



# Stand van zaken

September 2018

## Intro

Hoe kijken sportclubs hun toekomst tegemoet? Wat willen ze bereiken? Wat loopt goed bij de Vlaamse sportclubs en kan inspirerend werken? Welke noden of groeikansen stellen zij vast, en hoe doen we clubs van daaruit nadenken over hun toekomst? Waar komen sportclubs net dat tikkeltje tekort en op welke manier kunnen we als sportclubondersteunend Vlaanderen helpen de bestuurskracht van sportclubs te vergroten? Hoe doen we dit op een duurzame en gestructureerde manier i.p.v. ad hoc oplossingen aan te reiken? En ook niet onbelangrijk: hoe vermijden we overlappend te werken met reeds bestaande dienstverlening gericht naar sportclubs?

In een eerste fase boog Clubgrade zich onder andere over deze vragen. Clubgrade wil namelijk sportclubs helpen bereiken wat ze willen bereiken en hen de upgrade geven waar een sportclub aangeeft die nodig te hebben. Na een brede inputverzameling werkten we samen met een groep pilootclubs en experts een experimenteel sportverenigingsondersteuningsmodel concreet uit. Deze methodiek voorziet een proces dat samen met de sportclub aangegaan wordt, waarin zowel sportdienst als sportfederatie betrokken wordt en dat complementair werkt met reeds bestaande dienstverlening. Op die manier laat de methodiek toe dat iedere club een uniek traject doorloopt. En is er veel aandacht voor kruisbestuiving zodat de aanwezige expertise in Vlaanderen verder verspreid wordt.

In fase 2 van Clubgrade testen we deze methodiek om vervolgens aan te passen en te verfijnen waar nodig.

Dit document:

- overloopt kort hoe fase 1 (2017-2018) van Clubgrade ingevuld werd.
- beschrijft de methodiek van het sportverenigingsondersteuningsmodel.
- blikt vooruit hoe de methodiek getest zal worden in fase 2 (2018-2019) van Clubgrade.
- geeft meer duiding bij het flankerend wetenschappelijk onderzoek.

## Inhoud

Intro .....	2
1. Terugblik fase 1 .....	4
2. Clubgrade methodiek.....	4
2.1 Touchpoints .....	4
2.2 Vraagverkenning .....	5
2.3 Casetafel .....	6
2.4 Clubproject.....	7
3. Vooruitblik fase 2 .....	7
3.1 Opleidingstraject vraagverkenners.....	7
3.2 Pilootgroep 1.....	7
4. Flankerend onderzoek .....	8
4.1.1 Competing Values Approach.....	8
4.1.2 Self-Determination Theory .....	10

## 1. Terugblik fase 1

De tijdslijn van fase 1 kan in twee grote delen opgesplitst worden:



Clubgrade werkt steeds vanuit een bottom-up en participatieve aanpak waarbij van de start het brede (sport)werkveld betrokken werd. Een tiental Clubgrade projectorganen zorgden voor een brede betrokkenheid, een grote inputverzameling en een gedragen methodiek. Het najaar van 2017 stond voornamelijk in het teken van die inputverzameling, het voorjaar van 2018 werd gebruikt om op basis van deze input samen met sportclubs, ondersteuners en experts een eerste versie van de Clubgrade methodiek te ontwikkelen.

## 2. Clubgrade methodiek

De Clubgrade methodiek ziet er als volgt uit:

1. Touchpoints
2. Vraagverkenning
3. Casetafel
4. Clubproject

De inputverzameling leidde tot gelijkaardige conclusies zoals in Nederland<sup>1</sup>: het versterken van sportclubs op langere termijn vraagt om procesbegeleiding, wat sterk vervat zit in de Clubgrade methodiek.

