potentiële werknemers
De belangrijkste aanbeveling voor NOC*NSF is het ontwikkelen van een begeleidingsprogramma met als onderwerp werken in de internationale sportwereld. Deze aanbeveling geldt voor alle organisaties en functies. Een belangrijk onderdeel van dit programma is het identificeren van geschikte kandidaten. Het is hierbij van belang om het overzicht in 5.13 als uitgangspunt te nemen. Hierin staan verschillende eigenschappen die belangrijk zijn voor werknemers in internationale sportorganisaties. Zo zijn kwalificaties die behoren bij een functie, taalvaardigheden en enkele universele competenties enorm gewichtig in iedere organisatie. Het is bij dit programma wel belangrijk het type organisatie en de functie waarop gesolliciteerd kan gaan worden in acht te nemen. Wanneer het werk in een Paralympische federatie betreft, dient de identificatie zich dan ook te richten op de competenties en waarden die bij deze specifieke organisaties horen. Wanneer het gaat om een aan sport gerelateerde functie dient de expertise, kennis en opleiding van de potentiële werknemer hierop gericht te zijn. Hetzelfde geldt voor een administratieve vakspecifieke functie. Dit moet de basis vormen voor het herkennen en benaderen van mogelijk geschikte Nederlanders. Een essentiële component hierbij is contact met de Nederlandse sportfederaties. Hier werken mogelijk potentiële werknemers, die door middel van samenwerking met Nederlandse organisaties kunnen worden geïdentificeerd en geselecteerd. Dit programma heeft verder als doel het trainen en opleiden van potentiële werknemers. Dit wil zeggen dat opleidingen, webinars, trainingen en feedback moeten bijdragen aan de ontplooiing van deze Nederlanders. Deze ontwikkeling dient zich te richten op de punten die beschreven staan in 5.13 en te worden afgestemd op het type organisatie en functie. Op deze manier kan het aantal geschikte potentiële werknemers groeien.

Aanbeveling 2: Vervolgonderzoek
De eerste aanbeveling dient verder geconcretiseerd te worden. Hiervoor is echter nadere kennis en ervaring met dit soort begeleidingsprogramma's vereist. Daarom wordt als aanvulling op aanbeveling 1 geadviseerd om vervolgonderzoek te doen naar de invulling van dit soort programma's. Aangezien

deze programma's in andere landen al worden geëffectueerd, kan onderzoek naar deze programma's in andere landen interessante en leerzame inzichten bieden. Daarom wordt geadviseerd om documenten over deze programma's te analyseren, initiatiefnemers of betrokkenen bij deze programma's te interviewen en aanwezig te zijn bij bijeenkomsten en interne processen met betrekking tot de begeleidingsprogramma's. Hierin dient centraal te staan hoe andere landen geschikte kandidaten identificeren en selecteren en op wat voor manier de training en ontwikkeling van potentiële werknemers verloopt.

Aanbeveling 3: Faciliteren van potentiële medewerkers
Ten derde wordt aanbevolen om potentiële werknemers van internationale sportorganisaties te faciliteren om in beeld te komen bij internationale sportorganisaties. Een belangrijk onderdeel hiervan is het bieden van financiële ondersteuning. Dit kan de positie van Nederlanders verbeteren, zodat de drempel lager wordt om (vrijwilligers)werk te doen bij evenementen en om in comités plaats te nemen. Onder andere reis- en verblijfskosten moeten momenteel veelal zelf worden betaald, wat Nederlanders ervan kan weerhouden om (vrijwilligers)werk te doen in deze organisaties. Daarnaast kunnen potentiële werknemers worden gefaciliteerd door middel van het bieden van kansen om het netwerk te versterken en uit te breiden. Zo kan het uitnodigen van (Nederlandse) werknemers van internationale sportorganisaties, potentiële Nederlandse werknemers helpen interpersoonlijke contacten te leggen. Ook geeft het faciliteren van werkbezoeken van Nederlanders bij internationale sportorganisaties netwerkmogelijkheden. Het hebben van goede interpersoonlijke contacten is vooral in kleine sportorganisaties enorm van belang, aangezien zij heel veel waarde hechten aan de mate waarin zij kennis hebben over potentiële werknemers. Door middel van (vrijwilligers)werk in een internationale of nationale federatie en via versterking van het netwerk, kunnen potentiële werknemers hun kwaliteiten en kenmerken aan de organisaties laten zien. Via het netwerk worden ook vacatures gedeeld en het netwerk wordt ingezet om mogelijke kandidaten te contacteren. Zo kan het faciliteren van potentiële Nederlandse werknemers fungeren als opstap naar een internationale federatie.

Aanbeveling 4: Events organiseren met nadruk op netwerkvorming en personele ontwikkeling
Een vierde aanbeveling richt zich op het organiseren van sportevenementen in Nederland. NOC*NSF en Nederlandse sportbonden dienen ervoor te zorgen dat meer toernooien en evenementen in Nederland worden georganiseerd. Daarbij moet bij de organisatie van events in Nederland meer de nadruk worden gelegd op personele ontwikkeling en netwerkvorming. Een groot voordeel van evenementen in Nederland is dat werknemers zich kunnen laten zien aan internationale sportorganisaties en dat hierdoor interpersoonlijke contacten kunnen worden gelegd. Dit geldt zowel gedurende de voorbereiding als tijdens de uitvoering van events. Vooral in kleine organisaties wordt hier veel waarde aan gehecht en biedt (vrijwilligers)werk veel mogelijkheden voor de toekomst. Zo kan dit als opstap dienen naar een vaste baan in de betreffende internationale federatie. Deze aanbeveling borduurt daarnaast ook voort op de eerste aanbeveling, aangezien werknemers zich hierdoor kunnen ontwikkelen en ervaring op kunnen doen. Zo kunnen potentiële werknemers onder andere de taalvaardigheden, kwalificaties en competenties door middel van dit werk verbeteren, wat organisaties enorm gewichtig vinden. Het ontwikkelen van belangrijke kenmerken kan zo de kansen op een functie in een internationale sportorganisatie verhogen. De organisatie van evenementen in Nederland moet om deze redenen bewuster gericht zijn op de versterking van het netwerk en de

