

Onderzoeksverslag

Onderzoek naar verbetering van projectmanagement bij de DELA Eredivisie Beach Tour



Samenvatting

Sportworx B.V. is een ambitieus sportevenementenbureau gevestigd in Utrecht, Nederland. Sportworx organiseert beachvolleybalevenementen voor zowel top als breedtesporters. Dit onderzoek heeft betrekking op het project de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT), een van de projecten in opdracht van de Nederlandse Volleybalbond (NeVoBo). Het gaat hier om een tour met acht à tien stops door heel Nederland. Het gaat hier om alle operationele zaken, alle sporttechnische aspecten worden door de NeVoBo uitgevoerd.

Nu is er een trend te zien dat de sportevenementen in omvang toenemen en de werkzaamheden alleen maar groter worden. Hierdoor wordt het moeilijker om een positief rendement te. Hierdoor komt er extra druk op de projectleider, wat de voortgang van het project beïnvloed. Vanuit de organisatie is aangegeven dat er behoefte is aan een onderzoeken naar men projectmatig het project kan verbeteren. Om deze reden is er eerst gekeken op welke wijze de tour momenteel wordt georganiseerd. Het doel is om uiteindelijk advies te geven over het managen van de DEBT, om zo handvaten te bieden voor het verbeteren van het project. Deze adviezen zijn gebaseerd op het toepassen van projectmanagementtheorieën op de huidige werkwijze binnen de tour, zodat er een positief rendement wordt behaald en minder druk op de projectleider komt.

Hiervoor is een hoofdvraag opgesteld namelijk: *“Hoe kan Sportworx de efficiëntie van de DELA Eredivisie Beach Tour op het gebied van projectmanagement verbeteren?”* Efficiëntie duidt hier op de relatie tussen de ingezette middelen (input) en het product of de dienstverlening (output) (Verlet & Devos, 2010). Dit onderzoek zal zich, zoals Dalcher (2018) het benoemt, richten op het projectmanagementsucces van het project. Er wordt onderzoek gedaan naar hoe men de ingezette middelen nog beter kan inzetten of aanpassen om het projectmanagementsucces te verhogen. Hiermee kunnen de kosten van het project en werkdruk bij de projectleider worden verlaagd.

Om het onderzoek uit te voeren is er gekozen voor semigestructureerde interviews, waarin de beleving van de respondent centraal staan. De vijf meest betrokken werknemers vanuit Sportworx en de competitieleider beachvolleybal van NeVoBo zijn geïnterviewd. Dit is gedaan aan de hand van een topiclijst die opgebouwd is uit literatuur over projectmanagement, leiderschapstijlen en projectmanagementsuccesfactoren. Het interview richt zich op drie fasen van het project namelijk: voor, tijdens en na het project.

Uit de antwoorden op het vragenlijst blijkt dat een basiselement, zoals het hebben van een concreet en helder projectdoel, niet altijd voor iedereen duidelijk is. Verder is te zien dat het project veelal in handen ligt van een of twee personen die enorm veel en goed werk verricht(en). Daarbij is er ook te zien dat het projectteam elke jaar merendeels verandert. De stijl van managen wordt hierdoor niet altijd optimaal gebruikt. Het evalueren van de werkzaamheden wordt dan ook verschillend gedaan. In sommige gevallen vindt er helemaal geen evaluatie plaats.

Hierdoor wordt aanbevolen dat Sportworx het centrale kick-off moment beter moet gaan inrichten. Dit zal het projectteam een doel geven om voor te werken. Daarnaast zullen de taken en werkzaamheden hiervan afgeleid zijn, wat de werkzaamheden beter gaat vormgeven. Meer tijd en handvaten bieden aan het projectteam zal structuur brengen in echt project. Daarbij komt kijken dat er een centraal evaluatie moment moet komen na het project. Een moment waarin alle betrokkenen hun ervaringen en mening over het project kunnen delen. Deze ervaring en meningen zullen dan jaar meege-nomen worden in volgende projecten. Dit zal leiden tot het startpunt van een nieuwe tour

Abstract

Sportworx is a ambitious sports event bureau located in Utrecht, the Netherlands. Sportworx specializes in beach volleyball events for recreational players and professionals. This research paper is focussed on the project DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT), one of the projects commissioned by the Dutch Volleyball Association (NeVoBo). This is a tour with eight to ten stops throughout the Netherlands. Sportworx is responsible for all the operational activities and the NeVoBo host all sport related aspects.

Now a trend can be seen on how the sport events are growing in capacity and the activities are getting bigger. Because of this it is getting harder to realise a positive turnover, the scope of the tasks are getting bigger as well. Because of this there will be a extra workload on the project leader that will effect the project. The organisation has therefore also indicated there should be research on how we can improve this project. For these reasons this research first looked on how the tour is organized at this moment. Eventually they can give advice about managing the DEBT, in order to provide handles that will improve this project. These recommendations are based on applying the project management theories so there will be a positive turnover and less workload for the project leader.

Therefor the main question is: *How can Sportworx increase the efficiency in the project management of the DELA Eredivisie Beach Tour?* The efficiency indicates the relationship between the used resources (input) and the product of service (output) (Verlet & Davos, 2010). This research will be focused on the success of the project management (Dalcher, 2018). They want to know how the deployed resources can be even better at use. This will reduce the costs of the project and reduce the work pressure for the project leader.

To conduct the research, semi-structured interviews were chosen, in which the respondent's perception is neutral. The five most involved persons from Sportworx and the beach volleyball competition leader from the NeVoBo were interviewed. This was done based on a topic list that has developed from the literature on project management, leadership styles and project management success. The interview focuses on three phases of the project: before, during and after the project.

Based on the answers of the questionnaire, a basic element, such as having a concrete and clear project goal, is not always clear for everyone. It also showed that the project is often in the hands of one or two people who do a lot of good work. In addition, the project team mostly changes every year. The style of management is therefore not always used optimally. The evaluation of the activities is therefore done in various ways. In some cases no evaluation had taken place at all.

As a result, it has been recommended that Sportworx should focus on a improvement towards a pivotal kick-off moment. This will give the project team a goal to work for. In addition, the tasks and activities will be derived from the project goals, which will give the activities a better shape. Offering more time and tools to the project team will bring structure to the project. In addition, there must be multiple pivotal evaluation moments after the project. A moment in which all involved can share their experiences and opinions about the project. These experiences and opinions will then be included in the project of the upcoming year, to introduce the starting point of the new tour.

Inhoudsopgave

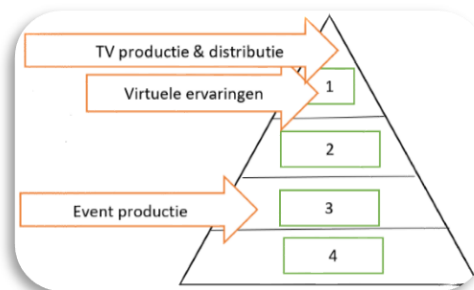
Samenvatting.....	1
Abstract	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 Aanleiding van het onderzoek/probleemanalyse.....	5
1.1 Kennismaking met de organisatie	5
1.2 Aanleiding.....	5
1.3 Probleemanalyse	5
1.4 Probleemsituatie	6
1.5 Hoofd- en deelvragen.....	6
1.6 Doelstelling en randvoorwaarden van het onderzoek.....	6
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	8
2.1 Projectmanagement.....	8
2.2 Rol van de projectleider	9
2.3 Fasen van een project	9
2.4 Succesfactoren van een project	10
2.5 Efficiëntie.....	12
2.6 Conceptueel concept.....	13
Hoofdstuk 3 Onderzoek ontwerp/methoden	14
3.1 Onderzoeksstrategie	14
3.2 Dataverzamelmethode	14
3.3 Onderzoekseenheid.....	14
3.4 Onderzoeksinstrument.....	14
3.5 Data-analyse	15
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	15
3.7 Ethische aspecten.....	15
Hoofdstuk 4 Resultaten.....	16
4.1 Respondenten	16
4.2 Coderingsproces	16
4.3 Resultaat naar aanleiding van deelvragen per fase	16
4.4 Resultaten fase 1: voor het project.....	16
4.5 Resultaat fase 2 tijdens het project.....	19
4.6 Resultaat fase 3 na het project.....	21
4.7 Conclusie resultaten	21
Hoofdstuk 5 Discussie	23
5.1 fase 1 voor het project	23

5.2 fase 2 tijdens het project.....	25
5.3 fase 3 na het project.....	25
5.4 Conclusie discussie	26
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen.....	27
6.1 Conclusie	27
6.2 Organiseren van evenementen in relatie tot de theorie van projectmanagement.....	27
6.2 Verbeterpunten op het gebied van projectmanagement.....	28
6.3 Implementeren van verbeterpunten	30
6.4 Beantwoording centrale vraag van het onderzoek.....	31
6.5 Aanbevelingen.....	32
Hoofdstuk 7 Literatuurlijst	33
Hoofdstuk 8 Bijlagen	37
Bijlage 1 Omzet- en kostenstijging kostenposten DEBT 2017-2019	37
Bijlage 2 Gesprek met Anton en Kenneth	38
Bijlage 3 Vijf w + h vragen	39
Bijlage 4 Sportevenement als project	40
Bijlage 5 Succesvol projectteam Fleming & Koppelman (1996, p. 164).....	41
Bijlage 6 Four-Factor-model for Effective Project Leadership Competency	42
Bijlage 7 Situationeel leiderschap Hersey & Blanchard (2001)	43
Bijlage 8 Uitwerking succesfactoren	44
Bijlage 9 Operationaliseren van begrippen.....	45
Bijlage 10 Topiclist & mogelijke interview vragen	46
Bijlage 11 Respondenten onderzoek.....	50
Bijlage 12 Coderingsschema.....	51
Bijlage 13 Overige resultaten van het onderzoek	60
Bijlage 14 Overige topics van de discussie	61
Bijlage 15 Reflectie onderzoeksproces.....	63
Bijlage 16 uitwerking van aanbevelingen.....	64
Bijlage 17 Transcript	66

Hoofdstuk 1 Aanleiding van het onderzoek/probleemanalyse

1.1 Kennismaking met de organisatie

Sportworx B.V. is een organisatie die is opricht in 2017 door Roelof Bijlsma en Joost Bellart. Het doel van de organisatie is het opzetten van nieuwe sportformats voor bestaande sporten. De huidige CEO is Wilco en de organisatie heeft afgelopen jaar met de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT) een omzet van ongeveer 300.000 euro gerealiseerd (bijlage 1, tabel 1). Dit heeft alleen betrekking op de DELA Eredivisie Beach Tour. Het gaat hier om één projectleider en één marketingcommunicatie medewerker. Daarnaast bestaat het team uit een tweetal werknemers op projectbasis en een aantal stagiaires. In samenwerking met sponsors en atleten worden vier formats ingezet in verschillende sportmarkten (Sportworx, 2019)¹.



Figuur 1: Samenwerkingen in verschillende sportmarkten

1. Marketing en sponsoring
2. Sportersmanagement
3. Format: events
4. Format: sport

De voornaamste werkzaamheden van Sportworx zijn de DELA Eredivisie Beachvolleybal, het Nederlandse kampioenschap (NK) en het King of The Court toernooi. Hiervoor worden verspreid over het hele land *beach* velden opgezet en competities gespeeld. Dit is altijd een week, waarin doordeweeks scholen, verenigingen en bedrijven kennis maken met de *beach* sport (www.eredivisiebeach.nl). Deze tour wordt in samenwerking met de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo) gerealiseerd.

1.2 Aanleiding

Een van de projecten is de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT). Dit is een tour die samen met de NeVoBo georganiseerd wordt. De afgelopen drie jaar is te zien dat de kosten voor het organiseren van de sportevenementen flink zijn gestegen (bijlage 1). Dit zorgt ervoor dat het steeds moeilijker wordt om een positief rendement te behalen in de toekomst. Sportworx is een commercieel bedrijf wat voor het voortbestaan winst moet maken. De sportevenementen nemen toe in omvang en dus worden werkzaamheden alleen maar groter. Hierdoor neemt de omvang van de taken toe, echter blijft het aantal medewerkers gelijk waardoor de werkdruk toeneemt. Dit is een extra werkdruk die bij de projectleider terecht komt. De efficiëntie van de middelen die gebruikt worden neemt hierdoor af (bijlage 2). Afgelopen editie is duidelijk geworden dat men niet optimaal met alle middelen omgaat, omdat er uiteindelijk extra kosten zijn gemaakt en omdat er onduidelijkheden waren tijdens de op- en afbouw van de sportevenementen (bijlage 1).

1.3 Probleemanalyse

Om het probleem duidelijk en concreet te maken is er gebruik gemaakt van de vijf w+h vragen. Deze zijn omschreven in bijlage 3. Na de evaluatie van de tour in 2019 is duidelijk geworden dat Sportworx nog steeds tegen hetzelfde probleem aanloopt. De sportevenementen tijdens de tour worden steeds moeilijker om te organiseren. Hierdoor komt de druk vooral bij één persoon terecht. De projectleider verliest tijd met werkzaamheden tijdens het op- en afbouwen van het evenement. Werkzaamheden

¹ Bron afkomstig uit intranet (niet publiekelijk toegankelijk) Sportworx

waar hij, de projectleider, niet te veel tijd aan moet besteden, waardoor hij andere werkzaamheden moet uitstellen of moet laten liggen. De opdrachten groeien in omvang, maar de aantal uitvoerders blijft hetzelfde. Het gaat hier om een klein team met één vaste projectleider, twee werknemers op projectbasis en een aantal stagiaires. Deze groeiende druk zal in de toekomst alleen meer toenemen wanneer de organisatie meer en grotere opdrachten krijgt. Vanuit Sportworx is al aangegeven dat het rendement hoger moet zijn, omdat het een organisatie is met een winstoogmerk. Het is van belang dat er winst wordt gemaakt zodat de organisatie financieel gezond blijft. Daarom is er vanuit de organisatie aangegeven dat er onderzoek gedaan moet worden naar mogelijke problemen bij het projectmanagement van de sportevenementen. Om te onderzoeken wat de efficiëntie van de georganiseerde sportevenementen is, kan men achterhalen waar nog kansen liggen om op het gebied van projectmanagement.

1.4 Probleemsituatie

Zoals eerder in hoofdstuk 1 is beschreven wil Sportworx ervoor zorgen dat sportevenementen een hoger rendement halen. Momenteel worden de sportevenementen volgens dezelfde stappenplan uitgevoerd. Er is dus een probleem dat de efficiëntie van de sportevenementen niet optimaal is. Efficiëntie duidt op de relatie tussen de ingezette middelen (input) en het product of de dienstverlening (output) (Verlet & Devos, 2010). Voor dit onderzoek zal het gaan om de efficiëntie van het ingezette geld, kwaliteit (scope) en werknemers. De organisatie heeft aangegeven dat er met dit onderzoek inzichten moeten komen in de huidige manier van projectmatig werken tijdens de tour en de relatie tussen de ingezette middelen en het product wat geleverd wordt. Dit is sterk afhankelijk van de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Deze werkzaamheden bestaan uit vier onderdelen: opbouw, breedtesport, topsport en afbouw. Er is gekozen om theorie over projectmanagement te gebruiken om de georganiseerde sportevenementen te onderzoeken.

1.5 Hoofd- en deelvragen

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag voor het afstudeeronderzoek beschreven. Deze komt logischerwijs voort uit de probleemstelling. De belangrijkste aspecten uit de hoofdvraag zullen omschreven worden in het theoretisch kader. De centrale vraag voor het onderzoek is:

“Hoe kan Sportworx de efficiëntie van de DELA Eredivisie Beach Tour op het gebied van projectmanagement verbeteren?”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn er deelvragen opgesteld die ieder meer inzicht moeten geven. Door middel van deze deelvragen zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Deelvraag 1: *“Hoe wordt het evenement georganiseerd in relatie tot de theorie van projectmanagement?”*

Deelvraag 2: *“Welke verbeterpunten op gebied van projectmanagement zijn er te adviseren voor de DELA Eredivisie Beach Tour?”*

Deelvraag 3: *“Hoe kan men de verbeterpunten op het gebied van projectmanagement implementeren in de huidige organisatie van de DELA Eredivisie Beach Tour?”*

1.6 Doelstelling en randvoorwaarden van het onderzoek

Doelstelling

De doelstellingen voor dit onderzoek zijn onder te verdelen in korte en lange termijn doelstellingen. Op korte termijn zal dit het opleveren van resultaten zijn. Hierbij zal literatuur gebruikt worden om vast te stellen op welke manier een project zoals deze georganiseerd moet worden. Verder zal het inzicht

geven in het huidige projectmanagement. Hierna zal gekeken worden op welke wijze de tour momenteel wordt georganiseerd. Op lange termijn zal het resultaat gebruikt kunnen worden om de andere evenementen te verbeteren om zo meer winst te maken en de relatie met de bond te behouden. Het langetermijndoel is het geven van advies over het managen van de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT), om zo handvaten te bieden voor het verbeteren van de DEBT. Deze adviezen zijn gebaseerd op het toepassen van projectmanagementtheorieën op de huidige werkwijze binnen de tour, zodat er een positief rendement wordt behaald en minder druk op de projectleider komt. Vanuit het advies moet er een actieplan komen die mogelijke verbeterpunten moet aangeven voor het organiseren van de sportevenementen. Op praktisch gebied moet het onderzoek ervoor zorgen dat de evenementen goed lopen.

Randvoorwaarden

De onderzoeksmethoden zullen zich richten op Sportworx en andere partijen die betrokken zijn bij de DELA Eredivisie Beach Tour. Dit zullen ook projectmedewerkers van de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo) zijn. Sportworx zal ruimte bieden om het onderzoek goed te laten verlopen. Verder zullen er geen kosten worden gemaakt om het onderzoek te realiseren.

Het onderzoek zal enkel betrekking hebben op de sportevenementen die tijdens de DELA Eredivisie Beach Tour worden georganiseerd. Binnen deze tour zal het onderzoek zich richten op het organiseren van operationele werkzaamheden. Dit zijn de werkzaamheden die Sportworx zelf uitvoert tijdens de sportevenementen.

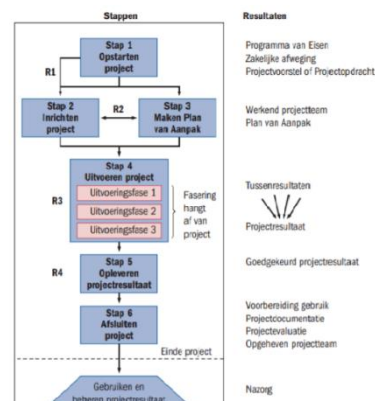
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

De literatuur over projectmanagement bevat belangrijke aspecten die van belang zijn voor het onderzoek. Deze worden in de volgende alinea's behandeld.

2.1 Projectmanagement

Bijna ieder (sport)evenement wordt binnen een vastgelegde periode en op een bepaalde plaats georganiseerd met een concreet en meetbaar resultaat. Hierdoor kunnen alle evenementen in principe projectmatig worden aangepakt (Verhaar & Eshel, 2017). Voor dit onderzoek zal het sportevenement gezien worden als een project (zie bijlage 4). Daarom is het van belang om te begrijpen wat projectmanagement inhoudt.

Volgens Grit (2015) is de definitie van een project het volgende: "Een project is een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen, meestal uit verschillende vakgebieden, om binnen een vastgestelde tijd een vooraf vastgesteld projectresultaat te bereiken met een vastgesteld budget."



Figuur 3: De zes stappen van de P6-methode, Grit (2015).

Projectmanagement is dus het beheersen van projecten. Het is de manier waarop projecten georganiseerd, voorbereid, gepland, uitgevoerd en afgerond worden (Focus op verbeteren BV & in 't Veld, 2013). In figuur 3 is een stappenplan te zien die de basis kan vormen voor het creëren van een project.

Fleming & Koppelman (1996, p.164) stellen dat integraal projectmanagement voor een beter resultaat zal zorgen. Hiermee wordt de ontwikkelingscyclus van nieuwe producten verkort en worden lagere algemene ontwikkelingskosten voor nieuwe producten gegenereerd. Dit resulteert in een product van hogere kwaliteit bij de eerste *release*. Het product is in dit geval het project, namelijk het sportevenement.

Een belangrijke factor hierin is het projectteam. Wat is het belang van een team en hoe beheers je een team. Fleming & Koppelman (1996, p. 164) geven de volgende definitie voor een team:

"Een team is een klein aantal mensen met complementaire vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, prestatiedoelen en aanpak, waarvoor ze zichzelf wederzijds verantwoordelijk houden."

Om een integraal projectteam succesvol te vormen en in te zetten hebben Fleming & Koppelman (1996, p. 164) een vijftal regels opgesteld (bijlage 5).

Regel 1: succesvolle projectteams zijn gekenmerkt door een helder omschreven doel.

Regel 2: houd het lot van de teamleden in handen van de projectleider.

Regel 3: streef naar fulltime opdrachten voor het team.

Regel 4: geef projectteamleden de bevoegdheid om hun functies te vervullen.

Regel 5: wijs ruimte toe zodat teamleden samen kunnen leven.