### 2.1 Touchpoints

**Doel: in verbinding staan met sportclubs om ze toe te leiden naar een Clubgrade traject**

In de Clubgrade methodiek is het belangrijk dat een club meerdere keren “getriggerd” wordt vooraleer verder te gaan naar het luik “Vraagverkenning”. Lees: meerdere mensen binnen de club zijn op de hoogte wat Clubgrade kan betekenen voor hun club. Clubs die voldoende

<sup>1</sup> <https://ssig.nl/toekomstbestendige-sportverenigingen/>

getriggerd zijn, kunnen een stap verder zetten in de Clubgrade ondersteuning. Zeker na de experimentele fase zal dit een cruciaal luik zijn, dat blijkt nu al uit het aantal kandidaturen voor de pilootclubs. De klassieke oproep zal na verloop van tijd steeds minder goed werken om clubs te bereiken. Bovendien zal louter een aanbod voorzien aan concrete hulpmiddelen zoals bijscholingen, brochures en tools, niet volstaan om op grote schaal effectieve veranderingen te realiseren binnen sportclubs. Om sportclubs echt verder tot ontwikkeling te brengen, moeten sportclubondersteuners met sportclubs in verbinding staan. Er moeten voldoende “touchpoints” met veel aandacht voor intermenselijke aspecten zijn om in contact te komen/blijven met sportclubs.

Clubgrade kijkt hiervoor naar bestaande dienstverlening van sportfederaties, gemeenten, Dynamo Project, enz. Deze organisaties hebben op dit moment reeds heel wat “touchpoints” met clubs. Mogelijke touchpoints zijn bv. helpdeskvragen, clubbezoeken, praatcafés, inspiratiemomenten, enz. Clubgrade kan op termijn mogelijk nieuwe invulling geven aan bestaande touchpoints of indien gewenst nieuwe touchpoints ontwikkelen om sportclubs toe te leiden naar Clubgrade.

## 2.2 Vraagverkenning

***Doel: een breed beeld krijgen waar de club vandaag staat, waar de club naartoe wil, wat de sterktes zijn en welke stappen de club kan zetten***

Nadat een club (en dus niet één individu) in contact kwam via een touchpoint en interesse heeft in verdere Clubgrade ondersteuning gaan twee, voor de club externe, mensen vanuit een centrale vraag de clubsituatie verder ontrafelen. Wat wil de club bereiken? Waar staan ze nu? Welke stappen kan de club op korte termijn zetten om hun toekomstbeeld waar te maken? Hiervoor wordt niet enkel in dialoog gegaan met het clubbestuur. Als uitgangspositie vindt het vraagverkenkend gesprek plaats met 2 bestuurders, 2 trainers, 2 leden en 2 vrijwilligers om vanuit verschillende perspectieven na te denken. De twee externe mensen, de vraagverkenners, begeleiden als facilitator dit gesprek. Hiervoor wordt een pool opgestart bestaande uit mensen van gemeenten, sportfederaties, sportclubs, enz. die verder competenties ontwikkelen om dergelijke gesprekken in goede banen te leiden. Zo’n gesprek kan een enorme verbreding geven van de clubanalyse, maar vraagt bepaalde gesprekstechnische en groepsdynamische vaardigheden. Naast het gesprek wordt ook een onafhankelijke “foto” gemaakt van de bestuurlijke clubwerking. Daarbij wordt niet alleen de “WAT” (organisatiegerichtheid) in kaart gebracht maar ook de “HOE” (motiverende bestuursstijlen). Niet één persoon bepaalt dit beeld, maar zoveel mogelijk bestuursleden/trainers/leden/vrijwilligers. Momenteel is er in het Vlaams sportlandschap vooral aandacht voor de (meer objectieve) “WAT”. Het vernieuwende binnen Clubgrade is dat via de “HOE” ook de percepties van verschillende stakeholders gemeten worden op intermenselijk niveau én erover gesproken wordt. Als leidraad voor dit gesprek wordt een instrument ontwikkeld in combinatie met werkvormen die individueel, per twee en in grote groep toegepast worden.

## 2.3 Casetafel

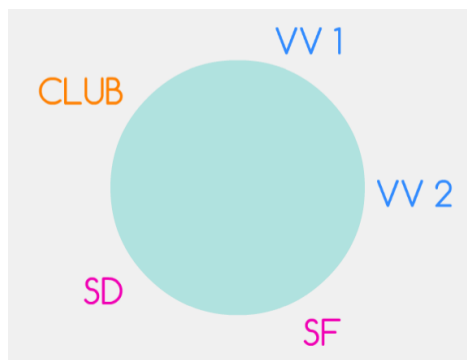
**Doel: het best mogelijke traject uitstippelen voor een club door de juiste stakeholders rond tafel te zetten**

De vorige stap “Vraagverkenning” maakt de analyse:

- waar bevindt de club zich momenteel? **As** is. (A)
- waar wil de club naartoe? To **be**. (B)
- welke stappen moeten er gezet worden om daar te raken? (van A naar B)