personele ontwikkeling van Nederlanders. Hierdoor kunnen de kansen voor Nederlanders in de internationale sportwereld, worden vergroot. NOC*NSF en Nederlandse sportbonden dienen de urgentie van netwerkvorming en personele ontwikkeling middels deze evenementen dan ook te communiceren naar werknemers van deze evenementen. Potentiële Nederlandse werknemers kunnen hier op deze manier bewuster van worden en zich meer focussen op netwerkvorming en personele ontwikkeling.

Aanbeveling 5: Ontwikkelen vacaturesite en verspreiden informatie en vacatures
Het is tenslotte van belang om Nederlanders te motiveren om te solliciteren op vacatures in de internationale sportwereld. Het kan hierbij belangrijk zijn om informatie over de internationale sportorganisaties te delen. Dit betreft het maken van filmpjes en/of geven van informatiebijeenkomsten over de werkzaamheden, doelen en organisatie van internationale sportorganisaties. Een belangrijk onderdeel hiervan is het uitnodigen van (Nederlandse) werknemers van internationale sportorganisaties die potentiële werknemers inlichten over de betreffende organisatie, werkzaamheden en uitdagingen. Dit kan het interessanter maken voor Nederlanders om te solliciteren op deze vacatures. Om dit te versterken is het advies aan NOC*NSF om een eigen vacaturesite te ontwikkelen. Op deze site kunnen alle vacatures uit de internationale sportwereld worden geplaatst, zodat vacatures eerder zichtbaar kunnen worden voor Nederlanders. Het is belangrijk rekening te houden met verschillende type organisaties en functies. Kleine organisaties gebruiken hun netwerk, sociale media en website om vacatures te delen en contact op te nemen met mogelijke kandidaten. Grotere organisaties gebruiken daarnaast ook professionelere websites en kanalen. Bij de ontwikkeling van een vacaturesite dienen deze kanalen geanalyseerd te worden, waarbij rekening gehouden moet worden met de grootte van organisaties. Hetzelfde geldt voor de verschillende functies. Het is namelijk afhankelijk van de hoogte van de functie welke kanalen worden ingezet. Voor hogere functies is het belangrijk om nauw in contact te staan met nationale federaties en het netwerk om op de hoogte gehouden te worden van vacatures die met hen worden gedeeld door internationale federaties. Daarentegen is het voor lagere functies enorm belangrijk lokale recruitmentkanalen te analyseren. Door middel van de vacaturesite, is het mogelijk vacatures te delen met nationale federaties, geassocieerde partijen en potentiële werknemers. Op deze manier zullen (geschikte) Nederlanders meer en/of eerder kennis hebben van openstaande vacatures. Een randvoorwaarde is wel dat NOC*NSF op de hoogte is van openstaande functies. Daarom dient NOC*NSF de bovengenoemde verschillende recruitmentkanalen van internationale sportorganisatie actief te bestuderen.

Literatuurlijst

Abeling, A. (1998). *Woordenboek Nederlands.* Zutphen, Nederland: het Spectrum B.V.

ACNielsen Research Services. (2000). *Employer Satisfaction with Graduate Skills (Research Report Evaluations and Investigations in Programme).* Canberra, Australië: Department of Education, Training and Youth Affairs, Higher Education Division.

Association of IOC recognised International Sports Federations. (z.d.). *Global Association of International Sports Federations Mission and Vision.* Geraadpleegd op 16 maart 2020, van https://www.arisf.sport/gaisf.html

Association of National Olympic Committees. (z.d.). *About ANOC: Organization Structure*. Geraadpleegd op 16 maart 2020, van https://www.anocolympic.org/structure/

Baarda, D. B., & Hulst, M. van der. (2017). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews.* Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Bilsky, W., Janik, M., & Schwartz, S. H. (2010). The Structural Organization of Human Values—Evidence from Three Rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology, 42, 759-776.* https://doi.org/10.1177%2F0022022110362757

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties (2e druk).* Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Blockmans, W. P. (1985). Corruptie, patronage, makelaardij en venaliteit als symptomen van een ontluikende staatsvorming. *Tijdschrift voor sociale geschiedenis*, *11*, 231-247. Geraadpleegd van https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/2875/351_085.pdf;sequence=1

Bonoli, G., & Hinrichs, K. (2012). Statistical discrimination and employers´recruitment: Practices for low-skilled workers. *European Societies*, *14*, 338-361. https://doi.org/10.1080/14616696.2012.677050

Bottenburg, M. van. (2004). *Verborgen competitie: Over de uiteenlopende populariteit van sporten.* Nieuwegein, Nederland: Arko Sports Media.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, *9*, 27-40. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Glenn_Bowen/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method/links/59d807d0a6fdcc2aad065377/Document-Analysis-as-a-Qualitative-Research-Method.pdf

Brink, M. van den., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality? *Organization Studies*, *31*, 1459-1483. https://doi.org/10.1177%2F0170840610380812

Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management, (2e druk).* New York, NY: Routledge.

Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2009). *Research Companion to Corruption in Organizations.* Cheltenham, Verenigd koninkrijk: Edward Elgar Publishing Limited.

Buuren, H. van., Hummel, H., Berkhout, J., & Slootmaker, A. (2009). *Onderzoek de basis (derde druk).* Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Court of Arbitration for Sport. (z.d.) *What is the Court of Arbitration for Sport?* Geraadpleegd op 16 maart 2020, van https://www.tas-cas.org/en/general-information/frequently-asked-questions.html

Crosling, G., & Ward, I. (2002). Oral communication: the workplace needs and uses of business graduate employees. *English for Specific Purposes,* 21, 41-57. https://doi.org/10.1016/S0889-4906(00)00031-4

Daniel, S. J., Xie, F., Kedia, B. L., & Lodge, W. (2014). *2014 US business needs for employees with international expertise (A research Conference on National Needs and Policy Implications).* Geraadpleegd van https://mystudyabroad.asu.edu/sites/default/files/2014-us-business-needs-for-employees-with-international-expertise.pdf

Davoine, E., Ginalski, S., Mach, A., & Ravasi, C. (2015). Impacts of Globalization Processes on the Swiss National Business Elite Community: A Diachronic Analysis of Swiss Large Corporations (1980–2010). *Research in the Sociology of Organizations*, *43*, 131-163. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20150000043017

Dubos, R. (2017). *Social capital: Theory and research*. New York, NY: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315129457

Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics.* 5, 1-4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Evers, J., & Boer, F. de. (2012). *The Qualitative Interview: Arts and Skill (eBook).* Geraadpleegd van https://ebookcentral-proquest-com.ru.idm.oclc.org/lib/ubnru-ebooks/reader.action?docID=3015683

Fédération Internationale de Basketball. (z.d.). *Structure: Central Board.* Geraadpleegd op 2 april 2020, van http://www.fiba.basketball/central-board

Fédération Internationale de Football Association. (2016). *Organisational chart.* Geraadpleegd op 2 april 2020, van https://resources.fifa.com/image/upload/1548-structural-change-at-fifa-2812218.pdf?cloudid=uyig5tplhmxudqtqi6hq

Fédération Internationale des Sociétés d-Aviron. (z.d.). *Who does what in FISA?* Geraadpleegd op 2 april 2020, van http://www.worldrowing.com/fisa/about-fisa/organisation

Fernandez, R. M., Castilla, E. J., & Moore, P. (2000). Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology, 105(5), 1288–1356.* https://doi.org/10.1086/210432

Global Association of International Sports Federations. *Mission and Vision.* Geraadpleegd op 12 maart 2020, van https://gaisf.sport/mission-and-vision/

Gorden, R. L. (1998). *Basic interviewing skills*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, *19*(1), 33-50. https://doi.org/10.1257/0895330053147958

Gratton, C., Jones, I., & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies (tweede druk).* Groningen, Nederland: Kenniscentrum Sportstudies.

Häfliger, U., & Hug, S. (2015). *International organizations, their employees and volunteers and their values.* Paper proposed for presentation at the 7th Annual Conference on The political Economy of International Organizations. Geraadpleegd van https://www.peio.me/wp-content/uploads/PEIO9/102_80_1441405542771_Haefliger_Hug_04_09_2015.pdf

Haines, V. Y., Saba, T., & Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*. 29, 443-461. https://doi.org/10.1108/01437720810888571

Heus, P. (2017). Optometrie en onderzoek. *Visus. 5, 1-17.* Geraadpleegd van https://www.optometrie.nl/serverspecific/default/images/File/Visus/170516OptometrieenonderzoekdoorPaulineHeus.pdf

Humburg, M., & Velden, R. van der. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review, 49, 24–41.* https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001

Hüttner, H. J. M. (1985). *Multilevel onderzoek: de operationalisatie van omgevingskenmerken* (Doctoral dissertation). Geraadpleegd van https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/113287/mmubn000001_028928504.pdf

Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal, 3, 82–90.* https://doi.org/10.1108/13522750010322089

International Korfball Federation. (2019). *IKF Organizational Chart 2019.* Geraadpleegd op 2 april 2020, van https://korfball.sport/wp-content/uploads/2019/11/IKF-Organisational-Chart-2019.pdf

International Olympic Committee. (z.d. a). *International Sports Federations.* Geraadpleegd op 12 maart 2020, van https://www.olympic.org/ioc-governance-international-sports-federations

International Olympic Committee. (z.d. b). *National Olympic Committees.* Geraadpleegd op 12 maart 2020, van https://www.olympic.org/national-olympic-committees

International Olympic Committee. (z.d. c) *Who we are.* Geraadpleegd op 12 maart 2020, van https://www.olympic.org/about-ioc-olympic-movement

International Paralympic Committee. (z.d. a). *About the International Olympic Committee.* Geraadpleegd op 20 maart 2020, van https://www.paralympic.org/ipc/who-we-are

International Paralympic Committee. (z.d. b). *Federations.* Geraadpleegd op 20 maart 2020, van https://www.paralympic.org/ipc/federations

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, *26*, 121-139. https://doi.org/10.1177%2F0894486512470841

Kopecký, P., Meyer Sahling, J.-H., Panizza, F., Scherlis, G., Schuster, C., & Spirova, M. (2016). Party patronage in contemporary democracies: Results from an expert survey in 22 countries from five regions. *European Journal of Political Research*, *55*, 416-431. https://doi.org/10.1111/1475-6765.12135

Broberg, P., Hestbech, L., Gottlieb, P., & Larsen, M. (2018). *The Sports Political Power Index 2015-2017.* Gedownload op 16 april 2020, van https://www.engso.eu/post/dif-published-the-sports-political-power-index-2015-2017