Het allerbelangrijkste voordeel is waarschijnlijk de verkorting van de tijd die nodig is om een nieuw product/project, van het oorspronkelijke idee tot het eindproduct, beschikbaar te stellen voor het publiek. Een nadeel hiervan is dat lidmaatschap van een projectteam samenwerking van elk lid vereist. Daarbij moet er ook sprake zijn van wederzijds respect voor andere functies binnen het projectteam.

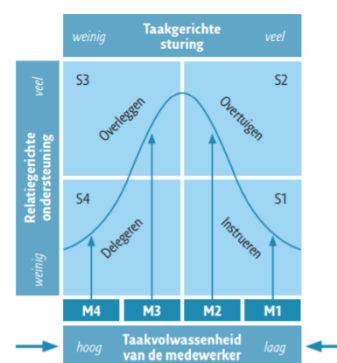
Hierin is de rol van de projectleider essentieel. In de volgende paragraaf wordt de rol van de projectleider toegelicht.

2.2 Rol van de projectleider

Ondanks het bestaan van verschillende aspecten in projectmanagement wordt leiderschap beschouwd als het meest cruciale element (Sohmen, 2013). Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het verzekeren van projectmanagement en het verbeteren van het projectsucces. Door het selecteren en opbouwen van een competent projectteam, die nodig is om een succesvolle uitvoering van projecten te garanderen (Whetten & Cameron, 2011).

Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) hebben in het *Four-Factor-model for Effective Project Leadership Competency* vastgesteld dat de factoren die dergelijke leiderschapscompetenties ondersteunen, kunnen worden onderverdeeld in vier categorieën: (1) Zelfleiderschap, (2) Managen van anderen, (3) Psychologische factoren en (4) Omgevingsfactoren (bijlage 6).

Naast de leiderschapscompetenties die van belang zijn voor een projectleider is de stijl van leiding geven ook van belang. Tijdens het organiseren en uitvoeren van een sportevenement zullen de groepsleden aangestuurd en begeleid worden. Hersey en Blanchard (2001) hebben een model gecreëerd dat inzicht geeft in de stijl van leiding geven en de taakvolwassenheid van de werknemers (figuur 4). Dit is van belang voor Sportworx, omdat zij te maken hebben met verschillende soorten projectleden die vaak ook verschillen van werkniveau. Figuur 4 beschrijft de kwadranten van het model van Hersey en Blanchard (2001) te zien. De uitwerking van de kwadranten zijn terug te vinden in bijlage 7.



Figuur 4: situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (2001).

2.3 Fasen van een project

Nu het belang van het team en de projectleider in kaart is gebracht, is het essentieel om te weten in welke periode, ofwel 'fasen', het team en de projectleider hun werkzaamheden moet uitvoeren. Een project wordt uitgevoerd om op een planmatige manier een bepaald doel te behalen (Focus op verbeteren BV & in 't Veld, 2013). Het doel van faseren is namelijk om beslismomenten in te voeren. Dit moet gebeuren binnen een afgesproken tijd. Dit wordt in traditionele fasen verdeeld in vier fasen (Focus op verbeteren BV & in 't Veld, 2013).

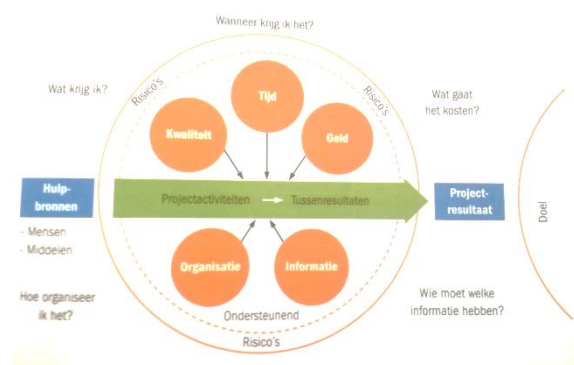
1. **Initiatief.** Hierin wordt overeenstemming bereikt over wat het projectresultaat moet zijn. Tijdens deze fase wordt de projectopdracht omschreven.
2. **Voorbereiding.** In deze fase gaat het om een akkoord bereiken over de oplossing en vormgeving van het projectresultaat.
3. **Realisatie.** Het uitvoeren van stappen om het projectdoel te realiseren.
4. **Evalueren en nazorg.** In deze fase wordt geëvalueerd of eventuele aanpassingen doorgevoerd moeten worden om het projectresultaat te verbeteren.

Sportservice Nederland BV & van der Jagt stellen dat er een vijftal fasen zijn die van belang zijn (2012). Zij plaatsen de definitiefase tussen fase een en fase twee. In deze fase wordt eerst nog kritisch gekeken naar het projectdoel. Het zo concreet mogelijk formuleren van het gewenste projectresultaat is van belang (Sportservice Nederland BV & van der Jagt, 2012). De overige stappen komen overeen met het bovenstaande model. Grit (2015) verklaard in zijn boek 'Projectmanagement' dat er verschillende manieren zijn voor het faseren van een project. Een traditionele manier is te zien in figuur 5. Een ander manier is de P6-methode van Grit (2015).



Figuur 5: Faseren van een project (traditioneel) Grit (2015)

Figuur 6 is afgeleid van figuur 2. In figuur 2 is duidelijk te zien wel stappen men moet doorlopen om alles goed in kaart te brengen. R1 is het projectvoorstel of de projectopdracht. R2 is de volgorde van stap 2 of 3. Men kan ervoor kiezen om eerst een plan van aanpak te maken of het project in te richten. R3 is het aantal en de naam van de uitvoeringsfasen. Dit kan verschillen per project. R4 is de oplevering van het projectresultaat. In figuur 2 is de P6-methode afgebeeld met de bijbehorende stappen. Voor het uitvoeren van het project (stap 4) zijn er een vijftal beheersaspecten van belang. Deze zijn terug te vinden in figuur 6 (Grit, 2015).



Figuur 6: beheers aspecten TGKIO volgens Grit (Grit, 2015).

- | | |
|----------------|---|
| 1. Tijd | T |
| 2. Geld | G |
| 3. Kwaliteit | K |
| 4. Informatie | I |
| 5. Organisatie | O |

Nu in kaart is gebracht wat de fasen van een project zijn, is het van belang om te achterhalen welke succesfactoren hierbij een rol spelen. Hierbij wordt gekeken wat deze succesfactoren zijn en wat het belang hiervan is voor projectmanagement.

2.4 Succesfactoren van een project

In veel onderzoeken over succescriteria van projectmanagement werd voorheen veel nadruk gelegd op de variabele: tijd, kosten en kwaliteit (Atkinson, 1999). Er was nog geen duidelijk onderscheid tussen de succesfactoren en criteria. Belassi en Tukel (1996) stelde dat onderzoek naar succesfactoren een duidelijk onderscheid moet maken tussen criteria en factoren. Ook moet een onderscheiding gemaakt worden tussen succesfactoren die in controle van de projectleider zijn en de factoren die hierbuiten vallen (Belassi & Tukel, 1996). Latere studies concludeerden dat er met meer factoren dan alleen beheersaspecten rekening gehouden moet worden (Westerveld, 2003). Onderzoeker Cooke-Davies (2002) stelt dat er ook onderscheid gemaakt moet worden tussen het projectsucces en het projectmanagementsucces.

- Projectsucces: meetbaar aan de hand van het gewenste en behaalde resultaat.
- Projectmanagementsucces: meetbaar aan de hand van de prestatie tegenover de kosten, tijd en kwaliteit.

Dit onderzoek richt zich op het projectmanagementsucces. De keuze hiervoor is gemaakt, omdat er uit de aanleiding en probleemanalyse naar voren is gekomen dat er niet efficiënt om wordt gegaan met de kosten en tijd. Dit heeft invloed op de kwaliteit van het project 'de DELA Eredivisie Beach Tour'.

Dalcher (2018) benadrukt met zijn boek dat er verschillende niveaus zijn van projectsucces. Hierdoor zijn er niveaus en reikwijdtes gecreëerd. Deze zijn beschreven in tabel 2.

Niveau	Reikwijdte
1. Projectmanagementsucces	Efficiëntie en prestatie
2. Projectsucces	Doelen, voordelen en stakeholders
3. Business succes	Waardencreatie en verzorging
4. Toekomstige potentie	Nieuwe kansen, bedreigingen en competenties

Tabel 2: niveaus van project succes (vertaald) Dalcher (2018).

Voor dit onderzoek zal dus de nadruk gelegd worden op het projectmanagementsucces, omdat de efficiëntie van het project de DELA Eredivisie Beach Tour in kaart gebracht zal worden en mogelijke verbeterpunten gevonden worden.

De literatuur benoemt veel succesfactoren. Deze zijn gebundeld door Westerveld (2003) en te vinden in tabel 3. De eerste kolom geeft de factoren aan, de andere kolommen geven aan op basis van welke factoren deze categorieën bepaald zijn (Westerveld, 2003). De uitwerking van deze succesfactoren zijn in bijlage 8 te vinden.

Resultaatgebieden 'Project Excellence Model' Westerveld (2003)	Morris & Hough (1987)	Munns & Bjeirmi (1996)	Belassi & Tukul (1996)	Pinto & Slevin (1996)
Leiderschap en team	Menselijke factoren	Menselijke partijen	Gebruikt van managementvaardigheden	Werving van personeel
Beleid en strategie	Projectdefinitie		Controle en monitoring	
Stakeholder management	Politieke en sociale factoren	Relaties met klanten en Politiek		Advies inwinnen bij klant Communicatie-macht en politiek
Bronnen	Financiën		Gebruik van technologie voorlopige schattingen	
Contracteren	Wettelijke afspraken	Wettelijke afspraken Contracteren		
Projectmanagement	Plannen, ontwerp	Projectadministratie Efficiëntie	Plannen en plannen	Technische taken Monitoren en feedback

Externe factoren	Plan urgentie Plan looptijd	Doelen	Factoren gerelateerd aan projectmanager projectteamleden Factoren gerelateerd aan het project Factoren gerelateerd aan de organisatie Beschikbaarheid van middelen Externe omgeving	Top managementondersteuning Karakter van projectmanager Omgevingselementen Urgentie
------------------	--------------------------------	--------	--	--

Tabel 3: Samenvatting van onderzoek succesfactoren van projecten (vertaald) (Westerveld, 2003: p. 414)

2.5 Efficiëntie

De literatuur kent verschillende definities van *efficiency*. De Nederlands benaming hiervoor is efficiëntie. Zo is er een verschil tussen de Engelstalige en de Nederlandse literatuur over wat nu precies efficiëntie inhoudt.

In 't Veld (1992) merkte dat de definitie van efficiëntie in de loop van de jaren veranderde. De definitie die voorheen werd opgesteld hiervoor is: *"efficiëntie is een vergelijking van de op basis van standaard berekende kosten met de werkelijk gebrachte offers."* In 't Veld (1992) geeft voorbeelden waarin blijkt dat de literatuur verschillende vormen definities van efficiëntie geeft. De ene auteur ziet de verhouding tussen twee resultaten als efficiëntie, de andere ziet de verhouding tussen resultaat en offer als efficiëntie. En sommige stellen dat de verhouding tussen offer en offer een mate van efficiency aantoonst. Het doel is hierin het beoogde resultaat (In 't Veld, 1992, p. 167).

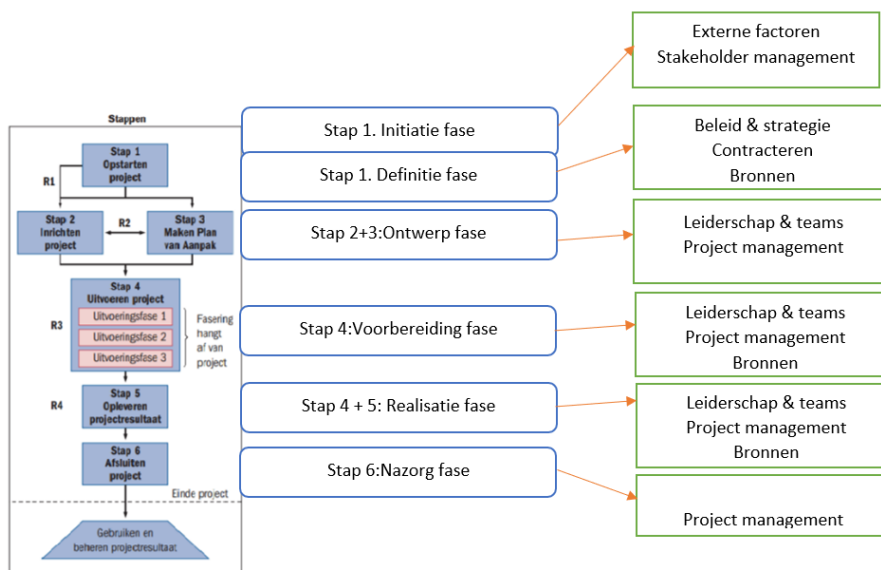
Maar wat wordt er bedoeld met een offer. In 't Veld (1992) gebruikt de volgende definitie: *"Om een middel te verkrijgen of om die mens of dat middel een handeling te laten doen verrichten, moeten offers worden gebracht door de organisatie en door die mens zelf."* Er wordt bewust de term 'offers' gebruikt omdat deze niet altijd in geld uitgedrukt kan worden.

Voor dit onderzoek wordt efficiëntie beschouwt als een verhouding tussen twee offers die Sportworx investeert om de sportevenementen te organiseren. Dit is namelijk het geld wat geïnvesteerd wordt en de mensen/middelen die ingezet worden om het sportevenement te realiseren.

Farrel (2000) stelt dat efficiëntie bestaat uit twee componenten. De technische efficiëntie en de allocatieve efficiëntie. Onder technische efficiëntie wordt verstaan wat de mogelijkheid is om het maximale resultaat te behalen vanuit een bepaalde input. De mogelijkheid om de input in optimale proporties te bemachtigen, om zo het produceren zo efficiënt mogelijk te laten verlopen wordt gezien als allocatieve efficiëntie.

Voor dit onderzoek is de technische efficiëntie relevant. Het onderzoek wil het organiseren van de sportevenementen verbeteren en dus het resultaat maximaliseren. Dit wordt door zowel Sportworx als de stakeholders gedaan, door een bepaalde input vooraf beschikbaar te stellen.

2.6 Conceptueel concept



Model 1: conceptueel model: stappen P6methode – traditionele fasen- succesfactoren

Nu de literatuur voor het onderzoek gebundeld is, is het van belang om deze te gebruiken voor het onderzoek. In model 1 is een conceptueel model te zien die gemaakt is aan de hand van de gevonden literatuur. Om verbeterpunten te kunnen benoemen die de efficiëntie van de sportevenementen (project) verhoogt, wordt gekeken naar de mate waarin de succesfactoren aanwezig zijn en hoe deze tot uiting komen. De succesfactoren die gebundeld zijn door Westerveld (2003), zijn gekoppeld aan traditionele fasen die gebruikt worden om een project te realiseren (Grit, 2015). Vervolgens zijn de fasen gekoppeld aan de P6-methode van Grit (2015). Dit is gedaan, omdat de P6-methode extra nadruk legt op de onderdelen die altijd voorkomen in een project. Verder komen in een project de traditionele ontwerpfase, voorbereidingsfase en resultaatfase niet altijd voor. Dus door deze stappen te gebruiken kan met het onderzoek in kaart worden gebracht wat al goed gedaan wordt, waar ruimte is voor verbetering en welke werkzaamheden nog helemaal niet worden uitgevoerd.

Hoofdstuk 3 Onderzoek ontwerp/methoden

In dit hoofdstuk zal er inzicht komen hoe het onderzoek is uitgevoerd. Welke methode er gebruikt is en welke keuzen er gemaakt zijn om het onderzoek te realiseren.

3.1 Onderzoeksstrategie

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe kan Sportworx de efficiëntie van de DELA Eredivisie Beach Tour op het gebied van projectmanagement verbeteren?”* Om hierop antwoord te geven zal er gebruikt gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek is het van belang om de ervaringen en belevingen van de projectleden te onderzoeken (Verhoeven, 2014). Om alle deelvragen te beantwoorden is er per fase gekeken naar aanwezigheid van de succesfactoren en hoe die dit zich vertaalt in de organisatie. Voor deelvraag twee en drie zal ook vooral de literatuur ondersteunend zijn bij de beantwoording van de deelvraag.

3.2 Dataverzamelingsmethode

Voor de dataverzameling is het van belang om de begrippen te operationaliseren, deze operationalisering is terug te vinden in bijlage 9. De data voor dit onderzoek is verzameld door middel van interviews, die zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (bijlage 10). Hierin staan verschillende onderwerpen die voortkomen uit het theoretische kader van het onderzoek. De topiclijst dient als uitgangspunt voor het interview (Verhoeven, 2014). De interviews zijn semigestructureerd. Dit houdt in dat bij iedere respondent dezelfde topics behandelt, maar er is ruimte voor diepgang bij bepaalde onderwerpen (Gratton, Jones & Robinson, 2011). De interviews zullen persoonlijk afgenomen worden en indien dit niet mogelijk i.v.m. Covid19 is zal het digitaal gebeuren.

3.3 Onderzoekseenheid

Het onderzoek is afgenomen bij vijf mensen vanuit de organisatie van Sportworx. Daarnaast is er een interview afgenomen bij de competitieleider van de tour vanuit de Nederlandse volleybal bond (NeVoBo). Allereerst is Kenneth geïnterviewd. Hij is de projectleider van de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT). Daarna is Gijs, de projectleider op het gebied van marketing en communicatie, geïnterviewd. Hierop volgde een projectmedewerker die mee werkt aan de hele tour. De directeur van Sportworx Wilco is geïnterviewd, om zijn bevinden te delen. Vervolgens is er contact geweest met Henk vanuit de NeVoBo en als laatste nog een projectmedewerker vanuit Sportworx. Er is persoonlijk contact gelegd worden met deze personen om een afspraak te realiseren (bijlage 11). Er is dus sprake van een slechte steekproef (Verhoeven, 2014). De respondenten zijn specifiek gekozen, omdat zij deel uitmaken van het project. De onderzoekspopulatie is niet groot het betreft werknemers van een middelkleine organisatie.

3.4 Onderzoeksinstrument

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De operationalisatie is gedaan door kernbegrippen uit de hoofd- en deelvragen uit te werken in het theoretisch kader. Deze zijn uitgewerkt in topics (bijlage 9). Deze topiclijst geeft betekenis aan de begrippen ‘succesfactoren.’ Deze zijn weer bij de juiste stappen gezet, om vervolgens het interview op te delen in fasen. Het semigestructureerde interview bestaat uit drie fasen. Fase 1 ‘voor het project’, fase 2 ‘tijdens het project’ en fase 3 ‘na het project’. Per fase is gekeken welke relevante succesfactoren, uit het theoretisch kader, mogelijk te bespreken zijn. Succesfactoren kunnen meerder betekenissen hebben en in verschillende fasen voorkomen. Het gaat hier om de belevingswereld van de respondent, dit is het uitgangspunt van het onderzoek (Verhoeven, 2015). De interviews zijn opgenomen met een telefoon. Het interview bestaat uit 14 topics verdeeld in drie fasen. Dit zorgt voor een verschillend aantal vragen die zowel open als gesloten zijn. De vragen hebben vooral betrekking op het projectmatige werken voor,

tijdens en na het evenement. Ook gaan de vragen over hoe zij vinden dat het gaat, waar mogelijke kansen liggen en of zij verbeterpunten zien.

3.5 Data-analyse

De interviews zijn afgenomen bij de respondenten nadat zij toestemming hadden gegeven om het op te nemen. Het interview is vervolgens opgenomen en getranscribeerd (Baarda, 2009). Om alle data te analyseren is er gebruikt gemaakt van codes. Dit houdt in dat de onderzoeker eerst het transcript heeft doorgelezen en 'codes' toe heeft toegekend aan de antwoorden. Deze codes geven het hoofdthema aan en zullen betrekking hebben op de deelvragen. Deze codes, ook wel labels genoemd, zijn voortgekomen uit elementen van het operationaliseren van de begrippen. Vervolgens is er axiaal gecodeerd door overkoepelende codes te maken die voortkomen uit de antwoorden van de respondenten (zie bijlage 12). Binnen deze axiale codes zijn er relaties en verbindingen gelegd met de data van het onderzoek (Baarda, 2009). Door privacy redenen zullen alleen de voornamen of respondentnummers gebruikt worden. Ook worden de opgenomen interviews na dit onderzoek verwijderd worden.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, is gebruik gemaakt worden van 'Peer Feedback'. Er is er aan een collega van Sportworx gevraagd de resultaten van het interview te bekijken en beoordelen (Verhoeven, 2014). Voordat alle interviews af worden genomen, is er gekeken naar de nieuwe (sub)topic die gevonden zijn. Deze zijn verwerkt in de ander interviews. Naast de werknemers van de organisatie wordt er ook externe partij geïnterviewd worden. Dit is respondent vijf en dit is iemand van de NeVoBo die betrokken is bij het project. Dit zal de betrouwbaarheid verhogen. Om het onderzoek in goede banen te leiden is het van belang dat er voor een interview goed gekeken moeten worden naar de aspecten die gevraagd zullen worden. De onderzoeker heeft een topic list bij zich om te kunnen controleren of alle aspecten aan bod komen. Verder zal er voor deelvraag twee en drie ook literatuur gebruikt worden om conclusies te trekken.