Kort samengevat is de club aan het woord tijdens de vraagverkenning, maken de vraagverkenners vervolgens een analyse en koppelen ze die op de casetafel terug naar de sportclub. Op die casetafel worden ook de sportdienst en de sportfederatie uitgenodigd. Wanneer vraagverkenners hun inschatting toelichten en een traject voorstellen, kan de gemeente en/of de sportdienst een heel concrete rol opnemen in de afspraken die gemaakt worden. De voordelen van deze werkwijze:

- Door het toegepaste “sociale kaart” principe krijgt de club een traject voorgesteld gebaseerd op trajecten die andere clubs in het verleden doorlopen hebben.
- Vervolgens gaan sportclub, sportdienst, sportfederatie en vraagverkenner in dialoog rond de vraag of iedereen zich kan vinden in de analyse, of er sleutelinzichten ontbreken, enz. Uiteindelijk kiest de club zelf een concreet clubproject (zie volgende stap in de methodiek).
- Dit “participeren is participeren” principe vormt een cruciale stap binnen Clubgrade waarbij een duurzaam (fysiek) uitwisselingsplatform van inzichten/expertise/ervaringen gecreëerd wordt tussen sportclub – sportdienst – sportfederatie – externe/neutrale blik. Het zorgt bovendien voor veel betrokkenheid en legt het eigenaarschap in het Vlaamse sportlandschap.
- Sportdiensten (SD) en sportfederaties (SF) worden als belangrijke katalysator voor een sportclub onmiddellijk betrokken bij de start van het proces voor een CLUB. Zij zitten allen samen met de vraagverkenners (VV) rond tafel. Hierdoor zal op een organische manier veel kruisbestuiving ontstaan in het Vlaamse sportlandschap.



## 2.4 Clubproject

**Doel: beweging binnen de club door IN de clubwerking aan de slag te gaan**

De sportclub maakt werk van een clubproject waarbij het een duidelijk realistisch doel formuleert dat werkt op de betrokkenheid binnen de club. Het proces dat aangegaan wordt, moet m.a.w. een 2.0 (leden) of een 3.0 (omgeving) proces zijn<sup>2</sup>. Daarmee wordt bedoeld dat het geen proces mag zijn dat zich focust op een beperkt aantal mensen binnen het aanwezige bestuur (1.0). Er wordt gewerkt aan een project dat leden en/of omgeving betreft. De sportclub krijgt ondersteuningsvormen aangereikt om het clubproject te realiseren. Deze ondersteuningsvormen zullen sterk gebaseerd zijn op goede praktijkvoorbeelden van andere sportclubs en waar nodig worden sportclubs met elkaar in contact gebracht. We houden verbinding met de clubs, en bouwen zo een steeds groeiend overzicht van goede praktijkvoorbeelden uit.

## 3. Vooruitblik fase 2

De methodiek geeft een duidelijk kader voor wat Clubgrade wil doen in fase 2 (2018-2019). Van de vier stappen in de methodiek zal er vooral geëxperimenteerd worden met luik 2 t.e.m. 4, namelijk vanaf de vraagverkenning t.e.m. het clubproject.

Twee belangrijke onderdelen in fase 2 zijn:

- Het opleiden van vraagverkenners
- Het testen bij sportclubs in Pilootgroep 1

### 3.1 Opleidingstraject vraagverkenners

We starten een pool aan vraagverkenners van mensen uit gemeenten, sportfederaties, sportclubs, enz. om telkens met twee externe mensen het “vraagverkenkend gesprek” in een club te voeren. Deze twee externe mensen hebben een neutrale faciliterende rol in het gesprek met een 8-tal mensen (bestuurders, trainers, leden en vrijwilligers). Ze krijgen in een opleidingstraject een kader, een instrument en vaardigheden aangereikt om zo’n gesprek aan te gaan. De expertise en ervaring die zij opbouwen bij het voeren van vraagverkenkende gesprekken nemen zij mee naar de eigen organisatiewerking.