Lehtonen, A. (2004). *English in internal company communication: The employees' views, attitudes and competences (Master's thesis).* University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Levenson, M. R., Jennings, P. A., Aldwin, C. M., & Shiraishi, R. W. (2005). Self-transcendence: Conceptualization and measurement. *The International Journal of Aging and Human Development*, *60*, 127-143. https://doi.org/10.2190%2FXRXM-FYRA-7U0X-GRC0

Mäkiö, S. (2016). *The importance of employees' of the English language in two Finnish companies (Bachelor's Thesis).* University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Mastekaasa, A. (2004). Social Origins and Recruitment to Norwegian Business and Public sector Elites. *European Sociological Review.* 20, 221-235. https://doi.org/10.1093/esr/jch019

Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management, 2nd edition*. Los Angeles, CA: Sage.

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2018). *Jaarverslag 2017.* Gedownload op 10 maart 2020, van https://nocnsf.nl/media/1051/jaarverslag-van-nocnsf-van-2017-bestuursverslag.pdf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2019). *Jaarverslag 2018.* Gedownload op 10 maart 2020, van https://nocnsf.nl/media/1053/jaarverslag-van-nocnsf-van-2018-bestuursverslag.pdf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020a). *1993: Fusie NOC en NSF.* Geraadpleegd op 9 maart 2020, van https://nocnsf.nl/wat-doet-nocnsf/sporterfgoed/1993-fusie-noc-en-nsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020b). *Algemene Vergadering van NOC*NSF.* Geraadpleegd op 10 maart 2020, van https://nocnsf.nl/algemene-vergadering

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020c). *Bestuur en directie van NOC*NSF.* Geraadpleegd op 10 maart 2020, van https://nocnsf.nl/bestuur-van-nocnsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020d). *De overtuiging en missie van NOC*NSF.* Geraadpleegd op 9 maart 2020, van https://nocnsf.nl/missie-visie-doelstelling-nocnsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020e). I*nternationale zaken.* Geraadpleegd op 9 maart 2020, van https://nocnsf.nl/international-office-van-nocnsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020f). *Onze Organisatie.* Geraadpleegd op 10 maart 2020, van https://nocnsf.nl/organisatiestructuur-van-nocnsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020g). *Organisatie.* Geraadpleegd op 9 maart 2020, van https://nocnsf.nl/organisatie-nocnsf

Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie. (2020h). *Paralympische Spelen van Tokyo 2020.* Geraadpleegd op 20 maart 2020, van https://nocnsf.nl/paralympische-spelen/tokyo-2020

Newell, S. (2005). *Managing human resources: Personnel management in transition*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

Oxelheim, L., & Wihlborg, C. (Eds.). (2008). *Markets and compensation for executives in Europe*. Bingley, Verenigde Staten: Emerald Group Publishing Limited.

Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service.* Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Philipsen, H., & Vernooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en wetenschap*, *47*(10), 288-292. https://doi.org/10.1007/BF03083760

Plochg, T., Juttmann, R. E., Klazinga, N.S., & Mackenbach, J. P. (2007). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? *The Journal of Socio-Economics, 39, 89–99.* https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.07.007

Prestwich, R., & Ho-Kim, T.-M. (2007). Knowledge, Skills and Abilities of International Business Majors. *Journal of Teaching in International Business,* 19, 29-55. https://doi.org/10.1300/J066v19n01_03

Prestwich, R., & Ho-Kim, T.-M. (2009). Practical Skills in International Business: Training Needs for Workforce Competence by Minnesota Companies. *Journal of Teaching In International Business,* 20, 149-173. https://doi.org/10.1080/08975930902827874

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek (Dictaat kwalitatief onderzoek).* Nijmegen, Nederland: Katholieke Universiteit Nijmegen, Instituut voor computer en informatie wetenschappen.

Saar, E., Unt, M., Helemäe, J., Oras, K., & Täht, K. (2013). What is the role of education in the recruitment process? Employers' practices and experiences of graduates from tertiary educational institutions in Estonia. *Journal of Education and Work, 27, 475-495.* https://doi.org/10.1080/13639080.2013.781268

Sequeira, A.J. (2017). *Hiring in Bahrain's Healthcare Industry: Recruitment Methods and Nationality (Doctoral dissertation).* Geraadpleegd van https://digital.lib.washington.edu/researchworks/handle/1773/40706

Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, *18*, 141-156. Geraadpleegd van https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=166315&show=clanak

Smaling, A. (2016). Complexiteitsdenken en kwalitatief onderzoek. *Tijdschrift Kwalon*, *18*, 89-98. Geraadpleegd van https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-18-2-89

Smits, G.-J., & Bisschop, J. S. (2007). *De Internet Scorecard.* Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux bv.

Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 845-867. https://doi.org/10.1080/09585190701249164

Straits, B. C., Singleton, R. A. Jr. (2018). *Social Research: approaches and fundamentals (Sixth edition).* New York, NY: Oxford University Press.