Validiteit

Validiteit staat voor de geldigheid van het onderzoek (Verhoeven, 2014). Wanneer het onderzoek valide is, is er geen sprake van systematische fouten. Door het afbakenen van de kernbegrippen die aan moeten geven welke mogelijke verbeteringen te adviseren zijn, is de validiteit van het onderzoek verhoogd. Verder is er gebruik gemaakt van een topiclijst die afgeleid is op het theoretisch kader en hierdoor meet men wat er gemeten moet worden (Baarda, 2009).

3.7 Ethische aspecten

Om deze aspecten te waarborgen zijn er voorwaarden opgesteld. Daarnaast zal de onderzoeker zich professioneel opstellen en met eerlijkheid de data te verzamelen en te verwerken, om zo de betrouwbaarheid te waarborgen.

- De anonimiteit van de respondenten zal gewaarborgd worden doordat de opnames niet verder worden gedeeld dan de Hogeschool Zeeland.
- Er zal vooral algemene informatie over het onderzoek gedeeld worden met de respondenten.
- Geen gebruik van volledige namen tijdens het documenteren en de respondenten mogen zelf kiezen of ze mee willen doen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer. De resultaten komen voort uit de afgenomen interviews die uitgevoerd zijn bij de werknemers van Sportworx. Daarnaast is er ook één interview afgenomen bij de opdrachtgever van het project de Nederlandse Volleybal bond (NeVoBo). Eerst zal men kijken naar de respondenten en het coderingsproces. Daarna worden de resultaten aan de hand van de deelvragen, per fase behandeld.

4.1 Respondenten

De respondenten voor dit onderzoek zijn bewust gekozen. Dit betreft vooral de meest ervaren medewerkers, omdat zij het meeste weten over hoe dit project gerealiseerd wordt. Er is dus gekozen om de CEO te interviewen. Hij is medeoprichter is van de organisatie. Ook de twee projectleiders zijn geïnterviewd, zij organiseren dit project al ruim 4 jaar samen. De twee meest ervaren werknemers en een persoon vanuit de NeVoBo zijn geïnterviewd. Deze persoon vanuit de NeVoBo is de competitieleider van de beachvolleybalcompetitie en werkt al vanaf het begin samen met Sportworx. Alle respondenten zijn mensen die meewerken aan het project de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT). Hoe er in contact is gekomen met deze personen en welke afspraken er gemaakt zijn is terug te vinden in bijlage 11.

4.2 Coderingsproces

Zoals te lezen is in paragraaf 3.5 is er voor dit onderzoek gecodeerd om de data te analyseren (bijlage 12). De resultaten zijn per fase van het project beschreven. Hierbij wordt bij iedere fase de betreffende deelvraag beantwoord.

4.3 Resultaat naar aanleiding van deelvragen per fase

Om ervoor te zorgen dat het beschrijven van de resultaten zo overzichtelijk mogelijk wordt gedaan, zijn de resultaten per fase beschreven. In elke fase zal men het resultaat beschrijven aan de hand van de deelvragen. De deelvragen zijn onderverdeeld in topics, waarvan de belangrijkste aanbod zullen komen. De overige topic zijn ook behandelt maar terug te vinden in bijlage 13.

4.4 Resultaten fase 1: voor het project

Externe factoren

Als men kijkt naar de eerste topic, externe factoren, zijn de respondenten het veelal met elkaar eens. Alle respondenten vanuit Sportworx kunnen alle externe partijen benoemen. Ze benoemen de belangrijkste partner/opdrachtgever, namelijk de NeVoBo. Verder worden ook de gemeente, de verenigingen en de ondernemers genoemd. De respondenten geven aan dat de invloed van de gemeente het grootst is. Ondernemers en verenigingen zijn volgens hen niet essentieel, maar kunnen het project wel verbeteren. Wel is te zien is dat respondent vier het daar niet mee eens is. Hij is van mening dat wanneer een partij niet deel wil nemen, je een andere partij kunt zoeken. Dat geldt volgens deze respondent dan ook voor een gemeente. Je zoekt dan naar gemeenten die mee willen doen. Ook geeft respondent vijf (NeVoBo) aan dat zij als organisatie vooral invloed hebben op sporttechnische zaken.

Als men inzoomt op de samenwerking met deze partijen, kan men stellen dat deze als prettig wordt ervaren. Alle vijf respondenten zijn het hier met elkaar eens. Respondent vijf vanuit de NeVoBo vindt de samenwerking ook goed. Bij de verbeterpunten kunnen niet alle respondenten een antwoord geven. Wel is te zien dat er verschillende punten worden genoemd. Namelijk: meer cashdeals binnen halen, nog meer samenwerken en betere promotie van het project. Een respondent voegde daar aan toe: niet alleen samenwerken met 'barterdeals' maar met meerdere hoofdsponsors.

Stakeholdermanagement

Bij deze topic is duidelijk te zien dat alle respondenten het met elkaar eens zijn wanneer het gaat om de communicatie met gemeentes en verenigingen. Het contact is dan vooral telefonisch of per e-mail. Vaak op een positieve, persoonlijke wijze. Dit bevestigt respondent vijf. Over de communicatie met ondernemers verschillen de meningen. Zo vindt respondent een dat de communicatie met ondernemers vaker stroef verloopt. Het belang van de ondernemers is met name financieel. Na afloop van het project is er weinig tot geen contact meer met de ondernemers.

“Contact met lokale ondernemers verloopt vaak wat stroever, omdat je ze natuurlijk na die week verder niet echt betrokken bij de verdere organisatie van de sport, dat is puur zakelijk.” (respondent 1, 2021)

Respondent zes is het eens met de bovenstaande citaat. De rest van de respondenten zegt dat het contact prima is en dat het netwerk van de gemeente gebruikt wordt bij het benaderen van deze ondernemers. Drie respondenten noemen een verbeterpunt. Respondent zes vindt de communicatie met stakeholders goed en respondent drie zegt dat het verschilt per stad en dat je er weinig invloed op hebt. Respondent een geeft aan dat de frequentie van de communicatiemomenten verhoogt zouden kunnen worden door bijvoorbeeld een *webinar*. Respondent vier geeft aan dat het aannemen van een accountmanager voor alle externe partijen een mogelijk verbeterpunt is, wanneer de tour nog meer groeit. Verder wordt benoemd dat er een meer zakelijke houding aangenomen moet worden.

“Ja, dat is soms een valkuil, het is een zakelijke samenwerking. Dus als je met een, bijvoorbeeld in Zutphen daar werk je met een ondernemer, waar we heel goed mee samen kunnen, maar op het einde van de streep moeten zij wel een bedrag binnenhalen. Want anders draaien wij verlies. Soms moet je met zakelijke dingen hiermee oppassen.” (respondent 2, 2021)

Tijdens het afnemen van het tweede interview is naar voren gekomen dat de *subtopic* relatie een belangrijk onderdeel is van ‘stakeholdersmanagement’. Hierdoor heeft enkel respondent een hier geen vragen over gekregen. De overige respondenten noemen de relatie met de stakeholders een unieke band, persoonlijk en positief. Het is een sterke band die gefocust is op het versterken en behouden van relaties. Dit bevestigt ook respondent vijf. Als verbeterpunt is er maar een respondent die iets concreets kan noemen. Dat is namelijk dat men moet oppassen voor mogelijke valkuilen. Het is uiteindelijk toch een zakelijke overeenkomst.

Of alle belangen behartigd worden is moeilijk te verklaren. Niet alle respondenten kunnen hier antwoord op geven. Wel is er te zien dat de CEO en de projectleider aangeven dat dit gewaarborgd wordt, doordat er een kader wordt gesteld vanuit de bond. Respondent vijf bevestigt dit door aan te geven dat afspraken worden gemaakt op directieniveau. Binnen dit kader zijn er echter verschillende belangen die behartigd moeten worden. Het belang van Sportworx is vooral gericht op het spelniveau verhogen en commercieel belang. Het belang van de partner, de Nederlandse Volleybal bond (NeVoBo), is vooral gericht op het geven van kansen aan Nederlandse volleyballers.

“Belang van Sportworx is dat het spelniveau naar een hoger niveau wordt getild. Ja, misschien een stukje commercieel belang? Ja, ja, ja.” (respondent 5, 2021)

Als men kijkt naar het belang van de gemeente is er te zien dat het vooral een concept op maat moet zijn. Met raakvlakken zoals sportparticipatie en citymarketing. Zoals respondent een aangeeft willen de gemeentes een return of investment. De verenigingen willen graag zelf meespelen, samenwerken en vooral de sport volleybal promoten. De ondernemers daarentegen willen samenwerken, maar vooral om zichtbaar te zijn tijdens het project en het behalen van financiële doelen.

Beleid & Strategie

Het opnoemen van het exacte projectdoel is voor bijna alle respondenten onmogelijk. Alleen de projectleider en de CEO geven aan dat het een tweedeling is van sportontwikkeling en geld. De overige respondenten kunnen hier niet een concreet antwoord op geven. Als men kijkt naar de helderheid van het projectdoel, komt naar voren dat het vooral in grote lijnen wel duidelijk is. Het exacte projectdoel is voor de 'harde kern' (de intern projectgroep) wel duidelijk en helder.

"Ja, je hebt in eerste instantie het kernteam Kenneth Wilco en ik, waar wij dingen natuurlijk bespreken. De grote dingen zullen daarin als voorbereiding besproken worden. Daarna zal Kenneth het communiceren naar het projectteam." (respondent 1, 2021)

Respondent vijf beaamt dat er doelen worden opgesteld op directieniveau, maar geeft aan deze niet concreet te kunnen benomen. Het delen van ontwikkelingen gebeurt zowel top-down als down-top en dit gebeurt zowel mondeling als schriftelijk. Voor het project wordt ook een googledrive bestand gebruikt. Verder worden er persoonlijk of via whatsapp ontwikkelingen gedeeld. Deze werkwijze wordt ook door alle respondenten als prettig of positief ervaren. Als verbeterpunt ziet men verschillende punten. Respondent een zegt vaker overleg te willen. Terwijl respondent twee de werkwijze praktischer wil inrichten. Verder wordt er nog benoemd dat er meer geld en tijd nodig is voor verbeteringen. Voor het implementeren van het verbeterpunt vaker overleggen stelt respondent een voor om het elke week een vaste dag in te plannen in de agenda's.

Contracteren

Het maken van externe afspraken voor dit project gebeurt vaak telefonische en na het gesprek wordt er via e-mail een bevestiging gestuurd. Respondent vijf geeft aan dat een contract pas aan de orde is bij een grote financiële waarde. Doordat de bevestiging na afloop van het gesprek wordt opgesteld ontstaat er soms onduidelijk over gemaakte afspraken.

"Denk dat het nu het probleem is dat het voor ons soms heel duidelijk is en voor een ondernemer soms minder. Dus eigenlijk is het gewoon bijna een soort van contract opstellen van dit is wat wij leveren dit is wat jullie leveren." (respondent 3, 2021)

Intern worden afspraken anders gemaakt. Drie respondenten geven aan dat er weinig afspraken worden gemaakt. Vanuit mondeling gemaakte afspraken worden er actiepunten opgesteld. Alle respondenten benoemen een verbeterpunt. Respondent een vindt een beknopte notulen een sterke verbetering. Jaarlijks moeten de doelen en startpunt heel duidelijk naar voren komen volgens respondent twee. Verder wordt er gezegd dat afspraken nog specifiek en duidelijker gemaakt moeten worden.

Over het implementeren van de verbeterpunten hebben niet alle respondenten aan kunnen geven hoe dit moet gebeuren. Wel noemt respondent twee dat een gestructureerde kick-off een manier kan zijn om de jaarlijks alle doelen te behalen. Verder voegt respondent drie eraan toe dat het heel concreet benoemen van de factoren die betrokken zijn bij het maken van een afspraak een verbetering kan zijn.

Leiderschap & Teams

Het samenstellen van het team bestaat uit twee delen. Alle respondenten bevestigen dat er een vast 'intern' kernteam is. Deze wordt elk jaar aangevuld met stagiaires, waardoor het elk jaar een ander team is. Echter wordt er wel bewust gekeken naar de ervaring van de werknemers om zo goed mogelijk balans te houden tussen de werknemers en de werkzaamheden. Alle respondenten geven aan dat de instructies altijd helder en duidelijk zijn. Er is sprake van een positieve ervaring, een duidelijk verwachtingspatroon en er is hulp beschikbaar wanneer dit nodig is. Over de leiding is iedereen tevreden. De manier van leiding geven wordt als prettig ervaren. Er is veel vrijheid gedurende het project

en er is controle achteraf. Respondent vijf bevestigt dit door te zeggen dat men voor een functie als deze goed moet kunnen communiceren en afspraken na moet komen.

“Ik vind dat Kenneth een hele goede people manager is. Dat die heel goed mensen bij elkaar kan brengen in groepen en daar doet die heel veel moeite voor. En dat doet die heel goed en hij geeft mensen ook hun eigen verantwoordelijkheid en ruimte, dus ik ben wel blij hoe dat gaat.” (respondent 4, 2021)

Voor het leiderschap kunnen drie respondenten geen verbeteringen noemen. Respondenten twee zegt dat het loslaten en toevertrouwen van je werknemers een verbeterpunt kan zijn. Respondent zes voegt daaraan toe dat iets meer sturing een verbetering zou kunnen zijn. Voor het implementeren kan alleen respondent twee onderbouwen hoe zijn verbeterpunt zou moeten zijn in de praktijk. Volgens hem is het van belang om samen met de leidinggevende te kijken waar de vrijheden liggen en waar niet. Dit zou voorafgaande aan het project afgesproken moeten worden.

Projectmanagement

Wat betreft projectmanagement, voor het project, somt respondent zes het goed samen. De ontwikkelingen worden zowel telefonisch, via Whatsapp als via e-mail gedeeld. Dit hangt af van de situatie. Het gaat er met name om dat er samen besproken wordt wat er gebeurt. Respondent drie zegt dat er wekelijks meetings zijn waarbij leden samenkomen om elkaar te informeren.

Voor het motiveren van de werknemers is het geven van zelfstandigheid en het betrekken van het projectteam in keuzes belangrijk. Het organiseren van een uitdagende tour moet hier ook aan bijdragen volgens respondent vier. Het is meer dan alleen werk, enthousiasme en een persoonlijke benadering.

Wat betreft feedback geven zijn alle respondenten het eens dat er hier ruimte voor is. Voortgangsgesprekken worden onderling gevoerd. Er is sprake van zowel feedback geven als feedback krijgen. Respondent vijf beaamt dit en geeft aan dat dit heel goed gaat.

“Ja, ja, daar is zeker ruimte voor. Dat doen we vaker, met elkaar erover sparren zeg maar. Dan krijg je en gesprekje wat wij nu doen zeg maar. Dat hebben wij vaker en dat is prima.” (respondent 5, 2021)

Respondent twee geeft ook aan dat er naar de medewerkers wordt geluisterd. Er zijn maar twee respondenten die een verbetering kunnen noemen. Dit gaat met name over het verhogen van de frequentie van de bijeenkomsten.

4.5 Resultaat fase 2 tijdens het project

Leiderschap & Teams

Wat betreft werkzaamheden delegeren zijn alle respondenten het met elkaar eens. De projectleider beheerst de stijl en dat moet ook voor dit project. Over hoe duidelijk de taken zijn verschillen de meningen. Over het algemeen is dit duidelijk volgens respondent twee. Respondent een zegt dat door begeleiding en sturing duidelijkheid wordt gegeven aan taken. Respondent drie zegt dat het altijd helder is. Hieraan voegt hij toe dat het team zich verder ontwikkelt naarmate de tour vordert. Voor verbeterpunten hebben alle respondenten van Sportworx iets kunnen noemen. Het werken met individuele opdrachten is een mogelijke verbetering volgens respondent een.

“Individuele opdrachten waarbij iedereen zijn opdracht moet uitvoeren om de teamopdracht te realiseren. En ik denk dat daardoor iemand die niet presteert door de mand valt en iemand die wel presteert blijft op koers. Dat betekent dat degene die door de mand vallen gestuurd moeten worden en dat je daardoor veel persoonlijker kan sturen, die de verantwoordelijkheid zelf niet aankan.” (respondent 1, 2021)

Respondent twee zegt dat de verwachtingen beter gemanaged moeten worden. Daarop volgt respondent drie met meer rust voor de projectleider. Vooraf oefenen van werkzaamheden moet ervoor zorgen dat er tijdens het project minder tijd verloren gaat volgens respondent vier. Daarbij is te zien dat respondent zes zegt dat het tussentijds bij elkaar komen, op locatie, om de ontwikkelingen door te nemen handig is. Dit gebeurt niet altijd. Voor het implementeren van het verbeterpunt kan alleen respondent twee iets noemen. De respondent wil het verbeterpunt, verwachtingen beter managen, implementeren door een briefing vooraf.

Bronnen

Feedback door de projectleider gebeurt op verschillende manieren, maar is wel open en transparant. Dit gebeurt in de vorm van een beoordelingsgesprek of een korte evaluatie. Tijdens het project kan het soms directer zijn volgens respondent zes. Maar dat is wel altijd netjes en positief. Als men dan kijkt naar de monitoring door de projectleider, is te zien dat dit erg afhankelijk is van de opdracht. Het is een resultaatgericht proces. Bij een makkelijker opdracht is er minder sprake van monitoring dan bij complexe opdrachten.

“Bij het velden bouwen, dat is inmiddels standaard geworden daar gaat die niet meer naar kijken. Uuh alleen als we klaar zijn en er staat iets echt scheef dan zegt hij er wel iets van. Maar dingen die ingewikkeld zijn of uniek zijn wordt wel goed gecheckt van hee gaat het allemaal goed zo niet wat gaat er niet goed.” (respondent 3, 2021)

Als verbeterpunt wordt ook genoemd dat er meer interactie moet komen. Respondent een wil hierbij ook een hogere frequentie van de bijeenkomsten. De overige respondenten zien hier geen mogelijke verbetering.

Leiderschap & Teams

Volgens alle respondenten is de stijl van managen vanuit de projectleider vooral delegeren. Daarnaast wordt ook genoemd dat er een samenwerkende stijl wordt gehanteerd. De leiderschapsstijl is vooral op relatieniveau en daarbij worden ook verschillende stijlen gebruikt.

“Maar ik vind dat Kenneth dat heel goed doet, maar niet vervelend. Ik heb geen autoritair gevoel bij hem. Ik denk dat dit zijn kracht is hoe hij dit doet.” (respondent 6, 2021)

Vrijheid is het belangrijkste onderdeel om het team te motiveren volgens de respondenten. Dat zegt ook respondent vijf. Delegeren, vrijheid en zelfstandigheid geven is volgens hem een juiste managementstijl voor een projectleider zoals deze. Daarnaast worden werknemers beloond en staat samenwerken centraal. Respondent zes zegt dat je vrijheid hebt, maar dat er ook goed wordt aangegeven bij wie je moet zijn als je vastloopt. Voor de verbeterpunten zijn er verschillende antwoorden te zien. Respondent een zegt dat he krijgen van individuele opdrachten een verbetering zal zijn. Ook het overzicht van de totale werkzaamheden voor de werknemer wordt benoemd. Oefenen in de voorbereiding is volgens respondent drie een mogelijke verbetering. Met dezelfde mensen werken zou ook een verbetering zijn. Respondent zes zegt hier geen verbetering te kunnen bedenken. Voor het implementeren van deze verbeterpunten kunnen niet alle respondent een antwoord geven. Respondent twee stelt de implementatie van een briefing voorafgaande aan het project voor, zodat er een beter overzicht is van alle werkzaamheden. Respondent drie zegt dat deze werkzaamheden benoemd moeten worden tijdens de kick-off. Respondent vier voegt daaraan toe dat als je meer tijd hebt, je elkaar beter leert kennen. Daardoor kun je ook beter met elkaar kunt samenwerken.

Projectmanagement

Duidelijk is dat de planning nooit precies verloopt zoals vooraf is opgesteld. In grote lijnen gebeurt dit wel, maar bijna nooit precies zoals de planning aangeeft. Sturing geven aan de planning is vooral

gebaseerd op anticiperen op fouten. Deze sturing is volgens respondent drie gebaseerd op duidelijke prioriteiten. Instructies en controle hiervan gebeurt top-down. De verbeterpunten die genoemd worden door de respondenten zijn verschillend. Op routine werken is een verbetering volgens respondent een. Respondent twee zegt dat er praktische feedback op locatie moet zijn.

“Soms is beter om dingen tijdens het event te zeggen dan na het event. Want tijdens kun je het nog oplossen. Gestructureerde feedback geven en misschien wat meer momenten om dat te doen.” (respondent 2, 2021)

Daarnaast voegt respondent drie daaraan toe dat ze als team vaker moeten samenwerken om hier beter in te worden. Respondent zes zegt dat er op het einde meer ruimte moet zijn voor eventuele uitloop van de planning.

4.6 Resultaat fase 3 na het project

Projectmanagement

Er worden verschillende antwoorden gegeven door de respondenten. Respondent een zegt dat er geen evaluatie plaatsvindt. Respondent twee zegt dat het wel gebeurt, maar niet gestructureerd. Volgens respondent drie gebeurt het meer in de vorm van reflectie. Respondent vier zegt dat het na afloop van elke evenement moet gebeuren. Respondent zes zegt dat het wel gebeurt.