### 3.2 Pilootgroep 1

Een tweede groep sportclubs, “Pilootgroep 1”, test in de tweede fase van Clubgrade luik 2 t.e.m. 4 uit van de methodiek:

2. Vraagverkenning
3. Casetafel

---

<sup>2</sup> Vereniging 3.0, Van Spaendonck

#### 4. Clubproject

In tegenstelling tot de eerste groep pilootclubs, de “Ontwikkelgroep” in fase 1 (t.e.m. 30 juni 2018) gaan deze pilootclubs wel aan de slag met ondersteuningsvormen binnen hun clubwerking. Ze focussen daarbij op twee belangrijke thema’s, namelijk het beleid van de club en de intermenselijke aspecten daarbij. Samen met de club bekijken we telkens waar ze momenteel staat en waar de ambitie van de club ligt. We kijken vervolgens samen hoe de club haar beleid verder vorm kan geven, hoe ze daar verschillende stakeholders bij kan betrekken en welke ondersteuningsvormen ze nodig heeft. Pilootclubs zullen dus een flexibel traject op maat volgen, maar ze worden niet op een eiland geplaatst. Ze zullen kennis en ervaring uitwisselen met andere sportclubs, ook buiten de eigen sporttak. Ook de betrokken sportdienst en sportfederatie wordt bovendien betrokken in het proces.

## 4. Flankerend onderzoek

Het flankerend wetenschappelijk onderzoek is een belangrijk onderdeel in de experimentele fase van Clubgrade. Niet alleen wordt de methodiek wetenschappelijk getest, er worden ook twee theoretische modellen (CVA en ZDT) gecombineerd en ingezet als instrument om clubs tot een analyse te laten komen.

In organisatieontwikkeling is er duidelijk een ‘harde’ en ‘zachte’ zijde van het managen met enerzijds de ontwikkeling van strategie, structuren en processen en anderzijds mensen en waarden die de organisatie dragen.

Het verhogen van de bestuurskracht van een sportclub moet dus zowel op de managementprocessen (de ‘WAT-component) als de aanpak of de motiverende stijl van bestuursleden (de ‘HOE’-component) inzetten. De Clubgrade methodiek combineert hiervoor twee wetenschappelijk onderbouwde modellen:

- *Competing Values Approach*
- *Self-Determination Theory*

### 4.1.1 Competing Values Approach

Het multidimensionale **Competing Values Approach-model**, of kortweg CVA-model (Quinn et al., 1983) biedt een betrouwbaar en allesomvattend wetenschappelijk kader om de effectiviteit van organisaties – waaronder nonprofit organisaties (Hermann & Renz, 1999) en sportorganisaties (Shilbury & Moore, 2006) te meten. Het laat tevens toe om de effectiviteit van een organisatie op een duidelijke en overzichtelijke manier in kaart te brengen.

Dit ruimtelijke model, waarbij de criterialijst van Campbell (1977) aan de basis ligt, bestaat uit drie onderliggende dimensies en vier submodellen:

#### Dimensies

- *Intern vs. Extern*  
Interne focus: de ontwikkeling van mensen in organisatie

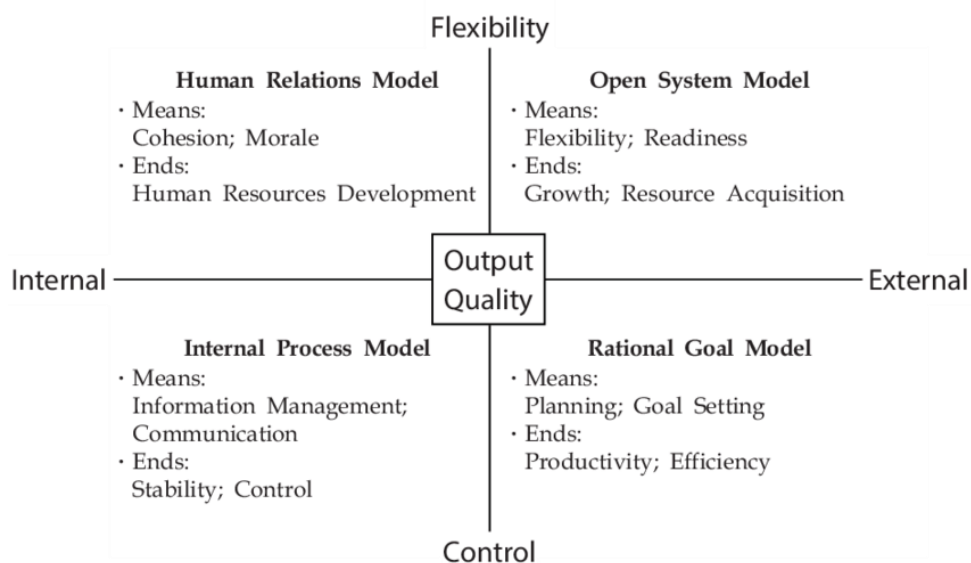


Externe focus: de ontwikkeling van de organisatie zelf

- *Controle vs. Flexibiliteit*  
Controle: stabiliteit en voorspelbaarheid  
Flexibiliteit: aanpassing en innovatie
- *Processen vs. Eindproduct*  
Processen (“means”): gericht op middelen en planning  
Eindproduct (“ends”): gericht op eindresultaat