Suh, S., & Lee, M.-S. (2006). Group work for Korean expatriate women in the United States: an exploratory study. *Journal for Specialists in Group Work, Vol. 31, 353-69.* https://doi.org/10.1080/01933920600918949

Sundell, A. (2014). Are formal civil service examinations the most meritocratic way to recruit civil servants? Not in all countries. *Public Administration*, *92*, 440-457. https://doi.org/10.1111/padm.12077

Tang, X. (2010). Bulldozer or locomotive? The impact of Chinese enterprises on the local employment in Angola and the DRC. *Journal of Asian and African Studies*, *45*, 350-368. https://doi.org/10.1177%2F0021909610364777

Thomas, C. A. (2008). Bridging the gap between theory and practice: language policy in multilingual organisations. *Language Awareness*, *17*, 307-325. https://doi.org/10.1080/09658410802147295

Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review, 9, 545-556.* https://doi.org/10.1080/14719030701726697

Vandenabeele, W. V., & Ban, C. (2009). *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission (Paper presented at the International Public Service Motivation Conference)*. Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/40568

Verhoef, J., Kuiper, C., Cox, K., & deLouw, D. C. P. de. (2008). *Evidence-based practice voor paramedici: methodiek en toepassing*. Utrecht, Nederland: Uitgeverij Lemma.

Verschuren, P. (2016). De waarde van kwalitatieve strategieën voor het praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift Kwalon*, *16*, 43-54. Geraadpleegd van https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-16-2-43

Wester, F. P. J. F. (2004). Analyse van kwalitatief onderzoeksmateriaal. *Huisarts en wetenschap*, *47*, 122-128. https://doi.org/10.1007/BF03083688

World Anti-Doping Agency. (z.d.) *What we do.* Geraadpleegd op 16 maart 2020, van https://www.wada-ama.org/en/what-we-do

Zwieten, M. van., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, *47*, 38-43. https://doi.org/ 10.1007/BF03083653

Bijlagenlijst

Bijlage 1 Interviewvragen Engels

Bijlage 2 Interviewvragen Nederlands

Bijlage 3 Respondentenlijst

Bijlage 4 Documentatielijst

Bijlage 1: Interviewvragen Engels

Questionnaire interview
*(Before we start I want to thank you again for helping me as an respondent to my research. My name is Jisk van Teeffelen and am writing my master's thesis on behalf of NOC*NSF. Like a told you in the e-mail, the research is about the employees in the work organisation of international sports federations and other important international sports organisations. Specifically, I am focussing on the factors that explain why employees are working at these organisations. With this research, NOC*NSF hopes to gain a better understanding of the factors that play a role in successfully responding to a vacancy from an international federation, and thereby increase the opportunities for Dutch people who would like to work for an international federation. The interview will last about one hour. The questions in the interview are mainly about the structure of the organizations, the way of how candidates come in contact with international federations, recruitment procedures in the international federations, the characteristics of the employees of international federations and strategies Dutch sports organizations can use to create more opportunities for Dutch people. Like I told you in the e-mail, I want to record this interview, are you still okay with that?).*

General questions:
(First I want to know some general things about the structure of the work organization.)
What are the main activities/proceedings of the organization in a nutshell, in short?
Which actors does the work organization consist of?

- How many members are in the managing board? (Secretary-general)
- What for departments does your organization have?
- How many employees are circa working in each department? And in total?

What strategy should Dutch sports organizations use to help international federations to get more Dutch employees in your organization?

What do you think are the most important reasons why someone is working at an international sports organization?

- What are reasons for sports organizations to select someone? What must an candidate absolutely can, know or have? What is the ideal employee of an international sport organization? Where do you attach great value to?
- What are reasons to apply for a job in an international sport organization?

(We just talked about the general reasons of why employees are working in an international sport organization. In the theoretical framework of my research I have set out a lot of theories about why people are working in an international organization. I want to examine which of this factors are explaining who is working in an international sports organization. So we are going to discuss this factors now. We focus mainly on the reasons why an organizations would like to hire someone.)

1. Way of recruitment, method of recruitment.
What does your recruitment and selection process overall looks like?
Optional: What if you have the chance to hire a new employee:
How would the recruitment procedure looks like, which steps does is consists of?

- Which steps does it consists of/ does the recruitment process follow?

- Do you use a job profile when there is a vacancy? If so, how do you make it and what is the role of this in the recruitment and selection decision? Are the differences between candidates, in this area (job profile) in the recruitment big/ are there big difference between them?
- How does the organization comes in contact with the candidates? Which recruitment channels does your organization use to come in contact with candidates? (Social media, job portals, campus recruitment, via social network?) How does network and interpersonal contacts play a role in the recruitment process?
- Who will judge the candidates and how many persons are involved in the decision making process? How formal is this process? If not, how is this not formal?
- The decisions in the recruitment process, are they made very central or is this process decentralized? (does the HR managers have a lot of freedom or is everything set up by de secretary general?) Do you use fixed criteria in the recruitment process?
- Does the media play a big role in the recruitment of your organization? Do they control your steps in the recruitment process?
- What are the core strategic competences of the organization and the desired reputation and external image/imographic? What things are important in this international federation and are less important in other organizations? Do they have a role in the recruitment process, by judging the candidates?

What is the desired reputation/ the desired image of FIFA? How do you want the world to think about the organization?
Does that reputation leads to certain requirements for employees?

We discussed the recruitment process, in this process what are critical, important things that candidates should take into account/ what candidates have to keep in mind?

2. Values of employees

- How does the values of employees in international organizations differ from the values of others? Which three values are important for your employees? What are typical values for employees of international sports organizations?
- How does this play a role in the recruitment and the selection decision between candidates?
    - In your recruitment, to what kind of people are you looking for? (are they homogenous of heterogeneous in comparison with the current employees)

3. Language qualities of employees

Which language qualities and language skills are required in the professional field?

- Which languages are spoken in the work field? Why that languages?

How does the language qualities and the spoken languages play a role in the recruitment process?

- Which language qualities do you attach great importance to in this process, and why?
    - Which of the following factors is the most important for the organizations, can you rank them from most important to less important? (The role of speaking English, the local language (like French in Lausanne), the knowing of the terminology of the sports and the ability to communicate understandable?