Het extern evalueren is vooral gericht de samenwerking volgens respondent een. Respondent twee en drie zeggen dat dit erg wisselend is en afhankelijk is van de verschillende partijen. Respondent vijf zegt hierover dat er een bijeenkomst plaatsvindt aan het eind van het seizoen met alle betrokken partijen.

Respondent een zegt dat er geen interne evaluatie van het project is. Drie respondenten zeggen dat het verschilt, maar dat het gebeurt wanneer het kan. Respondent zes zegt dat er een bijeenkomst is waar er een evaluatie van de tour plaatsvindt. De drie genoemde verbeterpunten zijn vooral gericht op het inplannen van een evaluatie na afloop van het project.

4.7 Conclusie resultaten

Alle respondenten kunnen de externe partijen noemen en geven aan hoe belangrijk ze zijn. Het project wordt uitgevoerd als opdracht voor de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo). De gemeente is belangrijk. De verenigingen en ondernemers zijn niet essentieel. Over de communicatie met deze partijen is men tevreden. Dit gebeurt vooral telefonisch of per e-mail. Alleen bij ondernemers loopt de communicatie soms stroef, omdat zij een commercieel belang hebben. Alle belangen worden behartigd binnen het gestelde kader van de NeVoBo. Wel is er een verschil in belangen te zien voor Sportworx t.o.v. de NeVoBo. De NeVoBo wil de Nederlandse sporter een kans geven, Sportworx wil het spelniveau verhogen en winst wil maken. Verenigingen willen de sport promoten, ondernemers hebben een commercieel belang en gemeentes willen dat het project bijdraagt aan de sportparticipatie en citymarketing van de stad. Het projectdoel wordt op directieniveau opgesteld maar is niet voor alle projectleden helder en duidelijk. De financiële middelen voor het project zijn aanwezig en als verbetering moet deze verdeeld worden over de opdrachten, zodat teamleden op de hoogte zijn van mogelijke kosten. Het monitoren van het budget gebeurt ook tijdens het project. Vooraf worden ook incidentele kosten begroot voor het project. Voor grote financiële problemen worden opgelost op basis van prioriteiten die van belang zijn voor het project. Over het leiding geven is men tevreden, de projectleider kan delegeren, maar monitort wel de werkzaamheden als het om grote, complexe opdrachten gaat. Het motiveren van teamleden gebeurt door het geven van vrijheid en zelfstandigheid. Een verbeterpunt is het bespreken van alle werkzaamheden en deze benoemen tijdens de centrale kick-off. Een ander verbeterpunt is het bespreekbaar maken van de vrijheden. Voor, tijdens en

na het project is er sprake van feedback vanuit de projectleider als het projectteam. Feedback op locatie tijdens het project zou een verbetering zijn. De samenwerking met externe partijen wordt geëvalueerd, afhankelijk van de bereidbaarheid van de partijen. Intern vindt deze evaluatie niet of nauwelijks plaats. Een verbetering hiervoor is het inplannen van een evaluatie na afloop van het project.

Hoofdstuk 5 Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek vergeleken met de literatuur uit het theoretisch kader. Er wordt beschreven in hoeverre de resultaten overeenkomen met de beschreven literatuur en of bepaalde informatie verworpen kan worden. Afsluitend volgt een kritische reflectie op het gehele onderzoeksproces.

5.1 fase 1 voor het project

Per fase zullen de belangrijkste topic besproken worden in deze paragraaf. De overige topic zullen terug te vinden zijn in bijlage 14.

Externe factoren

Volgens Morris & Hough (1987) vertaalt de succesfactor externe factoren zich in het plan urgentie en plan looptijd. Hiermee wordt bedoelt welke stappen, in welke volgorde, binnen een bepaalde tijdsframe gerealiseerd moeten worden. Munns & Bjeirmi (1996) vinden hierin de doelen het belangrijkste element. Belassi & Tukul (1996) nemen het een stuk ruimer en benoemen de factoren die gerelateerd worden aan de projectleider of projectmedewerkers. Het karakter van de projectmanager is volgens Pinto & Slevin (1996) een van de onderdelen van het succesfactor externe factoren. De respondenten van dit onderzoek hebben hier vooral mee te maken gehad tijdens het maken van afspraken met externe partijen. Dit zijn de Nederlandse volleybalbond (NeVoBo), gemeenten, verenigingen en ondernemers. Dit is zoals Gritt (2015) het noemt de initiatieffase. De respondenten laten weten dat de samenwerking prettig verloopt en dat men op de hoogte is van de externe partijen en wat de invloed van deze partijen zijn die deelnemen aan het project.

In het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) is er te zien dat factor vier, de omgevingsfactoren, betrekking hebben op de organisatie. Het betreft de omgeving van de organisatie. Denk hierbij aan strategische afstemming van projecten op de bedrijfsdoelstellingen en de visie op het bedrijf en project. Sportworx heeft de omgeving goed in kaart gebracht en heeft een prettige samenwerking hiermee opgebouwd. Dit komt overeen met de literatuur, omdat er veel tijd en moeite wordt gestoken in het leren kennen van deze partijen het maken van afspraken met hen.

Beleid & Strategie

Het opstellen van het beleid en de strategie vindt volgens Gritt (2015) plaats in de definitiefase. Dit is ook terug te vinden binnen het organiseren van het project. Doelen worden op directieniveau gemaakt volgens respondent vier en vijf. Volgens Morris & Hough (1987) is het vooral van belang om de projectdefinitie in kaart te brengen. Dit komt niet helemaal overeen met de bevindingen uit de interviews. Het interne kernteam is vaak wel op de hoogte van de projectdoelen. De rest van het team weet dat er projectdoelen zijn, maar weet deze niet altijd te benoemen. Dit komt niet overeen met wat er in de literatuur gevonden is. Het team moet een doelstelling hebben die gekenmerkt is door een helder omschreven doel (Fleming & Koppelman, 1996, p. 164). Daarnaast moet er sprake zijn van controle en monitoring (Pinto & Slevin, 1996). Dit komt niet helemaal overeen met de interviewresultaten. Er is sprake van controle bij complexe, nieuwe opdrachten. Bij kleine opdrachten is hier niet altijd sprake van. Over het algemeen is er veel vrijheid en mag het projectteam zelf invulling geven aan de opdracht. De opdrachten zijn vooral resultaat gericht. Het delen van ontwikkelingen gebeurt zowel top- down als down- top. Dit is zowel mondeling als schriftelijk.

In het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) is te zien dat factor drie, psychologische factoren, van toepassing is. In deze fase is het ontwikkelen van de leiderschap *skills* van de projectleider namelijk essentieel. Het is van belang om

problemen te herkennen, positieve verandering te creëren en stress te verminderen. Belangrijke factoren zijn creatieve oplossingen en stressmanagement. Dit komt overeen met de antwoorden van de respondent. De vrijheid, eigen invulling van opdrachten en de positieve sfeer die gecreëerd wordt door de projectleider komen overeen met de gevonden literatuur.

Contracteren

Het contracteren is voor Moris & Hough (1987) het maken van wettelijke afspraken. Munns & Bjeirmi (1996) voegen hieraan toe dat het gebruik maken van contracten hier ook onder valt. De resultaten van dit onderzoek komen overeen met de bevindingen uit de literatuur. Er worden mondelinge en schriftelijke afspraken gemaakt met externe partijen. Indien nodig wordt er een contract opgesteld. Intern worden er minder afspraken gemaakt en vastgelegd. Afspraken worden mondeling gemaakt en verwerkt tot actiepunten.

Het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) stelt dat factor 2, groepsleider, hier van toepassing is. De projectleider stelt de norm van hoe opdrachten worden opgesteld en afgerond. Hierbij bepaalt deze persoon de manier waarop afspraken worden gemaakt. Het betreft hier vooral de factor plannen van werkzaamheden. Dit komt niet helemaal overeen met de interviewresultaten. Om goed te kunnen plannen moeten er afspraken gemaakt worden en deadlines gesteld worden. Echter is er bij sportevenementen vaak sprake van onverwachte wijzingen. Alle respondenten geven aan dat de manier waarop afspraken gemaakt worden verbeterd kan worden.

Leiderschap & Teams

Bij deze topic gaat het met name over de samenstelling van het projectteam, het helder en duidelijk geven van instructies en de ervaring op het gebied van leiding geven. Volgens Pinto & Slevin (1996) is werving van personeel van belang. Dit proces is ook terug te zien bij Sportworx. De samenstelling van de teams bestaat uit een paar kernleden en stagiaires die elk jaar worden geworven door de projectleider. Hij kiest hier bewust mensen die nodig zijn in het projectteam. Dit proces komt overeen met wat er in de literatuur gevonden is. Belassi & Tukul (1996) stellen dat, voor leiderschap & teams, het van belang is dat men gebruikt maakt van managementvaardigheden. Dit komt overeen met de interviewresultaten. Er wordt bewust gestuurd door de projectleider en iedereen is hier tevreden over. Er wordt helder en duidelijk gecommuniceerd over instructies en de projectleider gebruikt zijn managementvaardigheden correct.

Projectmanagement

Voor Moris & Hough (1987) en Belassi & Tukul (1996) is het projectmanagement vooral gericht op het plannen. Moris & Hough (1987) voegen daaraan toe dat hierin het ontwerp van het project gecreëerd wordt. Munns & Bjeirmi (1996) stellen dat projectadministratie en efficiëntie centraal staan. Pinto & Slevin (1996) benoemen meerder factoren. De meest relevante factor hierbij is feedback. De interviewresultaten komen overeen met de bevindingen uit de literatuur. Er worden wekelijks bijeenkomsten gepland waarin informatie wordt gedeeld met het projectteam. Ontwikkelingen, afhankelijk van de situatie, worden gedeeld via de telefoon, WhatsApp en e-mail. Omdat veel taken gericht zijn op het verlagen van de kosten, wordt er vaak samen gekeken naar goedkopere alternatieven. Deze worden gedurende het proces gedocumenteerd.

Verder is er in de resultaten te lezen dat motiveren gedaan wordt door de werknemers te betrekken in het maken van keuzes en het bieden van zelfstandigheid. Er is ook ruimte voor onderlinge feedback. Fleming & Koppelman stellen met regel vier van een succesvol projectteam (1996, p. 164) dat leden van een projectteam de bevoegdheid en functionele autoriteit moet hebben om onafhankelijk te handelen. Het motiveren en plannen van bijeenkomsten en werkzaamheden zijn volgens het *Four-Factor-*

model for Effective Project leadership Competency van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) ook taken van de projectleider. Hij is de facilitator van motivatie, samenhangende teams en plannen van werkzaamheden. Dit is duidelijk terug te zien in de interviewresultaten en de bevindingen uit de literatuur overeen komen met elkaar.

5.2 fase 2 tijdens het project

Leiderschap & Teams

Moris & Hough (1987) stellen dat leiderschap en teams menselijke factoren bevatten. Munns & Bjeirmi (1996) noemen het menselijke partijen, vaak heb je te maken met meerdere groepen en/of partijen. Dit geldt ook voor Sportworx tijdens het organiseren van dit project. Dit betekent dat de projectleider de stijl van managen moeten afstemmen op de menselijke factoren en de randvoorwaarden van de opdrachten. Het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) geeft inzichten in verschillende competenties van een projectleider. Factor een, zelfleiderschap, beschrijft dat men moet kunnen machtigen en delegeren. Belangrijk hierbij is ook het positief blijven en communiceren. Dit komt volledig overeen met de gevonden resultaten. Alle respondenten vinden dat de projectleider dit beheerst. Het situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard (2001) geeft aan dat delegeren van werkzaamheden mogelijk is, wanneer de medewerker genoeg kennis heeft en zelf voldoende motivatie heeft om de taak uit te voeren. Dit komt niet helemaal overeen met de gevonden resultaten. De opdrachten zijn niet altijd even duidelijk voor iedereen. Om de leiderschapsstijl succesvol toe te passen, is het van belang dat alle projectleden gemotiveerd zijn en precies weten wat ze moeten doen. Dit wordt omschreven als taakvolwassenheid (Hersey & Blanchard, 2001). Uit de interviewresultaten blijkt dat de leiderschapsstijl van de projectleider niet altijd passende is bij de taakvolwassenheid van de projectleden.

Leiderschap & Teams

Deze topic richt zich tijdens het project op de managementstijl en het motiveren van de werknemers. Zoals eerder benoemd is dit volgens de literatuur vooral gericht op menselijke factoren (Moris & Hough, 1987). Of zoals Munns & Bjeirmi (1996) het noemen menselijke partijen. De resultaten geven ook aan dat er veel aandacht is voor menselijke aspecten. Er wordt in overleg vrijheid gegeven en zelfstandigheid gevraagd. Op die manier probeer de projectleider de werknemers te motiveren. De huidige manier van werken komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. De verbeterpunten voor deze topic gaan met name over het team en de werkzaamheden.

Hier is regel vier van Fleming & Koppelman (1996, p. 164) van belang, omdat Sportworx vrijheid en verantwoordelijkheid geeft aan het projectteam. Een van de verbeterpunten is gericht op het bieden van een overzicht van alle werkzaamheden. Uit de interviewresultaten blijkt dat de projectleider de delegerende stijl beheerst en toepast. Maar volgens situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard (2001) is dit niet alleen afhankelijk van de vaardigheden van de projectleider maar ook van de taakvolwassenheid van de werknemer. Dit geeft aan dat er een duidelijke overeenkomst is met de literatuur, maar dat er ook ruimte is voor verbetering.

5.3 fase 3 na het project

Projectmanagement

In de traditionele fasen van projectmanagement is te zien dat fase vier in het teken staat van evalueren en nazorg (Focus op verbeteren BV & in 't Veld, 2013). Gritt (2015) legt de nadruk op het gebruik en beheer van nazorg. De *output* van de evaluatie kan gebruikt worden om een volgend project te verbeteren. Munns & Bjeirmi (1996) leggen hier vooral de nadruk op efficiëntie. Omdat men nu in kaart kan brengen wat de berekende kosten voor werkelijke offers heeft gebracht (In 't Veld, 1992). Uit de interviewresultaten blijkt dat de externe evaluatie wordt uitgevoerd zoals beschreven staat in

de literatuur. Sportworx houdt bijeenkomsten met externe partijen waarin de samenwerking wordt geëvalueerd. Uit de interviewresultaten blijkt dat een interne evaluatie niet altijd plaatsvindt. De literatuur stelt dat de feedback en ervaringen van het team na afloop met elkaar besproken moeten worden (Gritt, 2015). Dit is nodig om een volgende editie te verbeteren. Momenteel gebeurt dit te weinig.

5.4 Conclusie discussie

Er is te zien dat Sportworx hun externe partijen in kaart hebben gebracht zoals de literatuur dit beschrijft. De communicatie met deze partijen verloopt goed. De nadruk ligt op het creëren van langdurige, winstgevende relaties. De rol van de projectleider is hier belangrijk en uit de resultaten blijkt dat de projectleider over de juiste competenties beschikt. Dit is terug te zien in het beleid en de strategie van de organisatie. Hier wordt echter wel duidelijk dat het projectdoel niet voor alle projectleden helder is. Voor het maken van externe afspraken is te zien dat er mondeling en schriftelijk afspraken worden gemaakt. Intern worden er minder afspraken gemaakt en werkt men met actiepunten. Doordat er veel zaken veranderen gedurende een project is hier moeilijk op in te spelen. Over de bronnen is te zien dat er hulpmiddelen worden gebruikt zoals Excel om voorlopige begrotingen te maken. Verder worden de financiën gemonitord door de gemaakte kosten te controleren. Tevens worden de onvoorzien kosten begroot om eventuele incidentele kosten te dekken tijdens het project. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Over leiderschap en teams is te zien dat de projectleider het team samenstelt aan de hand van competenties die nodig zijn voor het realiseren van het project. Verder is te zien dat het projectteam tevreden is over de instructies en dat deze helder en duidelijk zijn. Het motiveren gebeurt ook volgens de bevindingen vanuit de literatuur. Namelijk, door middel van het geven van vrijheid en zelfstandigheid. Verder is duidelijk te zien dat de projectleider het delegeren beheerst, maar dat hierin niet altijd rekening wordt gehouden met de taakvolwassenheid van de werknemer. Er wordt ook feedback gegeven door en aan de projectleider, zoals in de literatuur wordt beschreven. Wekelijks vindt er een bijeenkomst plaats waarin ontwikkelingen worden gedeeld. Deze ontwikkelingen worden telefonisch of per e-mail gedeeld met het projectteam, afhankelijk van de situatie. Over de evaluatie kan gezegd worden dat het met externe partijen gebeurt zoals omschreven in de literatuur, maar dat een interne evaluatie niet of nauwelijks wordt gedaan. Dit komt niet overeen met de bevindingen vanuit de literatuur. De reflectie van het onderzoeksproces is terug te vinden in bijlage 15.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen. Vanuit deze bevindingen wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Dit zal de basis vormen voor de aanbevelingen.

6.1 Conclusie

Sportworx is een groeiende organisatie en constateert dat er veel werkdruk ligt op de huidige projectleider. Om te achterhalen of er op het gebied van projectmanagement verbeteringen mogelijk zijn, is hier uitgebreid onderzoek naar gedaan. Dit is gedaan aan de hand van deze centrale vraag:

“Hoe kan Sportworx de efficiëntie van de DELA Eredivisie Beach Tour op het gebied van projectmanagement verbeteren?”

Voor het beantwoorden van de centrale vraag is er gebruik gemaakt van drie deelvragen. Deze worden hieronder beantwoord. Om zo specifiek mogelijk antwoord te kunnen geven is er per deelvraag gekeken naar alle drie fasen van het project.

6.2 Organiseren van evenementen in relatie tot de theorie van projectmanagement

“Hoe wordt het evenement georganiseerd in relatie tot de theorie van projectmanagement?”

Voor het project: er is duidelijk te zien dat organiseren van de evenementen voor een deel gestructureerd gebeurt. De stappen en handeling komen overeen met wat er in de literatuur gevonden is. Alle respondenten kunnen de samenwerkende partijen en partner benoemen. Daarbij vinden alle respondenten dat het een prettige samenwerking is. Respondent vijf vanuit de bond bevestigt dit, daarmee kan geconcludeerd dat de samenwerking bestaat uit een unieke band. Directe en persoonlijke communicatie wordt vooral door de projectleider gedaan. Verder is te zien dat alle respondenten erg tevreden zijn met de werkzaamheden van de projectleider. Hij beheerst het delegeren, motiveert en werkt mee indien nodig. Dit wordt als prettig ervaren door alle respondenten. Opvallend is dat bijna niemand het projectdoel kan benoemen. In grote lijnen is het projectdoel bekend, maar alleen de projectleider en leden van het kernteam kunnen dit specifiek benoemen. De literatuur stelt dat het een belangrijk aspect is om met concrete doelen te werken voor je projectgroep (Fleming & Koppelman, 1996, p. 164). Deze doelen worden enkel directieniveau gemaakt. Daarnaast is te zien dat er veel vrijheid en zelfstandigheid is voor het invullen van werkzaamheden. De projectleider biedt sturing indien nodig. Externe afspraken worden telefonisch gemaakt en bevestigd per mail. Indien nodig worden er contracten opgesteld. De projectleden geven aan dat zij deze manier van afspraken maken prettig vinden. Intern worden er weinig afspraken gemaakt. Hier is vooral sprake van veel overleg en actiepunten. Een kanttekening hierbij is dat het project vaak verandert, waardoor deze actiepunten vaak vervallen. Wanneer er veranderingen zijn in het project, is het van belang dat de projectleden hierop anticiperen en de actiepunten hierop aan te passen.

Er is genoeg budget voor het project, maar om het groter aan te pakken is het van belang om sponsordeals op te zetten. Daarnaast worden uitgaves gecontroleerd en gebundeld in verschillende bestanden. De projectleider stelt de teams samen en iedereen is hier tevreden over. De projectleider selecteert bewust stagiaires die nodig zijn voor het realiseren van het project. Verder zeggen de respondenten vanuit Sportworx dat de instructies vanuit de projectleider helder en duidelijk zijn. De projectleider speelt een belangrijke rol in het creëren van de juiste werkomstandigheden en alle projectleden zijn erg positief over hem. Vrijheid en zelfstandigheid spelen hierin een rol. Feedback krijgen en geven is dan ook een bespreekbaar onderwerp waar volgens de respondenten ruimte voor is. Projectmanagement is wel geïntegreerd in het beleid van Sportworx, maar niet alle onderdelen hiervan worden

optimaal benut. Dit betreft voornamelijk het stellen en gebruiken van doelen om het team planmatig te laten werken naar een concreet doel.

Tijdens het project: uit de resultaten van de respondenten komt duidelijk naar voren dat de projectleider het delegeren beheerst en vaak toepast. Volgens respondent vijf is dit ook een vereiste voor een projectleider die een project zoals deze leidt. Er is te concluderen dat de stijl delegeren beheerst wordt door de projectleider en dat dit op een positieve manier gebeurt. Tijdens het project wordt het budget gemonitord. De gemaakte kosten worden gebundeld en er is een plan bij grote ongelukken. Dit zijn de onvoorziene kosten. Het gebruik van dit budget wordt gedaan aan de hand van een stappenplan, gericht op de prioriteiten van het project. Hiervoor wordt een persoon aangesteld om dit te monitoren.