### Submodellen

- *Rational Goal-model*  
Combineert de dimensies externe focus en controle. Het legt de nadruk op planning en het stellen van doelen, met als uiteindelijke doelstelling productiviteit en efficiëntie. Dit model is **doelgericht**.
- *Open System-model*  
Combineert de dimensies externe focus en flexibiliteit. Het streeft naar flexibiliteit en directe inzetbaarheid, met als einddoel de verwerving van hulpbronnen en externe ondersteuning. Dit model is **omgevingsgericht**.
- *Human Relations-model*  
Combineert de dimensies interne focus en flexibiliteit. Het benadrukt samenhang en moraal, met als beoogde eindresultaat de ontwikkeling van mensen in de organisatie. Dit model is **mensgericht**.
- *Internal Process-model*  
Combineert de dimensies interne focus en controle. Informatiebeheer en communicatie zijn belangrijk, stabiliteit en controle gelden als eindproducten. Dit model is **procesgericht**.



Figuur: het CVA-model, competing values model (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

## 4.1.2 Self-Determination Theory

De Zelf-Determinatie Theorie, een invloedrijke theorie die menselijke motivatie – o.a. de motivatie van vrijwilligers in een sportcontext (Allen & Shaw (2009, Bidee et al. (2013)) - bestudeert, maakt een onderscheid tussen motiverende versus demotiverende stijlen: een autonomie-ondersteunende versus een controlerende stijl, een structurerende versus chaotische stijl en een warme versus een koele stijl. Motiverend omgaan met vrijwilligers, trainers, leden, ouders, enz. is cruciaal voor een sportclub, zeker gezien de vrijetijdscontext zonder financiële motivatie waarin ze zich bevindt.

- *Autonomie-ondersteunend vs. Controlerend*

De behoefte aan autonomie wordt bevredigd wanneer men een autonomie-ondersteunende eerder dan controlerende stijl hanteert. Bij een autonomie-ondersteunende aanpak staat de ander centraal. Het is hierbij dan ook belangrijk een flexibele, open en nieuwsgierige houding aan te nemen. Zo kan je je beter in de ander inleven en heeft deze de mogelijkheid zijn eigen mening te uiten.

Een autonomie-ondersteunende aanpak kan worden opgedeeld in twee subcategorieën (Aelterman et al., 2018). De bouwstenen rekening houden met het perspectief van anderen, en de input van anderen vragen, als ook het aanbieden van verschillende keuzes horen thuis onder een **participatieve** benadering. Daarnaast worden de componenten het tempo van personen volgen, spreken in een uitnodigende taal, accepteren van uitingen van negatief affect, een zinvolle reden geven aan een activiteit en aansporen van de innerlijke motiverende bronnen gecatalogeerd als een **afstemmende** benadering.

Daartegenover staat de controlerende stijl. Hierbij nemen personen een tunnelvisie aan waarin hun eigen agenda en verwachtingen voorrang krijgen. Dit brengt hen er toe om druk uit te oefenen op anderen. Deze druk kan op twee verschillende manieren vorm aannemen. Ofwel door externe controle (bijvoorbeeld bedreigen met sancties, schreeuwen, intimideren en gedragsconcurrerende beloningen aanbieden; Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, Bosch & Thogersen-Ntoumani, 2011) wat als **eisende** benadering gezien wordt. Ofwel met meer interne controle (bijvoorbeeld: schuldinvalding, schaamte; Soenens & Vansteenkiste, 2010) wat als **dominerende** benadering gezien wordt (Aelterman et al., 2018).