- And what about the language of the dominant countries/of the countries that are good in the sport, language of the president/board, is that important?
- And how do you test this in the recruitment? (Test, Education, assessment, presentation)

4. Knowledge, skills and abilities of employees

Which knowledge, skills and abilities are required for everyone who is working in an international sports organization? Can you call five of them which are the most important.

- How are important competences play a role in the recruitment process?
- Which five competences do you attach great importance to in this process, and why?
  - Which competence do you think are specific important for international (sports) organizations?

5. Education of the employees

Which education (levels, directions, institutions) did the employees of the organization mostly have?

- Is the education of the employees important for the work in the field? Are certain courses or studies (levels, directions, institutions) more suitable for work in international sports organizations?

To which, in the field of education, do you attach great importance in the recruitment and selection process? (Levels, directions, institutions), can you rank them from less to most important?

- What factors are very important for the selection decision?

What is the role of references from education of other organizations in the recruitment process?

6. Nationality and residence of the employees

Which nationalities does the employees have? Can you mention the top three?

- Does the nationality play a role in the recruitment and selection process? If so, how does this work?
  - Is there a certain image you have about nationalities that play a role in the decisions?
  - If so, what is this image about? (Education, experiences, training, salary and language skills)
  - Has the nationality of the employees a connection with the nationality of the president?

Place of residency/habitation

- What is the role of the place of residency of the candidate in recruitment and selection process and decision?
- On what considerations is a choice made whether or not to hire someone who lives close by?
  - Does the procedures to get a work permit and residency permit play a role in this consideration?
  - Does the additional costs of employees with another nationality play a role in this consideration?
  - Does the specific function play a role in this consideration?

7. The motivation of employees

How would you describe the motivation of your employees?

What is the role of motivation in recruitment and selection? Is this playing a role in the decision whether or not you will hire someone?

(This were the specific factors from the theory that explain why people are working in an international organization. In the last part of the interview I will ask more general questions about the recruitment and the characteristics of the employees).

Remaining factors
Which other things do you think are important for employees of international sports organization? (besides the way of recruitment, the role of networking, the values, oral qualities, competence, education, motivation and nationality and residency.)

- What other factors play an important role in the recruitment process?
- Which characteristics play an important role in the decision in the recruitment process, whether or not to hire someone?
    - What about people who have done some voluntary work for the international federation? For example who have organized the world cup in a certain sport.

Why do you think are there not many Dutch people working in international sports organizations?

- Do you think that a specific culture is a important factor why? (Dutch people are very direct, what can be seen as rude or brutal).

What strategy should Dutch sports organizations use to place more employees in your organizations / international sports organizations?
What strategy should Dutch sports organizations use to help international federations to get more Dutch employees in your organization?

(The interview has come to an end, I want to thank you a lot for your time, your answers and you help. Do you have any questions for me?)

The last thing I want to ask you is, if you have thought about some documents that can help me with my research. I am focussing on documents that say something about the structure of the organisation, the recruitment process, the knowledge, skills and abilities of the employees and characteristics like education and nationality of the employees. So, I want to ask if there are any documents, papers or recordings in which these subjects are documented? I am thinking about documents like job profiles, recruitment procedures, overviews from employees and annual reports.

Bijlage 2: Interviewvragen Nederlands

Algemene vragen:
Wat zijn in het kort de belangrijkste activiteiten / werkzaamheden van de organisatie?
Uit welke actoren bestaat de werkorganisatie?
• Hoeveel leden zitten in de directie?
• Wat heeft uw organisatie voor afdelingen?
• Hoeveel werknemers werken er ongeveer op elke afdeling? En in totaal?

Welke strategie kunnen Nederlandse sportorganisaties hanteren om internationale federaties te helpen, meer Nederlandse werknemers te krijgen?

Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen waarom iemand bij een internationale sportorganisatie werkt?
• Wat zijn redenen voor sportorganisaties om iemand te selecteren? Wat moet een kandidaat absoluut kunnen, weten of hebben? Wat is de ideale medewerker van een internationale sportorganisatie? Waar hechten jullie veel waarde aan?
• Wat zijn redenen om te solliciteren bij een internationale sportorganisatie?

1. Wijze van werving en selectie.
Hoe ziet uw wervings- en selectieproces er in het algemeen uit?

- Uit welke stappen bestaat het / volgt het wervingsproces?
    - Gebruikt u een functieprofiel als er een vacature is? Zo ja, hoe maak je het en wat is de rol hiervan in het wervings- en selectiebesluit? Zijn de verschillen tussen kandidaten op dit gebied (functieprofiel) in de werving groot / is er groot verschil tussen hen?
    - Hoe komt de organisatie in contact met de kandidaten? Welke wervingskanalen gebruikt uw organisatie om in contact te komen met kandidaten? (Social media, jobportals, campus recruitment, via social network?) Hoe spelen netwerk en interpersoonlijke contacten een rol in het recruitmentproces?
    - Wie beoordeelt de kandidaten en hoeveel personen zijn betrokken bij het besluitvormingsproces? Hoe formeel is dit proces? Zo nee, hoe is dit niet formeel?
    - De beslissingen in het rekruteringsproces, worden ze zeer centraal gemaakt of is dit proces gedecentraliseerd? (hebben de HR-managers veel vrijheid of wordt alles door de secretaris-generaal geregeld?) Gebruikt u vaste criteria in het wervingsproces?
    - Spelen de media een grote rol bij de rekrutering van uw organisatie? Hebben ze controle over uw stappen in het wervingsproces?
    - Wat zijn de strategische kerncompetenties van de organisatie en de gewenste reputatie en extern imago? Hebben zij een rol in het wervingsproces door de kandidaten te beoordelen?