De werkwijze tijdens het project komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Het geven en krijgen van feedback tijdens het project gebeurt tussendoor of middels een beoordelingsgesprek. Dit gebeurt op een directe, open en vriendelijke manier. Verder is te zien dat de stijl van managen en het motiveren van je werknemers een belangrijk rol speelt tijdens het project. De projectleider doet dit door vrijheid en zelfstandigheid te geven binnen een samen opgesteld kader. Aanvullend hierop is te zien dat de stijl delegeren goed wordt beheerst en ook bijna altijd wordt toepast. Dit komt ook veelal overeen met de gevonden literatuur. Een kanttekening hierbij is dat men vooral moet delegeren aan de hand van de taakvolwassenheid van de werknemer (Hersey & Blanchard, 2001). De projectleider geeft dan ook aan dat dit niet altijd gebeurt. Het is dus van belang om rekening te houden met de taakvolwassenheid van de werknemers.

Ook is er te zien dat er planning is gemaakt voor tijdens het project. Veel werkzaamheden veranderen gedurende het project, waardoor er vooral sturing nodig is gericht op het anticiperen van fouten. Onverwachte wijzigingen in het project zijn onvermijdelijk, echter speelt Sportworx hier op in door alle werkzaamheden aan de hand van prioriteiten in de planning te verwerken.

Na het project: uit de resultaten blijkt dat het Sportworx de externe evaluatie uitvoert zoals de literatuur beschrijft. Er worden evaluaties gehouden met diverse betrokken partijen. Dit gebeurt ook op een fijne, persoonlijke manier. Sportworx neemt het initiatief in het organiseren van deze evaluaties, maar deze bijeenkomsten zijn afhankelijk van de behoefte van de samenwerkende partijen. De interne evaluatie wordt niet of nauwelijks gedaan. De literatuur stelt dat de ervaringen en meningen van het projectteam een belangrijk uitgangspunt is voor het nieuwe project. Belangrijk is dat Sportworx dit onderdeel beter integreert in het huidige projectmanagement.

6.2 Verbeterpunten op het gebied van projectmanagement

“Welke verbeterpunten op gebied van projectmanagement zijn er te adviseren voor de DELA Eredivisie Beach Tour?”

Voor het project: bij externe factoren worden er verschillende verbeterpunten genoemd. Er moeten meer cashdeals binnen gehaald worden. Verder wordt aangegeven dat er meer samengewerkt moet worden met externe partijen en dat de promotie rondom het project beter moet. Een respondent benoemt dat meerdere hoofdsponsors een verbetering is, omdat er hierdoor meer financiële vrijheid is. De literatuur stelt dat beheeraspecten zoals geld en tijd nauwkeuring gemonitord moeten worden. Dit gebeurt ook, omdat de respondenten aangeven dat geld en tijd nodig is om het project te verbeteren. Over de communicatie met deze partijen komen verschillende verbetering aan bod. De frequentie van contactmomenten moet omhoog, dit kan ook in een vorm van een Webinar. Een meer zakelijke houding aannemen benoemt is belangrijk en wanneer het project in omvang groeit, is het aanstellen van een accountmanager voor externe partijen een sterke verbetering. Het is van belang om commercieel succes te boeken, omdat het project winstgevend moet zijn. Hierdoor kan de organisatie blijven

bestaan en groeien. De frequentie van de contactmomenten vergroten is een sterke verbetering, omdat Sportworx hierdoor beter op de hoogte is van de ontwikkelingen die spelen in de externe omgeving.

De relaties met externe partijen worden goed onderhouden. Wel is van belang dat Sportworx hierin een zakelijke houding blijft hanteren. Het investeren in goede relaties is belangrijk, maar het behalen van winst is essentieel voor het bestaansrecht van de organisatie. Over de werkwijze blijkt dat er vaker overleggen moeten plaatsvinden, de werkwijze praktischer ingericht moet worden, er ruimte moet zijn voor persoonlijke afspraken met teamleden en dat het project meer geld en tijd nodig heeft.

Bij het contracteren blijkt dat teamleden beter op de hoogte gehouden willen worden over gemaakte afspraken door middel van beknopte notulen. Gemaakte afspraken moeten duidelijker en specifieker gemaakt worden. Daarbij is het ook belangrijk om jaarlijks doelen te stellen. Dit moet het centrale startpunt zijn voor het project. Momenteel worden er actiepunten opgesteld na een overleg, maar soms zijn de gemaakte afspraken onduidelijk voor de teamleden. Hierdoor verliest het projectteam tijd tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. Beter notulen moeten zorgen voor meer helderheid.

Het koppelen van financiële targets aan individuele opdrachten van het projectteam is een belangrijke verbetering, zodat alle teamleden een duidelijk overzicht hebben van het totale budget en de gemaakte kosten.

Het projectteam heeft behoefte aan meer vertrouwen van de projectleider over de uitgevoerde werkzaamheden. Hierbij is sturing wel gewenst, zodat de individuele werkzaamheden goed uitgevoerd kunnen worden en daarmee kosten en tijd bespaard kunnen worden. Er is behoefte aan meer bijeenkomsten voorafgaande aan het project, zodat alle teamleden duidelijk weten wat er van ze verwacht wordt. In deze bijeenkomsten is het van belang dat de projectleden sturing en feedback krijgen en dat de communicatie onderling verbeterd wordt.

Tijdens het project: bij leiderschap en teams komt naar voren dat een overzicht van alle werkzaamheden gewenst is. Het geven van individuele opdrachten tijdens het project is ook van belang. Op deze manier zijn alle projectleden op de hoogte van wat er specifiek van hen verwacht wordt. Door de verwachtingen van de projectleden beter te managen verlopen de werkzaamheden beter en wordt hier tijd bespaard. Hierdoor kan de projectleider deze taken volledig uit handen geven en heeft hij meer tijd voor zijn eigen taken.

Het projectteam bestaat elk jaar uit verschillende leden. Om de projectleden goed voor te bereiden op de werkzaamheden en beter samen te laten werken is het van belang om voorafgaande aan het project te oefenen. Hierdoor is er ruimte om te leren en vragen te stellen, waardoor de taakvolwassenheid van de projectleden toeneemt. Het oefenen van de werkzaamheden wordt nu gedaan tijdens de eerste stops van het project. Door dit vooraf te doen verhoogt Sportworx het projectmanagement succes en wordt er tijd bespaard tijdens de eerste stops.

Het monitoren van het budget gaat goed, maar er zijn hiervoor nog een aantal verbeterpunten. Zo kunnen er foto's gemaakt worden van bonnen en facturen, zodat de projectleider niet altijd overal bij hoeft te zijn.

De projectleider hanteert de stijl delegeren. Deze stijl past bij het project, maar de projectleden hebben hierbij behoefte aan meer interactie met de projectleider. Door meer contactmomenten tijdens het project kan onduidelijkheid worden voorkomen, waardoor werkzaamheden nog beter worden uitgevoerd. Er is dus behoefte aan meer feedback op locatie over met name praktische zaken die alleen uitgevoerd kunnen worden tijdens het project. Bijvoorbeeld het maken van een *after movie* wordt

hierdoor beter gedaan. Verder is van belang om meer tijd voor uitloop op te nemen in de planning voor het afbouwen van het project, omdat dit het laatste onderdeel is van de planning en deze vaak uitloopt.

Na het project: het eerst verbeterpunt is het gestructureerd achteraf inplannen van evaluatie momenten met zowel externe partijen als met het projectteam. Dit gebeurt wel, maar niet op vaste momenten. Door vaste evaluatiemomenten op te nemen in de planning, kan Sportworx feedback geven en krijgen en hiermee het project verbeteren. Het is van belang dat Sportworx dit doet met zowel externe partijen als met het projectteam

6.3 Implementeren van verbeterpunten

“Hoe kan men de verbeterpunten op het gebied van projectmanagement implementeren in de huidige organisatie van de DELA Eredivisie Beach Tour?”

Voor het project: niet alle respondenten geven aan hoe de verbeterpunten geïmplementeerd kunnen worden. Met name de literatuur geeft hierin sturing. Om winstgevend te zijn is het van belang om meerdere hoofdsponsors te hebben en het project beter te promoten. Hiervoor is een communicatiestrategie en een sponsorplan essentieel.

Voor het verbeterpunt vooraf oefenen is het van belang dat er samen met de projectleider verschillende dagen worden ingepland. Op deze dagen zullen alle werkzaamheden van het project uitgevoerd worden en moet er ruimte zijn voor individuele feedback. Om vaker te overleggen is het van belang om een vaste dag in te plannen. Voorafgaande aan het project is gestructureerde kick-off belangrijk. Tijdens deze kick-off moet het projectdoel centraal staan en een duidelijk overzicht van alle werkzaamheden bevatten. Hier moeten ook duidelijke afspraken gemaakt worden over de communicatie gedurende het project. Deze afspraken moeten vastgelegd worden in korte notulen, zodat alle projectleden deze op ieder moment kunnen teruglezen.

Met externe partijen moet nog specifieker en duidelijker besproken worden welke afspraken er gemaakt worden. Dit moet wederom goed gedocumenteerd worden en inzichtelijk voor het gehele projectteam. Het documenten van deze afspraken moet volgens een format gedaan worden. Dit is een vast format die voor elke externe partij ingevuld kan worden.

Voor het projectteam en de werkzaamheden is het van belang samen te kijken waar de vrijheden liggen in de uitvoering om zo vast te stellen wat de werkwijze wordt. Alle werkzaamheden van het project moeten verdeeld worden als individuele opdrachten voor de leden van het projectteam. Het is belangrijk om een target te koppelen aan de individuele werkzaamheden, zodat de projectleden inzicht krijgen in het budget van het project en de gemaakte kosten.

Tijdens het project: in deze fase is wederom te zien dat niet veel respondenten kunnen aangeven hoe de verbeteringen geïmplementeerd kunnen worden. De implementatie van de verbeterpunten in deze fase hangen samen met de verbeteringen die worden toegepast in de voorbereiding van het project. Tijdens het project is het van belang om een briefing in te plannen op verschillende momenten om veranderingen tijdens het project te delen. Ook moet er tijdens het project gewerkt worden met individuele opdrachten. De algemene werkzaamheden moeten onderverdeeld worden in kleinere individuele taken. Om verwachtingen van het projectteam beter te managen is het belangrijk om ervaringen van vorige edities te delen. Om uitgaves goed te documenteren is het van belang dat er een persoon wordt aangesteld die foto's van bonnen en facturen maakt, zodat de projectleider niet bij alle werkzaamheden aanwezig hoeft te zijn.

Het is belangrijk om ruimte in te plannen voor feedback op locatie, zodat tijdens het project de juiste informatie en beeldmateriaal verzameld kan worden. Achteraf is dit niet mogelijk.

Om in te spelen op eventuele uitloop tijdens het afbouwen van het project is het van belang om een gestructureerd stappenplan te hanteren. Dit stappenplan kan elke editie gebruikt worden en geeft inzicht in welke stappen uitgevoerd moeten worden en op welke wijze dit moet gebeuren. Een correcte uitvoering hiervan bespaart nog meer tijd.

Na het project: in deze fase hebben de respondenten geen concrete implementatie mogelijkheden benoemt. De concrete verbeterpunten zijn echter goed te implementeren. Na iedere dag is het van belang om een korte evaluatie te houden en hier korte notulen van te maken. Door tijdens het evenement de verbeterpunten te inventariseren worden er geen belangrijke aspecten vergeten. Ook kunnen kleine verbeteringen eventueel tijdens het lopende project worden toegepast.

Na afloop van het project moet er een centraal evaluatiemoment plaatsvinden met het gehele projectteam. Tijdens dit evaluatiemoment staan de bevingen van de werknemers centraal. De genotuleerde punten uit de dagelijkse evaluaties moeten hierin besproken worden. De evaluatie met externe partijen is ook van belang. Deze worden al uitgevoerd door Sportworx.

6.4 Beantwoording centrale vraag van het onderzoek

“Hoe kan Sportworx de efficiëntie van de DELA Eredivisie Beach Tour op het gebied van projectmanagement verbeteren?”

Voor het project: om de efficiëntie op het gebied van projectmanagement te verhogen is van belang om een aantal punten te verwerken. Allereerst moet de centrale kick-off beter vormgegeven worden. Hiermee is het projectteam goed voorbereid. Tijdens deze kick-off is het belangrijk dat het gehele projectteam kennis maakt met het projectdoel. Dit projectdoel wordt onderverdeeld in kleinere doelstellingen, die gekoppeld worden aan individuele opdrachten. Om de teamleden inzicht te geven in het budget en de eventueel gemaakte kosten is het van belang om een target te koppelen aan de individuele opdrachten.

Daarnaast moeten de taken, werkzaamheden en opdrachten beter vorm gegeven worden. Door hulp documenten opstellen waarin te vinden staat welke stappen men moet ondernemen om een opdracht af te ronden. Voor alle werkzaamheden moet een hulpdocument komen, waarin staat uitgelegd hoe de opdracht uitgevoerd moet worden en welke materialen en vormeisen van belang zijn. Dit document kan aangevuld worden met filmpjes van het uitvoeren van deze werkzaamheden. Deze filmpjes worden gemaakt op de oefendag met het projectteam. Door de hulpdocumenten en de oefendag neemt de taakvolwassenheid van de werknemers toe en zal er tijd en geld bespaard worden. De projectleider hanteert de stijl delegeren. Deze is nodig voor dit project. Gedelegeerde taken worden beter uitgevoerd wanneer er sprake is van een verhoogde taakvolwassenheid van het projectteam.

Tijdens het project: door het gebruik van individuele opdrachten krijgt het projectteam ook vrijheid en zelfstandigheid tijdens het project. Hierbij is het van belang dat alle projectleden toegang hebben tot de hulpdocumenten. Bij iedere briefing moet een korte reflectie plaatsvinden over de uitgevoerde taak, zodat eventuele verbeteringen genoteerd kunnen worden. De projectleider kan meer controle en interactie bieden door tijdens de werkzaamheden op informele wijze te vragen hoe het gaat. Hiermee worden eventuele problemen vroegtijdig gesignaleerd en opgelost.

Na het project: in deze fase staat het evalueren centraal. Het evalueren met externe partijen gebeurt al en is sterk afhankelijk van de bereidheid van de desbetreffende partij. Sportworx heeft momenteel

een bijzonder sterke en persoonlijke band met de externe partijen. Om deze partijen nog meer aan Sportworx te binden is het van belang om ook na het project contact te onderhouden met deze partijen. Voor het projectteam is het essentieel om na elke *stop* en korte evaluatie te houden en na afloop van het project een gezamenlijke evaluatie te houden. De bevindingen en ervaringen van het projectteam worden gebruikt als input voor de nieuwe editie.

6.5 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies zijn er zestal aanbevelingen opgesteld die betrekking op het verhogen van de efficiëntie op het gebied van projectmanagement.

- Centrale kick-off beter vorm geven: centraal stellen projectdoel, inventariseren werkzaamheden en delen van ervaringen van afgelopen edities
- Betere vormgeving werkzaamheden: in kaart brengen van alle werkzaamheden en geven van individuele opdrachten.
- Samen oefenen van werkzaamheden: in de voorbereiding werkzaamheden samen uitvoeren.
- Hulpdocumenten: het documenteren van alle werkzaamheden in een hulpdocument met alle vormeisen, kenmerken en materialen.
- Werknemersanalyse: zorg voor taakvolwassen werknemers die gedelegeerd kunnen worden.
- Kapitein: extra laag in organisatiestructuur, aanspreekpunt van de projectleider en van het projectteam.
- Centrale evaluatie en onderhouden relatie: zorg voor een bijeenkomst, het liefst achteraf, waarin alle betrokken hun meningen en ervaringen kunnen delen met de organisatie.

De uitwerking van deze aanbevelingen zijn terug te vinden in bijlage 16.

Hoofdstuk 7 Literatuurlijst

Atkinson, R. (1999). "Project management: Cost, time, and quality, two best guesses and phenomenon, it's time to accept other success criteria", *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337 – 342.

Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Belassi, W. & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 14(3):141–51.

Benschop, K. (2015). *Pitch - Evenementen organiseren (1ste editie)*. Amsterdam, Nederland: Academic Service.

Cook-Davies, T. (2002). "The "real" success factors in projects", *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185-190.

Dalcher, D. (2018). *Managing Projects in a World of People, Strategy and Change (Advances in Project Management) (1ste edition)*. London, England: Routledge.

Farrell, M. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General) (Vol. 120)*, 253-290.

Focus op verbeteren BV, & in 't Veld, C. (2013, 1 november). *Focus op verbeteren*. Geraadpleegd op 4

November 2020, van <https://www.focusopverbeteren.nl/wp>

[content/uploads/pdf/Projectmanagement.pdf](#).

Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (1996). Integrated project development teams: another fad., or a permanent change. *International Journal of Project management* vol. 14, 14(3), 163–168.

[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00068-2](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00068-2).

Gratton, C., Jones, I. & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. New York:

Routledge.

Grit, R. (2015). *Projectmanagement: projectmatig werken in de praktijk* (7e editie). Groningen,

Nederland: Noordhoff.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading*

human resources. Prentice Hall.

Hover, P., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2014). *Sportevenementen in Nederland*. Geraadpleegd

Van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4177&m=1427984376&action=file.download>.

In 't Veld, J. (1992). *Analyse van Organisatieproblemen: Een toepassing van denken in systemen en*

processen. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Morris, P.W.G., Hough, G.H. (1987). *The anatomy of major projects*. London: John Wiley and Sons.

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). *The role of project management in achieving project success*.

International Journal of Project Management, 14(2), 81–87. <https://doi.org/10.1016/0263>

7863(95)00057-7.

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

Redick, A., Reyna, I., Schaffer, C., & Toomey, D. (2014). Four-Factor model for effective project Leadershipcompetency. *JournalofITandEconomicDevelopment*, 5(1), 21-35.

SportNEXT. (2020, 6 januari). De sportevenementen-kalender van 2020. Geraadpleegd op 6 februari 2020, van <https://www.sportnext.nl/events/de-sportevenementenkalender-2020/>.

Sportservice Nederland BV, & van der Jagt, M. (2012, 1 juli). Projectmatig werken De weg naar een. Geraadpleegd op 4 november 2020, van <https://docplayer.nl/5010829-Projectmatig-werken-De-weg-naar-een-succesvol-evenement-versie-1-juli-2012.html>.

Sohmen, V. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.

Verhaar, J., & Eshel, I. (2017). In J. Verhaar, & I. Eshel, *Projectmanagement* (pp.1-10). Amsterdam: Boom.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Den Haag, Noord-Holland, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Verlet, D., & Devos, C. (2010). Efficiëntie en effectiviteit als twee maten en gewichten in de publieke

schaal: een inleidende beschouwing. ResearchGate. Geraadpleegd van

https://www.researchgate.net/publication/294124389_Efficiëntie_en_effectiviteit_als_twee_maten_en_gewichten_in_de_publieke_schaal_een_inleidende_beschouwing.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success

Factors. International Journal of Project Management, 21(6), 411-418.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Developing Management Skills (8th ed.). New York, NY:

Prentice-Hall.

Hoofdstuk 8 Bijlagen

Bijlage 1 Omzet- en kostenstijging kostenposten DEBT 2017-2019

Jaar	2017	2018	2019
Omzet	177.180	222.106,46	324.428,73
Stijging/daling		+25%	+46%
Kosten	176.900,74	265.254,01	299.551,66
Stijging/daling		+50%	+13%

Tabel 1: omzet en kosten overzicht DELA Eredivisie Beach Tour

Omzet 2017: € 177.180
 Omzet 2018: € 222.106,46 (toename 25%)
 Omzet 2019: € 324.428,73 (toename 46%)

Totale kosten 2017: € 176.900,74
 Totale kosten 2018: € 265.254,01 (toename 50%)
 Totale kosten 2019: € 299.551,66 (toename 13%)

Grootste kostenposten:

2017 zandkosten totaal: € 10.350,00
 2018 zandkosten totaal: € 25.354 (toename +145%)
 2019 zandkosten totaal: € 30.564,50 (toename +20%)

Transport materialen naar locatie 2017: € 5.676,00
 Transport materialen naar locatie 2018: € 7.324,50 (toename +29%)
 Transport materialen naar locatie 2019: € 10.248,20 (toename +40%)

Huur tribune 2017: € 6.424,00
 Huur tribune 2018: € 12.800,00 (toename +99%)
 Huur tribune 2019: € 24.267,00 (toename +90%)

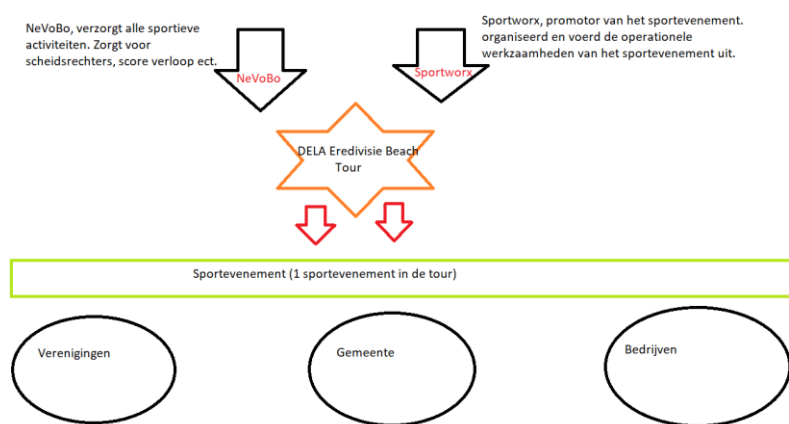
Bijlage 2 Gesprek met Anton en Kenneth

19-11-2019, Utrecht

Informatie DELA Eredivisie Tour

DELA Eredivisie Beach Tour: Sportworx samenwerking met de Nederlandse Volleybal Bond.