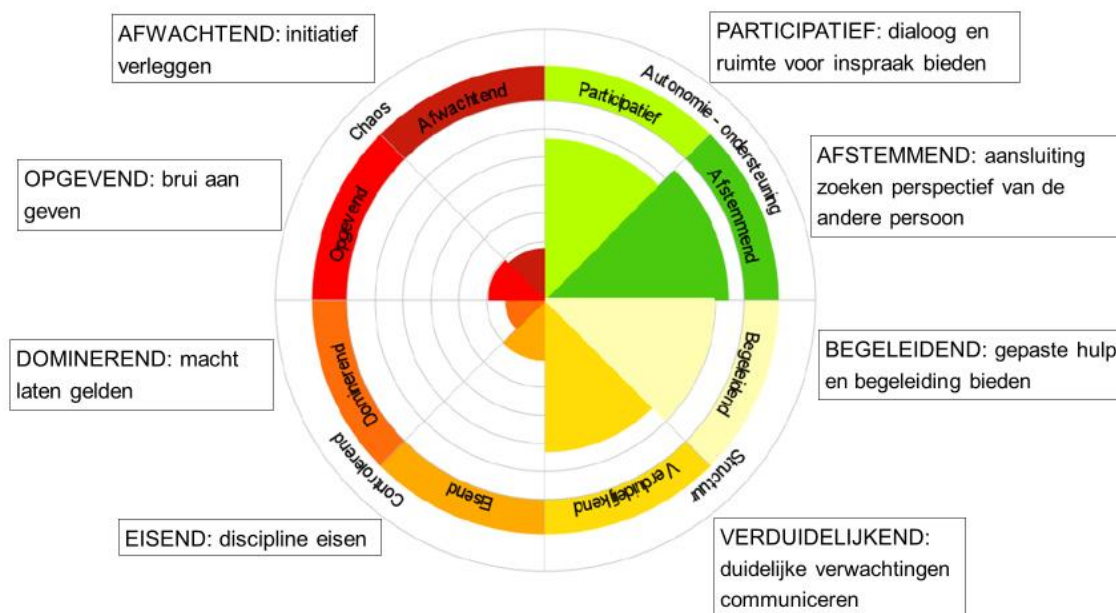
- *Structuur vs. Chaos*

De behoefte aan competentie wordt ondersteund door structuur te bieden, en wordt ondermijnd wanneer men een chaotische stijl hanteert. Bij een structurende stijl sluit je aan bij het natuurlijke ontwikkelingsproces van anderen. Je weet wat de mogelijkheden en kwaliteiten van de ander zijn en kent hun zwakke en sterke plekken. De structurerende stijl bestaat uit verschillende componenten en wordt in twee subcategorieën onderverdeeld (Aelterman et al., 2018). Duidelijk communiceren van verwachtingen en richtlijnen van gewenst en ongewenst gedrag en stap voor stap aanwijzingen geven over hoe je het gewenst gedrag kan bereiken wordt dan de **verduidelijkende** benadering (Aelterman et al., 2018). Componenten als het aanbieden van gewenste hulp en begeleiding, het aanpassen van moeilijkheidsniveau aan de vaardigheden, het geven van positieve feedback tijdens en na het voltooien van

de taak, en het uiten van vertrouwen in de capaciteiten horen thuis bij een **begeleidende** benadering.

Bij een chaotische stijl slaag je er niet in om aan te sluiten bij het ontwikkelingsproces van anderen. Hoewel er weinig bekend is over de specifieke kenmerken van een chaotische stijl, wordt ook chaos verdeeld in twee subcategorieën. Zo is er de **opgevende** benadering, met inbegrip van componenten die verwijzen naar onverschilligheid en het negeren van activiteiten. De **afwachtende** benadering aan de andere kant includeert componenten die verwijzen naar wachten om te zien hoe de situatie verder evolueert en het aannemen van een laissez faire houding, waarbij men alles zijn beloop laat.

- *Relationele steun vs. Relationele afwijzing*  
De behoefte aan verbondenheid wordt bevredigd in een warme, zorgzame context die relationele steun biedt, terwijl deze wordt ondermijnd bij een koele aanpak of bij relationele afwijzing. Een zorgzame, warme en vriendelijke grondhouding, eerlijk en open communiceren en steun bieden kunnen als een relationele steun aanzien worden, terwijl een afstandelijke kille houding, waarbij nauwelijks contact gezocht wordt, kan als relationele afwijzing gezien worden (Aelterman et al., 2018).



Figuur: Aelterman et al. (2018)