We bespraken het rekruteringsproces, wat zijn in dit proces kritische, belangrijke dingen waar kandidaten rekening mee moeten houden / welke kandidaten moeten in gedachten houden?

2. Waarden van medewerkers

- Hoe verschillen de waarden van werknemers in internationale organisaties van de waarden van anderen? Welke drie waarden zijn belangrijk voor uw medewerkers?
- Hoe speelt dit een rol bij de werving en de selectiebeslissing tussen kandidaten?
    - Naar wat voor soort mensen zoekt u in uw werving? (zijn ze homogeen of heterogeen in vergelijking met de huidige werknemers)

3. Taalkwaliteiten van medewerkers

Welke taalkwaliteiten en taalvaardigheden zijn vereist in het werkveld?

- Welke talen worden gesproken in het werkveld? Waarom die talen?

Hoe spelen de taalkwaliteiten en de gesproken talen een rol in het rekruteringsproces?

- Aan welke taalkwaliteiten hecht u in dit proces veel belang en waarom?
    - Welke van de volgende factoren is het belangrijkst voor de organisaties, kun je ze rangschikken van belangrijk naar minder belangrijk? (De rol van het spreken van Engels, de lokale taal (zoals Frans in Lausanne), dominante taal in de sport, het kennen van de terminologie van de sport en het vermogen om begrijpelijk te communiceren?
    - Is de taal van de dominante landen ook belangrijk voor werknemers?
    - En hoe test je dit in de werving? (Test, onderwijs, beoordeling, presentatie)

4. Kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers

Welke kennis, vaardigheden en capaciteiten zijn vereist voor iedereen die werkzaam is bij een internationale sportorganisatie? Kunt u er vijf noemen die het belangrijkst zijn?

- Hoe spelen belangrijke competenties een rol in het wervingsproces?
- Aan welke vijf competenties hecht u in dit proces veel belang en waarom?
    - Welke competentie vind je specifiek belangrijk voor internationale (sport) organisaties?

5. Opleiding van de medewerkers

Welk onderwijs (niveaus, richtingen, instellingen) hadden de medewerkers van de organisatie meestal?

- Is de opleiding van de medewerkers belangrijk voor het werk in het veld? Zijn bepaalde cursussen of studies (niveaus, richtingen, instellingen) geschikter voor werk in internationale sportorganisaties?

Waaraan hecht u op het gebied van onderwijs/opleiding veel belang aan het wervings- en selectieproces? (Niveaus, richtingen, instellingen), kun je ze rangschikken van minder naar belangrijkst?

- Welke factoren zijn erg belangrijk voor de selectiebeslissing?

Wat is de rol van referenties uit het onderwijs van andere organisaties in het wervingsproces?

6. Nationaliteit en woonplaats van de werknemers

Welke nationaliteiten hebben de werknemers? Kun je de top drie noemen?

- Speelt de nationaliteit een rol bij het wervings- en selectieproces? Zo ja, hoe werkt dit?
    - Heeft u een bepaald beeld van nationaliteiten die een rol spelen bij de beslissingen?
    - Zo ja, waar gaat dit beeld over? (Onderwijs, ervaringen, opleiding, salaris en taalvaardigheid)
    - Was is de relatie hiervan met de nationaliteit van de president?

Woonplaats / bewoning

- Wat is de rol van de woonplaats van de kandidaat bij werving en selectie en besluitvorming?
- Op welke overwegingen is de keuze gemaakt om al dan niet iemand in de buurt in te huren?
    - Spelen de procedures om een werkvergunning en een verblijfsvergunning te krijgen een rol bij deze overweging?
    - Spelen de extra kosten van werknemers met een andere nationaliteit een rol bij deze afweging?
    - Speelt de specifieke functie een rol bij deze afweging?

7. De motivatie van medewerkers

Hoe zou u de motivatie van uw medewerkers omschrijven?
Wat is de rol van motivatie bij werving en selectie? Speelt dit een rol bij de beslissing om al dan niet iemand in te huren?

Overige factoren

Welke andere zaken vind jij belangrijk voor medewerkers van een internationale sportorganisatie? (naast de manier van werving, de rol van netwerken, de waarden, mondelinge kwaliteiten, competentie, opleiding, motivatie en nationaliteit en ingezetenschap).

- Welke andere factoren spelen een belangrijke rol in het wervingsproces?
- Welke kenmerken spelen een belangrijke rol bij de beslissing in het wervingsproces, al dan niet iemand inhuren?
    - Hoe zit het met mensen die vrijwilligerswerk hebben gedaan voor de internationale federatie? Bijvoorbeeld die het WK hebben georganiseerd in een bepaalde sport.

Waarom denk je dat er niet veel Nederlanders werken bij internationale sportorganisaties?

- Denk je dat een specifieke cultuur een belangrijke factor is waarom? (Nederlanders zijn heel direct, wat kan worden gezien als grof of brutaal).

Welke strategie moeten Nederlandse sportorganisaties hanteren om meer medewerkers in uw organisaties / internationale sportorganisaties te plaatsen?