De DELA Eredivisie Beach Tour is een tour met minimaal acht sportevenement en een Nederlands Kampioenschap. Een week lang beachvolleybal op een centrum locatie waar zowel breedtesporters en topsporters actief zullen zijn. Op elke sportevenement zullen scholen, verenigingen en bedrijven betrokken worden. Daardoor kan er gezegd worden dat er samengewerkt wordt met verschillende partijen om deze sportevenementen te realiseren. Het genereren van inkomsten gebeurt op verschillende manieren. Denk hierbij aan sponsorinkomsten, veldenverhuur en subsidies van lokale overheden.



De afgelopen drie jaar heeft Sportworx gemerkt dat het steeds moeilijker wordt om de sportevenementen te organiseren.

Figuur 2: Organisatie structuur DELA Eredivisie Beach Tour

Werkzaamheden worden niet efficiënt uitgevoerd. Het totale rendement van het sportevenement neemt af. Volgens de projectleider komt dit omdat er veel kosten wordt gemaakt bij de operationele werkzaamheden (4 fasen: opbouw, breedtesport, topsport en afbouw). Deze zijn terug te zien in de begroting. Hierdoor wordt er ook minder winst gemaakt. Verder wordt er niet altijd gestructureerd gewerkt. Niet iedereen is op de hoogte van de ontwikkelingen en wie waar verantwoordelijk voor is. Er heerst vaak onduidelijkheid over de werkzaamheden. Ook zijn er veel projectmedewerkers die verschillend communiceren over het sportevenement en het op- en afbouwen van velden. Dit wordt overigens ook op deze wijze gedaan door vrijwilligers en instructeurs. Deze verschillende manieren van communiceren en het gebrek aan overzicht, maakt dat er minder gestructureerd gewerkt wordt bij het op- en afbouwen van de evenementen. En andere factor hiervoor is de subsidies van de lokale overheden. Dit is essentieel voor het bestaan van de tour, omdat de sportevenementen sterk afhankelijk zijn van deze inkomsten. De inkomsten per gemeente verschillen overigens. De totale beheersing van de middelen wordt niet doeltreffend ingezet. Sportworx zet namelijk veel verschillende soort mensen in om een sportevenement te realiseren, waardoor er weinig overzicht is over de werkzaamheden.

Alle sport gerelateerde werkzaamheden worden door de NeVoBo uitgevoerd.

Bijlage 3 Vijf w + h vragen

Wie: Sportworx als organisatie van een sportevenementen bureau. In samenwerking met de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo) heeft Sportworx het project de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT) opgezet.

Wat: de toenemende druk op de projectleider tijdens de DELA Eredivisie (DEBT) en de stijging van kosten voor het organiseren van de sportevenementen.

Waar: vanuit Utrecht worden de sportevenementen georganiseerd en vinden plaats door het hele land.

Wanneer: gedurende de periode van mei t/m september elk jaar.

Waarom: doordat de opdrachten voor het organiseren van sportevenementen toeneemt, evenals de omvang hiervan. Deze factoren kunnen invloed hebben op het rendement van de organisatie.

Hoe: door in kaart te brengen hoe de tour wordt gemanaged wordt en welke verbetering er mogelijk zijn om deze risico's in te perken voor de toekomst. Dit zal gedaan worden door in kaart te brengen hoe efficiënt de organisatie omgaat met de factoren die een rol spelen bij het organiseren van sportevenementen.

Bijlage 4 Sportevenement als project

Sportworx is een organisatie die zich actief bezig houdt met het organiseren van sportevenementen. Daarmee levert Sportworx een bijdrage aan tal van sportevenementen die georganiseerd worden in Nederland (SportNEXT, 2020). Jaarlijks vinden er, buiten de reguliere competities om, ongeveer 600 sportevenementen plaats in Nederland. Zo is te zien dat per jaar vier van de tien volwassen Nederlanders naar een sportevenement gaat. Dit is als deelnemer of als toeschouwer tijdens het sportevenement (Hover, Straatmeijer, Breedveld & Cevaai, 2014).

Het organiseren van een sportevenement is een complex product. Er zijn allerlei factoren waar rekening mee gehouden moet worden. Benschop (2015) stelt dat evenementen speciale momenten zijn op een bepaalde tijd en plaats, bewust gepland in een bepaalde vorm door een initiatiefnemer met een bepaald doel. En dit alles gericht op een specifieke doelgroep (2015). De sportevenementen van Sportworx vallen binnen de categorie publieksevenementen. Een andere verdeling deelt de sportevenementen op in bezoekers-, deelnemers-, topsport- en recreatieve evenementen (Benschop, 2015). En als men hiernaar kijkt is er te zien dat Sportworx alle typen (sport)evenementen samenvoegt. Door het organiseren van een top- en breedtesport evenement waar zowel bezoekers als deelnemers deel aan nemen.

Voor dit onderzoek zal het sportevenement gezien worden als een project. Maar waarom wordt dit gezien als een project? Dit omdat er projectmatig gewerkt moet worden om het doel te behalen. Uit onderzoek van Sportservice Nederland BV & van der Jagt kan men stellen dat projectmatig werken het geheel van onscheidbare activiteiten is, die gericht zijn op een of meer concrete resultaten (2012). Hier komt nog staat nog vast dat het binnen een bepaalde tijdsperiode en met beperkte middelen bereikt wordt (Sportservice Nederland BV & van der Jagt, 2012). Het product is een sportevenement wat als een project wordt georganiseerd. Dus is het van belang om de literatuur over projectmanagement te betrekken in het onderzoek.

Bijlage 5 Succesvol projectteam Fleming & Koppelman (1996, p. 164)

Regel 1 succesvolle projectteams zijn gekenmerkt door een helder omschreven doel:

Alle leden van de projectgroep moeten werken naar een helder omschreven doel. Het doel moet gecreëerd worden door multifunctionele teams en gepresenteerd en goedgekeurd worden door de projectleider(s). Eenmaal goedgekeurd moet het doel gemonitord worden tot het doel is behaald.

Regel 2 houd het lot van de teamleden in handen van de projectleider:

Functionele managers moeten de prestatie van de teamleden delen met het team. En de prestaties moeten beoordeeld worden aan de hand van doelen die gesteld zijn.

Regel 3 streef naar fulltime opdrachten voor het team:

Alle nieuwe productontwikkelingen die door het management zijn goedgekeurd moeten, gedurende de periode die nodig is om het project met succes af te ronden, fulltime 'kernleden' aan het team hebben toegewezen. Deze fulltime teamleden zullen ondersteund worden door parttime leden.

Regel 4 geef projectteamleden de bevoegdheid om hun functies te vervullen:

De functionele managers moeten bereid zijn om de door hen gekozen vertegenwoordigers in projectteams te machtigen door hen voldoende autoriteit te geven om onafhankelijk te handelen in de functionele afdelingen die zij vertegenwoordigen. Onafhankelijke functionele autoriteit is een belangrijke vereiste van de teams en is essentieel om de algehele ontwikkelingscyclus te verkorten.

Regel 5 wijs ruimte toe zodat teamleden samen kunnen leven:

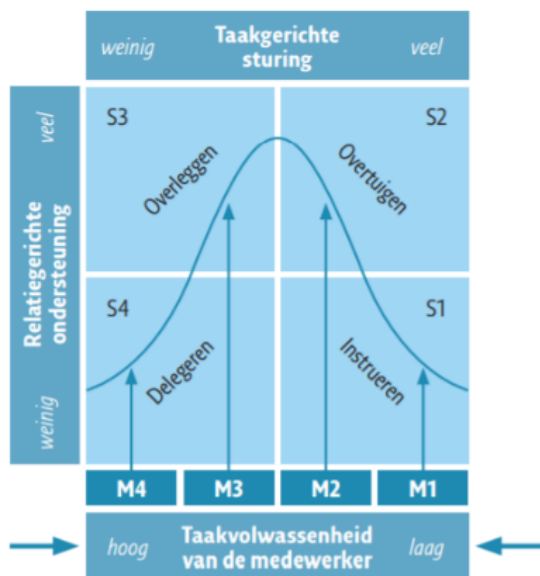
De "core" projectteamleden moeten samen gehuisvest worden. Fysiek op dezelfde locatie in dezelfde buurt, zodat ze kunnen functioneren als een samenhangend projectteam.

Bijlage 6 Four-Factor-model for Effective Project Leadership Competency

1. Zelfleiderschap bestaat uit emotionele intelligentie, persoonlijke waarden, cognitieve stijl, oriëntatie op verandering en zelfevaluatie. Belangrijke onderdelen voor deze factor zijn: communiceer en relateer, positief blijven, machtigen en delegeren. Deze zullen van belang zijn bij het leiden van een project.
2. Groepsleiderschap draagt bij aan het dienen van de groep als facilitator van motivatie, succesvolle teambuilding en conflictoplossing. Elk van deze aspecten van het leiden van anderen draagt bij aan het succes van de groep. Belangrijke onderdelen voor deze factor zijn: motivatie, samenhangende teams, plannen van werkzaamheden en conflictoplossing.
3. Het ontwikkelen van leiderschap skills is essentieel voor een projectleider. Om zo problemen te herkennen, leiden in positieve veranderingen en het verminderen van stress tussen de projectleden. Belangrijke onderdelen voor deze factor zijn: creatieve probleemoplossing, stressmanagement en ontwikkeling van zelfbewustzijn.
4. In dit onderdeel komen onderdelen aan bod die betrekking hebben op de omgeving van de organisatie. Denk hierbij aan strategische afstemming van projecten op de bedrijfsdoelstellingen en de visie op het bedrijf en project.

Bijlage 7 Situationeel leiderschap Hersey & Blanchard (2001)

- Instrueren (S1): bij een (nieuwe) taak waar nog weinig bereidheid voor is kan men kiezen voor een instruerende en directieve stijl van leiding geven.
- Overtuigen (S2): men biedt nog steeds veel sturing, maar werkt vooral aan de bereidheid van de medewerker om de taak uit te voeren. Door te overtuigen en te begeleiden zorgt men ervoor dat de medewerker gelooft in zijn eigen kunnen. Hiermee zal het zelfvertrouwen toenemen en ontwikkelt de medewerker zijn bekwaamheid.
- Overleggen (S3): wanneer de medewerker voldoende kennis bezit, maar er sprake is van weinig bereidheid of motivatie om een taak uit te voeren kiest men voor een overleggende stijl van leiding geven. Het is van belang om de medewerker te motiveren
- Delegeren (S4): wanneer de medewerker genoeg kennis heeft en zelf voldoende motivatie heeft om de taak uit te voeren kan men de taak aan de medewerker overlaten.



Bijlage 8 Uitwerking succesfactoren

Leiderschap en team: dit heeft betrekken op de managementvaardigheden, menselijke factoren, werving van personeel en het oplossen van problemen.

Beleid en strategie: dit heeft betrekking tot project definitie, controle en monitoring. Het is van belang om vanaf het begin duidelijk de doelen en de algemene richting van het project aan te geven (Pilot & Slevin, 1996). Daarnaast is het van belang om tijdens controles uit te voeren over de werkzaamheden van het projectteam.

Stakeholder management: heeft betrekking tot politieke factoren, relaties met klanten en communicatie. Hierbij gaat het vooral om de mate van politieke invloed binnen de organisatie en dat het project hun eigen belang dient. Verder moet de communicatie helder zijn en een geschikt netwerk gecreëerd worden om gegevens beschikbaar te stellen om het project uit te voeren.

Bronnen: ook wel benoemd als financiën of het gebruik maken van voorlopige schatting van het budget. Het gaat hierom het benodigde budget beschikbaar stellen (Morris & Hough, 1987).

Contracteren: hierbij gaat het om het maken van afspraken tussen verschillende partijen. Maar ook het vastleggen van regels en de gemaakte afspraken.

Projectmanagement: hierbij gaat het om het plannen, projectadministratie, technische taken, monitoring en feedback. Wat hier van belang is dat er gedetailleerde stappenplan beschikbaar voor alle werkzaamheden.

Externe factoren: hier gaat het om de factoren uit de omgeving van de organisatie die invloed kunnen hebben op het project en op het projectteam.

Bijlage 9 Operationaliseren van begrippen

Stap 1: opstarten project

- **Externe factoren:** externe partijen die invloed hebben op het tot stand van het project en de ontwikkelingen hiervan.
- **Stakeholder management:** hoe de communicatie met de betrokkenen partijen verloopt en in hoeverre het project het belang van de organisatie en stakeholders behartigd.
- **Beleid & strategie:** of de projectdoelen duidelijk zijn voor alle projectleden en of de informatie over het proces van het project up-to-date worden gehouden en verstrekt wordt aan alle leden.
- **Contracteren:** hoe de regels en afspraken zijn gemaakt en zijn vast gelegd.
- **Bronnen:** of alle nodige financiën beschikbaar is en of het budget bekend is met alle leden.

Stap 2 + 3: inrichten van het project en maken plan van aanpak

- **Leiderschap & teams:** hoe de teams zijn samengesteld en hoe de leiding wordt ervaren door het team.
- **Projectmanagement:** of alle relevante informatie en ontwikkelingen gedurende de verschillende stappen van het project gecommuniceerd worden met het team, hoe het project gemonitord wordt en of er ruimte is voor feedback.

Stap 4: uitvoering van het project

- **Leiderschap & teams:** delegeren van werkzaamheden en de mate waarin teamleden op de hoogte zijn van welke taken door welke teamleden worden uitgevoerd.
- **Bronnen:** of uitgaves gecontroleerd worden en of het budget gemonitord wordt.
- **Projectmanagement:** mate van monitoring, aansturing en feedback door projectleider tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Stap 4 + 5: uitvoering van het project en opleveren van het project

- **Leiderschap & teams:** welke stijl van leiding geven gebruikt wordt en in hoeverre dit helder is voor het team. Hoe en of de teamleden gemotiveerd worden. En of de teamleden weten wat er van hen verwacht wordt en hoe ze de taken moeten uitvoeren.
- **Bronnen:** of er ruimte is gehouden met incidentele kosten in het budget, hoe er wordt omgegaan met financiële problemen.
- **Projectmanagement:** in hoeverre alles verloopt zoals vooraf afgesproken is, in welke mate er sturing wordt gegeven wanneer er iets niet goed gaat.

Stap 6: afsluiting van het project

- **Projectmanagement:** in hoeverre er sprake is van een evaluatie met het team en hoe de afsluiting met de partners verloopt.

Bijlage 10 Topiclist & mogelijke interview vragen

Begrip	Topic	Mogelijke vragen
Stap 1: opstarten project (Initiatiefase & Definitiefase)	• Externe factoren • Stakeholder management • Beleid & strategie • Contracteren • Bronnen	• Waren er externe partijen die invloed hadden op het project? • Hoe was de communicatie met de betrokkenen? • Waren de doelen u altijd duidelijk? • Werden er afspraken en regels afgesproken voor het project? • Waren alle benodigde financiën beschikbaar?
Stap 2 + 3: inrichten van het project en maken van plan van aanpak (Ontwerpfase)	• Leiderschap & teams • Projectmanagement	• Hoe wordt het team samengesteld? • Hoe ervaart u de manier van leiding geven. • Wordt de ontwikkeling in het project met gedeeld? • Hoe werd dit gedaan? • <i>Hoe wordt de inrichting van de DELA-tour gemanaged?</i>
Stap 4: uitvoeren van het project (Vorbereidingsfase)	• Leiderschap & teams • Bronnen • Projectmanagement	• Op manier werden de taken verdeeld binnen het projectteam? • Hoe werd het budget gemonitord? • Hoe werden er feedback gegeven? • <i>Hoe wordt de DELA-tour gemanaged?</i>
Stap 4 + 5: uitvoeren van het project en opleveren van het project (Realisatiefase)	• Leiderschap & teams • Bronnen • Projectmanagement	• Waren de aanwijzingen van de projectleider helder? • Hoe werden (mogelijke) financiële problemen opgelost. • <i>Zijn er mogelijke verbeterpunten te benoemen voor de DELA Tour?</i>
Stap 6: afsluitingen van het project (Nazorgfase)	• Projectmanagement	• Op welke manier werd het project met u geëvalueerd. • Worden de verbeterpunten verwerkt in de volgende edities? • <i>Hoe kan men deze verbeterpunten (op het gebied van projectmanagement)</i>

		<i>implementeren in de huidige organisatie van de DELA Tour?</i>

Interview opbouw

Verdeling interview	Stappen en fasen	Succesfactoren
Voor het project	Stap 1, 2 en 3 1= Initiatiefase 1= Definitiefase 2+3= Ontwerpfase	1= Externe factoren (V1) & Stakeholders management (V2). 1= Beleid & strategie (V3), contracteren (V4) en Bronnen (V5). 2+3= Leiderschap & Teams (V6) en projectmanagement (V7)
Tijdens het project	Stap 4 en 5 4= Voorbereidingsfase 4+5= Realisatiefase	4= leiderschap & teams (V8), Projectmanagement (V9) en Bronnen (V10) 4+5= Leiderschap & Teams (V11), Projectmanagement (V12) en Bronnen (V13).
Na het project	Stap 6 Nazorgfase	6= Projectmanagement (V14)

Mogelijke vragen:

Voor het project

V1 Externe factoren: kunt u mij wat meer vertellen over het project de DELA Eredivisie Beach tour?

- Externe partijen? Welke?
- Wat voor invloed hebben deze externe partijen op het project
- Positief of negatief? *Waarom/ wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V2 Stakeholders management: hoe verloopt de communicatie met deze partijen?

- Behartigd de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT) de belangen van zowel Sportworx als de externe partijen?
- Relatie met stakeholders?
- *Waarom/ wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V3 Beleid & Strategie: is het projectdoel helder en duidelijk voor alle projectleden?

- Hoe wordt die bekend gemaakt aan de groepsleden? Proces?
- Up-to-date over ontwikkelingen + hoe informatie verstrekt wordt aan teamleden?
- *Waarom/ wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V4 Contracteren: zijn er regels of afspraken gemaakt? Zo ja zijn deze ook vastgelegd?

- hoe wordt dit gedaan?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V5 Bronnen: zijn alle financiële middelen beschikbaar om het project te realiseren?

- zijn de teamleden hiervan op te hoogte?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V6 Leiderschap & teams: Als men kijkt naar het team? Hoe wordt deze samengesteld?

- Zijn alle taken helder en duidelijk?

- Hoe ervaart u de leiding?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V7 Projectmanagement: worden er relevante informatie en ontwikkelingen gedurende het proces gecommuniceerd?

- Wordt het team gemotiveerd? Zo ja hoe?

- Is er ruimte voor feedback?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

Tijdens het project

V8 Leiderschap & Teams: is er vanuit de projectleider sprake van delegeren van werkzaamheden?

- Is het duidelijk welke taken door wie uitgevoerd moeten worden?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V9 Projectmanagement: wordt het budget gemonitord?

- Zo ja, hoe en door wie?

Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?

V10 Bronnen: hoe ervaart u de feedback en aansturing van de projectleider?

- Is er sprake van monitoring?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V11 Leiderschap & Teams: welke stijl(en) van leiding geven wordt er gehanteerd door de projectleider?

- Wat vindt u hiervan?

- Wordt u gemotiveerd door de projectleider?

- Weten de teamleden wat er van hen verwacht wordt?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V12 Projectmanagement: in hoeverre verloopt alles volgens planning?

- Wordt er sturing gegeven indien dit nodig is?

- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

V13 Bronnen: is er ruimte voor incidentele kosten in het budget?

- Hoe wordt er omgegaan met financiële problemen?
- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

Na het project

V14 Projectmanagement: is er sprake van een evaluatie?