Bijlage 3: Respondentenlijst

Respondent 1: Simon Fellus - Secretaris Generaal - World Bridge Federation (WBF)

Respondent 2: Tilbert La Haye - CEO - International Korfball Federation (IKF)

Respondent 3: Barry Couzner - President - World ParaVolley (WPV)

Respondent 4: Colin Grahamslaw - Secretaris Generaal - World Curling Federation (WCF)

Respondent 5: Barb Peacock - Secretaris Generaal - Fédération Internationale de Powerchair Football Association (FIPFA)

Respondent 6: Angela Lannantuono - Chief Administration Officer - World Anti-Doping Agency (WADA)

Respondent 7: William Louis-Marie - CEO - World Squash Federation (WSF)

Respondent 8: Niklas Carlsson - Secretaris Generaal - International Biathlon Union (IBU)

Respondent 9: Antonio Arimany - Secretaris Generaal - International Triathlon Union (ITU)

Respondent 10: Joëlle Jost - Human Resource Manager - Federation Internationale de Gymnastique (FIG)

Respondent 11: Andreas Wenger - Head of Services - International Ski Federation (FIS)

Respondent 12: Steve Griffiths - CEO - International Wheelchair Rugby Federation (IWRF)

Respondent 13: Andrew Oram - CEO - World Bowling (WB)

Respondent 14: Lara Preite - HR Specialist - Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

Bijlage 4: Documentatielijst

Fédération internationale de Football Association. (2018). *Financial report.* Gedownload op 14 april 2020, van https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-financial-report-2018.pdf?cloudid=xzshsoe2ayttyquuxhq0

Fédération internationale de Football Association. (2020). *Organisation Charts: Overview.* Gedownload op 1 juli 2020, van intern document

Fédération internationale de Football Association. (z.d.). *Recruiting Process.* Gedownload op 1 juli 2020, van intern document

Fédération internationale de Football Association. (z.d.). *The Vision 2020-2023 FIFA.* Gedownload op 1 juli 2020, van intern document

Federation Internationale de Gymnastique. (2019). *Position Description Media operations and communications Manager.* Gedownload op 17 juni 2020, van intern document

Federation Internationale de Gymnastique. (2019). *Position Description Sport Events Manager.* Gedownload op 17 juni 2020, van intern document

Fédération Internationale de Powerchair Football Association. (2020). *Role Profile Director of Sports.* Gedownload op 23 mei 2020, van intern document

Fédération Internationale de Powerchair Football Association. (2020). *Role Profile Technical Officer.* Gedownload op 23 mei 2020, van intern document

Fédération Internationale de Powerchair Football Association. (2020). *Role Profile Communications Officer.* Gedownload op 23 mei 2020, van intern document

Fédération Internationale de Powerchair Football Association. (z.d.). *Descriptions of Current Exco Positions.* Gedownload op 23 mei 2020, van intern document

International Korfball Federation. (2015). *Job Opening: IKF CEO/Managing Director.* Geraadpleegd op 14 mei 2020, van https://korfball.sport/job-opening-ikf-ceomanaging-director/

International Korfball Federation. (2018). *Job Opening: IKF administrative and project officer.* Geraadpleegd op 14 mei 2020, van https://korfball.sport/job-opening-ikf-administrative-and-project-officer/

International Korfball Federation. (2019). *IKF Organizational Chart 2019.* Geraadpleegd op 14 mei 2020, van https://korfball.sport/wp-content/uploads/2019/11/IKF-Organisational-Chart-2019.pdf

International Korfball Federation. (2019). *Open call for positions IKF committees.* Geraadpleegd op 14 mei 2020, van https://korfball.sport/open-call-for-positions-ikf-committees/

International Korfball Federation. (2020). *IKF Social Media Call.* Geraadpleegd op 14 mei 2020, van https://korfball.sport/ikf-social-media-call/

International Ski Federation. (z.d.). *Ablauf Neueinstellung von Mitarbeitern.* Gedownload op 10 juni 2020, van intern document

International Ski Federation. (z.d.). *Grundraster Feinselektion FIS.* Gedownload op 10 juni 2020, van intern document

International Ski Federation. (z.d.). *Grundraster Vorselektion FIS.* Gedownload op 10 juni 2020, van intern document

International Ski Federation. (z.d.). *Kontrollblatt für die Behandlung von Bewerbungsunterlagen.* Gedownload op 10 juni 2020, van intern document

International Ski Federation. (z.d.). *Stellenbeschreibung.* Gedownload op 10 juni 2020, van intern document

World Curling Federation. (2020). *Job Description Head of Media.* Gedownload op 2 juni 2020, van https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/media.worldcurling.org/media.worldcurling.org/wcf_worldcurling/2020/02/28104502/World-Curling-Federation-Head-of-Media.pdf

World ParaVolley. (2017). *Job Description Chair Anti-Doping Commission.* Gedownload op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2017/12/Chair-Anti-Doping-Commission.Dec2017.pdf

World ParaVolley. (2017). *Job Description Chair Classification Commission.* Gedownload op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2017/12/Chair-Classification-Commission.Dec2017.pdf

World ParaVolley. (2017). *Job Description Chair Coaches Commission.* Gedownload op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2017/12/Chair-Coaches-Comm.Dec2017.pdf

World ParaVolley. (2017). *Job Description Chair Referee Commission.* Gedownload op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2017/12/Chair-Referee-Comm.Dec2017.pdf

World ParaVolley. (2017). *Job Description Chair Technical Commission.* Gedownload op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2017/12/Chair-Technical-Comm.Dec2017.pdf

World ParaVolley. (2018). *Report to the General Assembly.* Geraadpleegd op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2018/09/2018-World-ParaVolley-General-Assembly-Report.pdf

World ParaVolley. (z.d.). *Word ParaVolley Organisational Chart.* Geraadpleegd op 16 mei 2020, van http://www.worldparavolley.org/wp-content/uploads/2019/08/2019-07-WPV-Org-Chart.pdf