- Hoe wordt dit gedaan? En met wie allemaal?
- *Waarom/wat vindt u daarvan/hoe ervaart u dit? Welke verbeterpunten mogelijk? Hoe integreren in huidige projectmanagement?*

Bijlage 11 Respondenten onderzoek

Naam	Organisatie & afdeling	Contact & interview	Datum & locatie
Kenneth (RS1)	Sportworx & Projectmanager	Telefonisch afspraak gemaakt. Face to face interview	19 maart 2021 & Sportbox Utrecht
Gijs (RS2)	Sportworx & Marketing en communicatie	Telefonisch afspraak gemaakt. Face to face interview	6 april 2021 & Sportbox Utrecht
Ivo (RS3)	Sportworx & Projectmedewerker	Telefonisch afspraak gemaakt. Face to face interview	6 april 2021 & Sportbox Utrecht
Wilco (RS4)	Sportworx & CEO Sportworx	Telefonisch afspraak gemaakt. Face to face interview	6 april 2021 & Sportbox Utrecht
Henk (RS5)	Nederlandse Volleybalbond (NeVoBo) & Competitieleider Nationale Beachvolleybalcompetitie	Telefonisch afspraak gemaakt. Interview via Teams	14 April 2021 & Thuis (online)
Manou (RS6)	Sportworx & projectmedewerker	Telefonisch afspraak gemaakt. Face tot face interview	14 April 2021 & Sportbox Utrecht

Bijlage 12 Coderingsschema

Fase	Topic	Axiale code	Open code RS1	Open code RS2	Open code RS3	Open code RS4	Open code RS6
Voor het project	<u>Externe factoren</u>	Externe partijen	Stakeholders & partners (NeVoBo)	Stakeholders & partners	Stakeholders (gemeente, ondernemers en verenigingen)	Partner (NeVoBo), DELA (hoofdsponsor) & stakeholders	Partner (NeVoBo) & stakeholders
		Invloed gemeente (stakeholder)	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Essentieel	Weinig tot geen invloed	Heel belangrijk
		Invloed verenigingen (stakeholder)	Weinig invloed	Redelijk belangrijk	Matig	Weinig tot geen invloed	Kan het veel beter maken, niet noodzakelijk
		Invloed ondernemers (stakeholder)	Niet noodzakelijk	Kan essentieel zijn	Belangrijk, niet onmisbaar	Weinig tot geen invloed	Enigszins, niet noodzakelijk
		Samenwerking externe partijen	Prettig samenwerking	Positief, wil samenwerking aangaan	Prettig samenwerking	Positieve samenwerking	Positief, samen iets neerzetten
		Verbeterpunt externe partijen	-	Meer cashdeals binnen halen	Nog meer samenwerken & Betere promotie	Niet alleen samenwerken via Barterdeals, meerdere hoofdsponsors	-
	<u>Stakeholders management</u>	Communicatie gemeente	Communicatie positief	Zeer prettig	Korte lijntjes, persoonlijk	Communicatie goed	Verschilt heel erg, vaak via mail of belcontact
		Communicatie verenigingen	Communicatie positief	Zeer prettig	Prima, via netwerk gemeente	Communicatie goed	Positief
		Communicatie ondernemers	Verloopt stroef	Zeer prettig	Persoonlijk, via netwerk gemeente	Communicatie goed	Verschilt heel erg, commercieel belang speelt mee

	Verbeterpunt Communicatie	Frequentie verhogen & Webinar	Zakelijke houding	Verschildt per stad, weinig invloed	Accountmanager voor externe partijen	Geen verbetering, gaat goed zo
	Relatie externe partijen	-	Unieke band	Positief, persoonlijk	Sterke band, focus op versterken en behouden	Persoonlijk, gaat goed zo
	Verbeterpunt relatie	-	Oppassen voor mogelijke valkuilen	Geen verbetering	Geen verbetering	-
	Belang bond (NeVoBo)	Kader tour	-	-	Wordt gewaarborgd	-
	Belang gemeente	Return of investment	Concept op maat	Sport, citymarketing	Wordt gewaarborgd	Sport, citymarketing
	Belang verenigingen	Samen werken	Zelf meespelen	Volleybal promoten	Wordt gewaarborgd	Sport promoten, meer leden
	Belang ondernemers	Samen werken	Zichtbaarheid	Financieel belang	Wordt gewaarborgd	Commercieel belang
<u>Beleid & Strategie</u>	Projectdoel	Sportontwikkeling en geld	-	-	-	Kan het niet benoemen
	Helderheid projectdoel	Niet voor iedereen & Harde kern	Gedeeltelijk	Duidelijk plan & Centraal Kick-off	Helder	Grote lijnen wel
	Ontwikkelingen delen	Mondeling en schriftelijk	Top down communicatie & Bottom up communicatie	Googledrive bestand	Top down	Top-down, WhatsApp of persoonlijk
	Ervaring werkwijze	Prettige ervaring	Werkt prima	Prettige ervaring	Positief, verantwoordelijkheid geven	Ervaart als prettig
	Verbeterpunt werkwijze	Vaker overleg	Werkwijze praktischer inrichten	Geen verbetering	Meer tijd en geld	Als de tijd het toelaat afspraak, verder goed

	Implementatie verbeterpunt werkwijze	Inplannen agenda	-	-	-	-
<u>Contracteren</u>	Externe afspraken	Mail	Overeenkomst	Overeenkomst via mail	Contract bij hoge waarde, anders mailovereenkomst	Mondeling, telefonisch en bevestiging via mail & Contract bij grote waarde
	Interne afspraken	Actiepunten	Weinig afspraken	Weinig maar via Actiepunten	Weinig, in vorm van overleg of actiepunten	Mondeling en via actiepunten
	Verbeterpunt contracteren	Beknopte notulen	Jaarlijks bespreken doelen & startpunt	Duidelijker en specifiekere afspraken maken	Contractueel vastleggen belangrijke afspraken	Notulen maken
	Implementatie verbeterpunt contracteren	-	Gestructureerde kick-off	Heel concreet benoemen	-	-
<u>Bronnen</u>	Financiële middelen	Budget beschikbaar	Aanwezig	Aanwezig, subsidie	Te weinig	Algemeen wel, net te weinig
	Inzicht in financiën	Eigen werkzaamheden	Taakgericht	Niet 100%, tot zekere hoogte	Kernteam wel rest niet & Eigen werkzaamheden wel	Geen concreet inzicht, eigen opdracht wel
	Monitoring financiën	Bewaking financieel kader	Controle kosten	-	-	-
	Verbeterpunt bronnen	-	Budgettering	Gemiddelde kosten	Geen verbetering	Geen verbeterpunt, goed zo
	Implementatie verbeterpunt bronnen	-	-	Koppelen aan individuen opdrachten	-	-

<u>Leiderschap & Teams</u>	Samenstelling teams	Wisselende teams	Vast intern team	Werving stagiaires	Bewuste samenstelling met stagiaires en ervaren werknemers	Basisteam, aangevuld met stagiaires
	Helder en duidelijke instructies	Positieve ervaring	Duidelijk verwachtingspatroon	Positieve ervaring	Positieve ervaring	Helder, hulp beschikbaar
	Leiding	Positieve ervaring	Prettige ervaring	Prettige ervaring	Positief, people manager	Veel vrijheid, controle achteraf
	Verbeterpunt leiding	Geen verbetering	Loslaten en toe vertrouwen	Geen verbeterpunt	-	Iets meer sturing
	Implementatie verbeterpunt leiding	-	Samen kijken waar vrijheden liggen	-	-	-
<u>Projectmanagement</u>	Ontwikkelingen delen	Mondelijk en via mail	Samen bespreken	Wekelijkse meeting	Face to face	Hangt van de situatie af, afhankelijk of persoonlijk
	Motiveren team	Zelfstandigheid & intrinsieke motivatie	Team betrekken in keuzes	Zelfstandigheid	Uitdagende tour organiseren, salaris	Enthousiast, persoonlijk meer dan alleen werk
	Feedback	Voortgangsgesprekken	Luisteren wat mensen willen	Voortgangsgesprekken	Feedback geven en krijgen	Ja, beide kanten op
	Verbeterpunt projectmanagement	Frequentie bijeenkomsten verhogen	Frequentie verhogen	Geen verbetering	Meer tijd	Geen verbetering

Fase	Topic	Axiale code	Open code RS1	Open code RS2	Open code RS3	Open code RS4	Open code RS6
<i>Tijdens het project</i>	<u>Leiderschap & Teams</u>	Werkzaamheden delegeren	Beheerst delegeren	Leidinggevende beheerst stijl	Beheerst stijl	Beheerst maar moet ook	Heel erg. Moet ook

	Duidelijkheid taken	Begeleiding en sturing	Algemeen duidelijk	Altijd helder	Begin minder, maar ontwikkelt tijdens tour	Duidelijk
	Verbeterpunt leiderschap & teams	Individuele opdrachten	Verwachtingen beter managen	Meer rust voor de projectleider	Vooraf oefenen	Tussentijdse bij elkaar komen, gebeurt niet altijd
	Implementeren verbeterpunt	-	Briefing	-	-	-
<u>Projectmanagement</u>	Monitoring budget	Uitgaven bundelen	Niet nodig, minimaal	Bundelen uitgaves	Weinig of alleen ongelukken	Wordt gemonitord
	Verbeterpunt budget	Zo houden	Eindverantwoordelijk niet overal aanwezig	Foto's maken van bonnen	Gaat goed zo	Geen verbeterpunt
<u>Bronnen</u>	Feedback projectleider	Beoordelingsgesprekken	Wisselend	Open transparant	Verschillend, wel weinig gedoe altijd	Positief, maar directer
	Monitoring projectleider	Resultaatgericht	Weinig monitoring	Opdracht afhankelijk	Aanwezig	Aanwezig bij moeilijker opdrachten
	Verbeterpunt monitoring projectleider	Frequentie bijeenkomsten verhogen	Meer interactie	Geen verbeterpunt	Geen verbetering zeer tevreden	Geen verbetering, goed zo
<u>Leiderschap & Teams</u>	Leiderschapsstijl	Samenwerkende, coöperatieve stijl	Delegeren en samenwerkende stijl	Meewerkende stijl	Relatie niveau, verschillende stijlen	Heel goed in delegeren
	Team motiveren	Zelfstandigheid	Belonen	Vrijheid, belonen	Samenwerken	Vrijheid, ondersteunend

	Verbeterpunt leiderschap & teams	Individuele opdrachten	Overzicht totale werkzaamheden	Oefenen in de voorbereiding	Dezelfde groep mensen	Geen verbetering
	Implementatie leiderschap & teams		Briefing vooraf het project	Omschrijving werkzaamheden meenemen in Kick-off	Meer tijd gebruiken om te verdiepen	-
<u>Projectmanagement</u>	Volgens planning	Helemaal nooit	Nooit	Bijna nooit	Nooit	In grote lijnen wel
	Sturing	Anticiperen op fouten	Vaak bijsturen	Duidelijke prioriteiten	Controle en sturing, top-down	Gebeurt, persoonlijk
	Verbeterpunt projectmanagement	Routine	Praktische feedback op locatie	Vaker samen werken als team	Geen verbetering, beste manier	Meer ruimte op het einde i.v.m. uitloop
<u>Bronnen</u>	Incidentele kosten	Wordt begroot	Wordt begroot	Wordt begroot	Wordt begroot	Wordt begroot
	Financieel probleem	Vrijheid met overleg	Vrijheid in keuzes	Hoe noodzakelijk	Vrijheid, contact bij 'grote' dingen	Afweging maken, systematisch
	Verbeterpunt bronnen	Verhogen inkomsten	Geen verbetering	Geen verbetering	-	Meer ruimte onvoorziene kosten

<i>Fase</i>	<i>Topic</i>	<i>Axiale code</i>	<i>Open code RS1</i>	<i>Open code RS2</i>	<i>Open code RS3</i>	<i>Open code RS4</i>	<i>Open code RS6</i>
<i>Na het project</i>	<u>Projectmanagement</u>	Evalueren	Geen evaluatie	Wel, maar niet gestructureerd	Reflectie	Na afloop van elk evenement	Wordt gedaan

	Extern evalueren	Reflectie samenwerking	Verschilt heel erg, soms niet	Verschillend	Gebeurt, maar ruimte voor verbetering	Wordt gedaan, wil graag
	Intern evalueren	Geen evaluatie	Verschilt heel erg, soms niet	Gebeurt wel maar wanneer het kan	Gebeurt, maar is verschillend	Bijeenkomst tour reflectie
	Verbeterpunt evalueren		Gestructureerd en achteraf inplannen	Plannen wanneer je niks doet	Bijeenkomst met alle samenwerkende partijen	Geen verbetering

Respondent 5 externe partij

<i>Fase</i>	<i>Topic</i>	<i>Axiale code</i>	<i>Open code RS5</i>
<i>Voor het project</i>	<u>Externe factoren</u>	Externe partijen	NeVoBo partner
		Invloed partner	Invloed op sportgerichte zaken
		Samenwerking partner	Samenwerking goed
		Verbeterpunt partner	Geen verbetering
	<u>Stakeholdersmanagement</u>	Communicatiepartner	Loopt prima, persoonlijk
		Relatie partner	Prima, persoonlijk
		Belang Sportworx	Spelniveau verhogen en commercieel belang
		Belang partner	Nederlandse volleyballers kansen geven
	<u>Beleid & Strategie</u>	Samen doelen stellen	Wordt gedaan, op directieniveau
	<u>Contracteren</u>	Afspraken maken	Vastgelegd directieniveau, praktische invulling voor
		Vorm van communicatie	Verschillend; tel, mail en persoonlijk
		Tevredenheid gemaakte afspraken	Bijna altijd positief
	<u>Bronnen</u>	Financiële middelen	Geen financiële bijdragen
	<u>Projectmanagement</u>	Ontwikkelingen delen	Persoonlijk, helder en duidelijk
		Feedback	Ruimte voor, gaat heel goed
	<u>Leiderschap & Teams</u>	Competentie projectleider	Goed communiceren, afspraken na komen
		Managementstijl projectleider	Delegeren, vrijheid en zelfstandigheid
<i>Tijdens het project</i>	<u>Projectmanagement</u>	Volgens planning	Niet helemaal, maar flexibel samenwerken
		Sturing	Aanwezig indien nodig
		Tevredenheid planning	Dat gaat prima
<i>Na het project</i>	<u>Projectmanagement</u>	Evalueren	Gedaan aan het einde van het seizoen

	Evaluatie project	Bijeenkomst met alle partijen
--	-------------------	-------------------------------

Bijlage 13 Overige resultaten van het onderzoek

Voor het project

Bronnen

Over de financiële middelen zijn de respondenten het over het algemeen met elkaar eens. Budget is aanwezig, maar het is soms net te weinig. Inzicht in de financiën is niet voor iedereen zomaar toegankelijk. Het kernteam heeft hier toegang tot, maar de overige betrokkenen kunnen alleen het deel inzien waar zij verantwoordelijk voor zijn. Over het monitoren van de financiën hebben alleen respondent een en twee een antwoord kunnen geven. Het monitoren wordt gedaan door het bewaken van het financieel kader en het controleren van de gemaakte kosten. Een verbeterpunt hiervoor is moeilijk te geven voor de respondenten. Twee duidelijk verbeterpunten die naar voren komen zijn de budgettering van de gemaakte kosten en het geven van gemiddelde kosten voor opdrachten. Hierdoor krijgt een werknemer een globaal beeld van wat iets kost of mogelijk kan kosten. Volgens respondent drie kan deze verbetering geïmplementeerd worden door de door de gemiddelde kosten te koppelen aan de individuele opdrachten.

Tijdens het project

Projectmanagement

Als het gaat om het monitoren van het budget, tijdens het project, is er te zien dat uitgaven worden gebundeld. Volgens drie respondent is het monitoren niet altijd nodig, alleen als er echte ongelukken gebeuren. Als verbeterpunt komt respondent drie met een optie om foto's te maken van alle bonnen. Verder zeggen twee respondenten dat de monitoring hetzelfde moet blijven. Een respondent geeft aan dat er geen verbeterpunt is voor dit onderdeel. Respondent twee zegt dat de eindverantwoordelijke niet overal bij aanwezig moet zijn.

Bronnen

Over de incidentele kosten zijn alle respondenten het met elkaar eens. De incidentele kosten worden begroot en zijn aanwezig voor het project. Bij financiële problemen heeft de projectleider vrijheid in het oplossen van deze problemen. Deze keuzes worden gemaakt aan de hand van hoe belangrijk en nodig het is voor het project. Zoals respondent drie aangeeft ligt het aan hoe noodzakelijk is het voor het project. Vanuit hier wordt er keken hoe de begroting wordt aangepast. Bij grote financiële problemen is er wel contact met de CEO.

Bijlage 14 Overige topics van de discussie

Voor het project

Stakeholdermanagement

Voor dit onderdeel spelen politieke en sociale factoren een belangrijke rol (Morris & Hough, 1987). Hierin is met name de relatie met klanten en politiek (Munns & Bjeirmi, 1996) en het inwinnen van advies en communicatiemacht (Pinto & Slevin, 1996) belangrijk. De communicatie met de gemeenten en verenigingen verloopt prima volgens de respondenten. Dit gebeurt vaak persoonlijk, telefonisch of per e-mail. Dit komt overeen met de literatuur. Respondent vijf vanuit de NeVoBo geeft aan dat de manier van communiceren erg eenvoudig, direct een persoonlijk verloopt. Dat verklaart ook de unieke band die Sportworx heeft met haar partner de NeVoBo. Sportworx wil dan ook langdurige, winstgevende relaties opbouwen en onderhouden met haar partners. De rol van de projectleider is hierin essentieel.

In het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) is te zien dat factor een, het zelfleiderschap, van toepassing is. Deze factor bestaat uit emotionele intelligentie, persoonlijke waarden, cognitieve stijl, oriëntatie op verandering en zelfevaluatie. Respondent vijf vanuit de NeVoBo geeft aan dat hij het contact met de projectleider als erg prettig ervaart. Overige respondenten geven aan dat de projectleider het delegeren beheerst en communicatief sterk is. Dit komt volledige overeen met het profiel van een projectleider die gevonden is in de literatuur.

Bronnen

De financiën zijn volgens Morris & Hough (1987) de bronnen die bij het project horen. Belassi & Tukel (1996) stellen dat het gebruik van technologie voor een voorlopige schatting van je financiën hier ook bij hoort. Volgens de resultaten van dit onderzoek is te zien dat er een budget aanwezig is voor het realiseren van het project. Echter is het budget niet altijd toereikend. Ervaren werknemers vanuit het intern projectteam hebben toegang tot het budget. Zij monitoren van het budget door het financieel kader te bewaken en de gemaakte kosten te controleren. Hierbij worden Excel sheets gebruikt. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Wel benoemen twee respondent hier een verbeterpunt met betrekking tot financiën en de individuele opdrachten.

Tijdens het project

Projectmanagement

Het gaat hier om de monitoring van het budget tijdens het evenement. Pinto & Slevin (1996) zeggen dat dit van belang is voor het project. Wat betreft het budget monitoren tijdens het project is er in de resultaten te zien dat het ook gebeurt. De uitgaves worden gebundeld en bij grote ongelukken is er contact met de CEO. Dit komt overeen met de bevindingen uit de literatuur. Gritt (2015) stelt dat geld een van de beheersaspecten is van een project. Uit de interviewresultaten blijkt dat men op de hoogte is van deze beheersaspecten en dat deze worden toegepast.

Bronnen

Voor deze topic wordt met name gekeken naar mogelijke feedback door de projectleider. Tijdens het project moet er een vorm van feedback zijn over de uitgevoerde opdrachten. Het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) stellen dat men met factor twee, managen van anderen, een succesvol team bouwt en conflicten en problemen op kan lossen. De resultaten geven aan dat er ruimte is voor feedback en dat dit wordt gedaan door zowel de projectleider als het projectteam. Dit gebeurt tussendoor of met een beoordelingsgesprek. Hiermee kan men bevestigingen dat dit overeen komt met de gevonden literatuur.

Projectmanagement

De planning tijdens het project is van belang voor deze topic (Moris & Hugh, 1987) (Belassi & Tukel, 1996). Uit de interviews blijkt dat er een planning wordt gemaakt. Tijdens het project is er sprake van onverwachte wijzingen. Om te anticiperen op de wijzingen in de planning, is het van belang dat de projectleider vroegtijdig bijstuurt.

Zoals eerder aangegeven is het managen van anderen volgens het *Four-Factor-model for Effective Project leadership Competency* van Redick, Reyna, Schaffer & Toomey (2014) van belang hierin. Het plannen en motiveren komen hierin terug. Dit gebeurt ook volgens de resultaten, maar ondanks de overeenkomsten hebben de respondenten een aantal verbeterpunten genoemd. Deze zijn vooral gericht op het vaker samenwerken met elkaar als projectteam, waardoor alles beter zal lopen. Ook wordt benoemd er praktische feedback moet komen op locatie. Dit gebeurt niet altijd. Het voorkomen van wijzingen in de planning is onmogelijk, maar door de uitvoering van de werkzaamheden te optimaliseren kan Sportworx hier in de toekomst nog beter op inspelen.

Bronnen

Dit betreft de incidentele kosten tijdens het evenement. Moris & Hugh (1987) stellen dat het vooral om financiën gaat. Belassi & Tukel (1996) voegen daaraan toe dat het gebruik van technologie voor een voorlopige schattig van de financiën hier ook bij hoort. Dit komt overeen met de gevonden resultaten. Alle respondent bevestigen dat er onvoorziene kosten zijn en dat deze begroot worden. Verder worden Excel bestanden gebruikt om voorlopige begrotingen op te stellen.

Bijlage 15 Reflectie onderzoeksproces

Het onderzoeksproces is over het algemeen goed verlopen. Het was een strakke planning, omdat er door factoren zoals Covid-19 vertragingen zijn geweest in het onderzoeksproces. Er is direct contact gelegd met de respondenten die gekozen waren voor het onderzoek. Dit viel nog een beetje tegen, omdat er rekening gehouden moet worden met de beschikbaarheid van de respondent. In eerste instantie was het plannen van een interview met de externe partij lastig, omdat deze respondent ver mij vandaan woont. Ook het kantoor van Sportworx ligt niet in de buurt van deze persoon. Om het onderzoek voort te kunnen zetten, is er gekozen voor een online interview met deze respondent. Alle andere interviews konden makkelijker ingepland worden en zijn persoonlijk afgenomen.

Er is bewust gekozen om de projectleider en de marketingcommunicatiemedewerker als eerste te interviewen, omdat zij andere *topics* konden aangeven die meegenomen konden worden in het onderzoek. Het subtopic relatie is hieruit ontstaan. Deze is vervolgens meegenomen in alle volgende interviews. Alle interviews zijn in een periode van vier weken ingepland en getranscribeerd. Na elke afspraak zijn de interviews zo snel mogelijk uitgeschreven, zodat alle informatie dan nog helder verwerkt kon worden. Een nadeel hiervan is dat er minder tijd is geweest om het interview tussentijds aan te passen aan de hand van nieuwe topics of onderwerpen. Het afnemen van de interviews verliep prima. De onderzoeker was bekend met de onderzoekspopulatie. Alleen respondent vijf, vanuit de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo), was iemand die ik nog niet kende.

Er is telefonisch contact geweest met alle respondenten en er is gevraagd of zij willen deelnemen aan het onderzoek. Per interview is duidelijk aangegeven dat de beleving van de respondent centraal staat en dat er geen goed of fout is. Tijdens de interviews viel op dat een aantal respondenten hieraan herinnerd moesten worden, zodat zij vanuit hun eigen ervaringen konden blijven vertellen. Verder is er voor de respondent vanuit de bond een ander interview samengesteld. Deze samenstelling bestaat uit onderdelen van het interview die relevant zijn de rol van de partner: NeVoBo. Hier is voor gekozen omdat de respondent vanuit de bond weinig over het projectteam vanuit Sportworx kan zeggen, maar wel kan spreken over de relatie samenwerking en zijn visie op de competentie van een projectleider.

Het analyseren van alle onderzoeksgegevens verliep niet zonder slag of stoot. Hier liep het onderzoek regelmatig vast. Het niveau van onderzoek doen lag ditmaal hoger dan ik heb ervaren tijdens voorgaande projecten. Ik ben hier actief op zoek gegaan naar hulp van andere studenten, onderzoekers en mijn begeleider.

Het interview bestaat uit drie fasen, waarin alle onderdelen van een project behandeld worden. Dit is een goede beslissing geweest, want anders zou het coderingschema erg onoverzichtelijk geworden zijn. Veel topics komen, in verschillende fasen, meerdere keren voor. Door het op te delen in drie fasen is er structuur aangebracht, waardoor het coderen makkelijk en overzichtelijk is gedaan. Ik ben tevreden met het eindresultaat en ik hoop dat Sportworx door middel van mijn aanbevelingen het project kan verbeteren. Verder zal er in het vervolg, met de deelvragen, meer nadruk leggen op deelgebieden van het onderwerp i.p.v. het vragen naar verbetering en implementaties ervan. Het schrijven van een conclusie en aanbevelingen lichten namelijk deze aspecten uit en de literatuur wordt hierin gebruikt. Dus voor vervolg onderzoeken zal er meer gekeken moeten naar de deelgebieden binnen het huidige projectmanagement beleid van Sportworx.

Bijlage 16 uitwerking van aanbevelingen

Centrale kick-off

Door dit uitgebreider aan te pakken gaat men veel problemen voorkomen. Tijdens de centrale kick-off wilt men het projectteam prikkelen met het project. De beleving en ervaringen van vorige edities staan centraal. Net als het projectdoel wat voor het projectteam is opgesteld, deze moet voor zoveel mogelijke leden concreet duidelijk en helder zijn. Een van de onderdelen van deze kick-off is ook meteen een mogelijkheid om de opdrachten en taken vorm te geven.

Actiepunt: betrek een lid van vorige jaar met het organiseren van deze kick-off. Neem zijn ervaring en beleving mee, laat het nieuwe team vragen stellen aan deze persoon. Dit kan het project in zijn geheel beter maken.

Betere vormgeving opdrachten/ taken

Gebruik individuele opdracht voor het team en niet taken voor meerdere project leden. Tijdens de Kick-off moet er een overzicht komen van de werkzaamheden en hoe men dat vorige heeft gedaan. Zodat de verwachtingen gemanaged kunnen worden. Daarnaast moet er, indien dit van belang is, een target eraan toegevoegd worden. Zo heeft een project lid in een oogmerk de opdrachteisen, randvoorwaarden, vorige invullingen van de opdrachten en de mogelijk financiële ruimte die er aanwezig is. Hierdoor kan men gestructureerd werken naar een doel toe. Deze opdrachten/ taken kunnen ook activiteiten zijn op locatie, dus moet er samen geoefend worden.

Actiepunt: breng alle werkzaamheden in kaart. Voor, tijdens en na het project. Het is van belang om deze te ordenen en sorteren op urgentie en moeilijkheidsniveau. Zo kan men de taken aan individuen geven en ook makkelijk monitoren.

Samen oefenen van de werkzaamheden

om meer tijd en rust te winnen voor het projectleider en het team is het van belang dat de werkzaamheden eerst samen worden geoefend. Dit heeft vooral betrekking op de operationele werkzaamheden die tijdens het project plaats vinden. Door een keer samen alles door te nemen en te laten zien, kan het projectteam wenen aan de werkzaamheden en verwachtingen. Dit zal de taakvolwassenheid van de werknemers ook goed doen. Na oefenen van deze werkzaamheden moeten het projectteam toegang hebben tot hulp documenten.

Hulp documenten

Om het projectteam beter voor te bereiden en zelfstandig problemen op te lossen zijn er hulp documenten nodig. Dit hoeven geen grote documenten te zijn. Als voorbeeld neemt men het opbouwen van het *beach* volleybalveld. Bij het samen oefen wordt alles uitgelegd door de projectleider. Als iemand dit filmt en de paar stappen opneem kunnen de projectleden dit altijd terug kijken. In het document vind je een overzicht met foto's hoe wel en vooral hoe het niet mag. Overzicht van materialen die nodig zijn en een link naar het filmpje voor alle instructies wat betreft het opbouwen van het *beach* volleybalveld.

Werknemers analyse

Dit is van belang omdat voor een project als deze men simpelweg moet kunnen delegeren. Dit onderzoek heeft aangetoond dat niet alleen de vaardigheden van de projectleider hierin een rol speelt maar de taakvolwassenheid van de werknemers ook van belang is. Dus men moet eerst goed kijken kan deze persoon zelfstandig werken zoals binnen de organisatie gebeurt. Mocht het niet zo zijn is dat natuurlijk niet perse fout, maar men weet dan dat er een ander stijl van managen gehanteerd moet worden bij enkele werknemers.

Kapitein

Hiermee wordt bedoeld dat er tussen de projectleider en het rest van het projectteam een functie moet komen. Dit moet ervoor zorgen dat de projectleider niet overal aanwezig hoeft te zijn, minder werkdruk heeft en ook andere werkzaamheden volledig kan uitvoeren. Het aanspreekpunt van de projectleider.

Actiepunt: dit moet iemand zijn die bekend is met het project, ervaring heeft als projectleider en sterk kan communiceren. De projectleider kan dan namelijk meer schakelen als er nog een of twee persoon tussen hem en de rest van het projectteam zitten.

Centrale evaluatie

Zorg ervoor dat het gehele projectteam aanwezig is op een centraal evaluatie moment. Hun bevinden en ervaringen zijn van belang voor het verbeteren van het project. Wacht hier niet te lang mee na afloop van het seizoen, omdat het dan nog vers in de geheugen zit van de project leden. Verder moet er na afloop van elke dag van een *stop* een korte evaluatie komen. Deze punten kort notuleren en achteraf bij het centraal evaluatie moment aanbod laten komen. Ook voor externe partijen is dit van belang. De CEO gaf al aan dat Sportworx dit graag wil en dat de verschillende partijen daar niet op aan het wachten zijn. Deze partijen zijn vaak wel tevreden maar het komt simpelweg niet uit qua tijd. Dus moet men een manier vinden dat "Vrienden van Sportworx" hun visie op de samenwerking kunnen delen.

Actiepunt: mede door Covid-19 zijn de meeste bijeenkomst genoodzaakt online plaats te vinden. Maak hier gebruik van, een online platform waar vrienden van Sportworx kunnen inloggen. Hier staan bijvoorbeeld alle informatie over de tour, planning, sponsor mogelijk en *after movies*. Via een platform als deze kan men ook later makkelijk contact met elkaar maken. Maar ook de partijen onderling kunnen contact met elkaar maken allemaal met de insteek om de Eredivisie Beach naar een hoger niveau te tillen. Creëer een keer per jaar een bijeenkomst waar deze die samenwerkende partijen samen komen. Maak hier meteen een live stream van voor de partijen die er niet bij kunnen zijn. Zo geef je hen ook een mogelijkheid om mee te kijken en luisteren. Maar ook dat wanneer deze persoon toch iets binnen schiet dat hij via het platform een bericht/mail kan doen naar Sportworx.

Bijlage 17 Transcript

Interview 1

V: allereerst welkom en bedankt voor je tijd het is vandaag vrijdag 19 maart '21 en we zijn vandaag in Utrecht in de Sportbox. Ik ga een interview afnemen met Kenneth, Welkom Kenneth

K: Dank je Vedat

V: yes, heel fijn dat je tijd voor me hebt. Laten beginnen. Het gaat natuurlijk om de DELA Eredivisie Beach Tour. Aangezien jij ook de projectleider daarvan bent ga jij mij hier wat meer over vertellen.

De eerst vraag die ik voor je heb is kun je mij wat meer vertellen over het project de DELA Eredivisie Beach Tour?

K: ja, de DELA Eredivisie Beach is sinds kort de Eredivisie Beach geworden, omdat wij de hoofdsponsor niet meer hebben. Maar dat terzijde de grootste sporttour van Nederland dat rond trekt door heel Nederland bestaande uit een top- en breedtesport week. Waarbij we samen werken met diverse partijen om in een lokale stad en waar we zowel recreatief en competitief sport aanbieden.

V: oké heel mooi, je had het over diverse partijen. Kun je mij meer vertellen over wat voor soort diverse partijen die mee doen?

K: zeker, we werken in een stad altijd samen met 3 onderdelen, de gemeente dat is vooral voor het lokaal netwerk en stukje cofinanciering. We werken ook met lokale verenigingen om te kijken of we iets kunnen nalaten aan een stad. In geval specifiek volleybal te promoten in een stad en geïnteresseerd kunnen doorverwijzen naar een lokale vereniging in de stad. En de derde partij zijn de lokale ondernemers waar we ook een stukje financiering vanuit halen. Of samenwerkingen d.m.v. barterdeals.

V: oké, en wat voor invloed hebben deze externe partijen nu op het project?

K: dat verschilt per partij. Lokale verenigingen hebbe relatief weinig invloed op het project, want zij profiteren van het project en ondersteunen het project maar zijn geen onmisbare factoren. De lokale ondernemers die hebben een wat groter invloed maar zijn uiteraard niet noodzakelijk voor het project. Zij kunnen vooral de kosten verlagen in zo een stad d.m.v. barterdeals of het aanbieden van sponsoring. En de gemeente die is zeker noodzakelijk, want zij financieren een groot deel van de tour.

V:oké, en als je nu kijkt naar die samenwerkingen, je noemt de gemeente, verenigingen en lokale ondernemers. Als je kijkt hoe dat nu gaat, wat vind jij ervan? Vind dat het goed gaat?

K: Dat verschilt weer heel erg per stad en regio. Je moet je voorstellen de tour is een opdracht die wordt uitgevoerd door Sportworx maar de eigenaar van de sport zelf is de Nederlandse Volleybal Bond. Dus die staat zeg maar als semi opdracht gever naast ons. Niet boven ons maar naast ons, want zij willen dat wij graag hun sport promoten en wij willen graag de sport voor hen promoten. En de tour bestaat verder uit 10 verschillende stops, en elke stop is een andere stad. En elke stad heb je weer andere samenwerking partners. Zoals gemeentes, ondernemers en lokale verenigingen. Dus het is per stad afhankelijk of het goed gaat of minder goed gaat. Maar over het algemeen, het algemene beeld is dat het een erg prettig samenwerking zoals die nu loopt. Waarbij de gemeente een inbreng heeft met netwerk en financiering, waarbij de verenigingen en lokale ondernemers ook meewerken in het netwerk en programmering.

V: dus je zegt het gaat eigenlijk super goed? Ik ben er super blij mee?

K: uuhhm, we zijn er zeker blij mee, van schaal van 1 tot 10 zeker een 8,5

V: oké heel duidelijk, en hoe verloopt de communicatie met deze partijen?

K: bedoel je communicatie middelen of bedoel je wat mijn ervaring hierin is?

V: vul maar in, wat je ervaring is? Of dat het fijn is dat je mensen kan bellen, of er gebruikt wordt gemaakt van een platform?

K: communicatie met gemeentes en verenigingen erg goed. Dat zijn hele korte lijntje, we weten elkaar inmiddels erg goed te vinden. En dat heeft dan ook weer te maken met het netwerk van het Nederlands volleybal bond te maken. Die staat daar weer centraal in en heeft ook weer contact met de gemeente en lokale verenigingen. Contact met lokale ondernemers verloopt vaak wat stroever, omdat je ze natuurlijk na die week verder niet echt betrokken bij de verdere organisatie van de sport, dat is puur zakelijk.

V: oké helder, als wij nu kijken naar het project de Eredivisie Beach tour, of in dit geval nog de DELA Eredivisie Beach tour. In hoeverre behartigd het project de belangen van Sportworx en de belangen van de externe partijen. Hoe gaat dat in zijn werking? Wordt er een document opgesteld worden er afspraken gemaakt?

K: Zeker maken we afspraken daarover en die worden met name voor afgaande aan het project worden gemaakt. Met name hoe het kader is en hoe zij de tour georganiseerd willen hebben. En waar onze vrijheden liggen. De gemeente geeft het kader aan wat zij voor het geld terug willen hebben, dus die investeren iets en willen daar iets voor terug krijgen. En met de verenigingen en lokale ondernemers is het meer op het front hoe kunnen wij elkaar helpen, ondersteunen en versterken. Hoe kunnen wij beide hiervan profiteren. Dat is eigenlijk hoe de diverse belangen behartigd worden.

V; precies, maar er zit dus wel een duidelijk verschil in. Hoe je de belangen behartigd van zowel de gemeente, verenigingen en lokale ondernemers.

V: duidelijk, maar hoe vind je dit gaan? Vind je het prettig dat er een kader word gesteld door bijvoorbeeld een gemeente?

K: Ja daar ben ik echt tevreden over. Omdat het ook duidelijkheid geeft wie welke verantwoordelijkheden heeft. Dus we krijgen een kader een daarbij word je ook verantwoordelijk gesteld voor een bepaald onderwerp. En binnen dat kader, onderwerp heb je alle vrijheid. Ik denk dat dat zeker prettig is.

V: Zijn er ook dingen waar je soms tegen aanloopt waarvan je denkt dit zou ik misschien op een ander manier doen? Als het echt gaat om de communicatie met deze partijen

K: ik zou de communicatie per definitie niet anders doen, ik zou misschien wel het frequentie waarin je communiceert met diverse partijen daar wat kan verhogen omdat je dan op de hoogte bent van wat er speelt. Want nu ben je dan vaak ergens aanwezig, ben je er een week en spreek je ze bijna een jaar niet meer.

V: dus je zou het wel fijn vinden om in de tussen periode nog contact te kunnen houden.

K: Ja, Ja

V: om eventueel te kijken of er een verandering is in het belang kunnen wij dit meenemen?

K: ja precies, helemaal 2021 politiek jaar. Misschien is er een ander politiek partij vanuit de stad zijn er misschien andere doelen die ze stellen. Daar zouden wij op moeten inspelen.

V: oké, dus je zegt ik zou de fasen ertussen willen weten hoe het is en wat er verandert. Heb je misschien een idee hoe je dat zou kunnen doen? Om buiten het seizoen contact te houden of eventueel een update te krijgen. Heb je daar een idee bij?

K: ideeën genoeg natuurlijk, nee het zou natuurlijk kunnen in een bepaalde webinar waarin je alle contacten bij elkaar brengt en evalueert hoe het over gegaan is. Waar ken men iets van leren? Zowel wij maar ook voor de organisatie onderling. Want er wordt ook iets verwacht van de gemeente en een vereniging. En misschien in de toekomst wel fysieke bijeenkomst zijn waarin je in de winter bij een ander sportevenement een bijeenkomst organiseert. Ik denk dat dat super leerzaam is.

V: absoluut, dat denk ik ook. Dan gaan we naar de volgende vraag. Dit heeft betrekking op het beleid en strategie van het project. is volgens jou het project doel helder en duidelijk voor alle projectleden?

K: voor alle projectleden?

V: ja dus laten we zeggen als we kijken naar vorige jaar, je hebt een team waarmee je waarschijnlijk gaat werken. Is het voor hen allemaal duidelijk wat nou exacte het projectdoel is?

K: uuhm Nee, niet per definitie nee.

V: oké waarom denk je dat?

K: ik denk uuhm, het team moet hetzelfde einddoel hebben. Alleen om dat te behalen zijn er allemaal kleine stappen die ondernomen moeten worden. En dat korte termijndoelstellingen beter zijn om die te creëren dat je dan zegt wat is het einddoel met z'n allen. Het einddoel is vrij simpel dat is commercieel belang. Dat is ene stukje sportontwikkeling en commercieel is er geld aan verdienen, alleen niet iedereen van het project team is direct betrokken, wel betrokken maar.. hoe zeg je dat?

V: ik denk dat je probeert te zeggen dat alle groepsleden een eigen stapjes hebben richting het einddoel, zijn eigen doel moet behalen om het einddoel wordt behartigd binnen het project.

K: ik weet dus niet of het einddoel uuhm voor iedereen helder moet zijn en is.

V: hoe wordt dit dan bekend gemaakt, dus laten we zeggen de nieuwe tour staat te beginnen in de voorbereiding, hoe gaat dat in zijn werking?

K: Nou we hebben, je moet het project team uuh, er is een klein project team als harde kern. En die organiseert jaar op jaar de tour. Voor hen is het doel van het project duidelijk. Elk jaar is er nieuw aanwas. Komen er nieuwe mensen bij gaan er mensen weg. Met hen starten we rondom x aantal maanden voor de tour met een bijeenkomst. Om een stukje organisatie structuur en doelen te bespreken. En daar worden deze doelen zeker besproken. Wellicht dat er zoveel informatie samen komt dat het natuurlijk niet allemaal blijft hangen.

V: er is dus wel een centraal punt, een soort van kick-off waarmee men bespreekt wat men gaat doen.

K; ja

V: oké, uhm hoe gaat dat dan als je een bepaalde ontwikkeling hebt in het project? hoe wordt dit duidelijk gemaakt aan de groepsleden of dat er bijvoorbeeld nieuwe informatie is of je hebt een gemeente binnen gehaald, hoe uit je dat met de groep?

K: uuhm, dat is vaak dat het mondeling gebeurt, dat gebeurt vaak in fases. Dat niet op het een van het ander dag. Dus vaak weet men waar we mee bezig zijn en op het moment dat er echt stappen

gemaakt worden en men daar betrokken moet zijn dan worden ze schriftelijk op de hoogte gehouden via een mail.

V: oké dus er is een vorm van contact wat betreft ontwikkelingen

K: ja, klopt

V: hoe ervaren je dit? Vind je dit een fijne manier van werken?

K: uuhm,

V: zie je hier nog punten in die beter kunnen?

K: uuh nee, ik ervaar dit wel als prettig, maar misschien uuhhm, ik zou misschien ook hier de frequentie hierin willen verhogen. Dat je bewijzen van spreken wekelijks overleg hebt om contact te hebben met elkaar. Om dit soort zaken te bespreken. Dat wordt op dit moment niet gedaan. Dus men wordt het in de wandelgangen of via via. Maar het is niet dat er een centraal overleg is waarin het besproken zou moeten worden.

V: dus je zegt dus eigenlijk de frequentie mag wat hoger, omdat we dan wat sneller met elkaar kunnen delen wat de nieuwe updates zijn.

K: ja

V: hoe zou je dit dan kunnen integreren in het huidige manier van projectmanagement

K: door het specifiek in te plannen in de agenda's. Wekelijks of periodieke uhm

V: een vaste dag laten we zeggen. Bijvoorbeeld elke woensdag hebben we een vergadering

K: vaste dag, vaste tijd.

V: oké, mooi dan gaan we naar de volgende vraag. Dit heeft betrekking op regels en afspraken die zijn gemaakt. Die worden natuurlijk vooraf vastgesteld. Maar hoe gaat dit in zijn werking. Hoe wordt dit gedaan en wordt dit ook vastgelegd?

K: de externe of interne afspraken?

V: Vul het maar in.

K: Beide? Afspraken extern worden vastgelegd. Dat is vaak wel via de mail. Er zit geen contract aan vast. Zijn we de laatste jaren wel mee bezig. Dat het contractueel allemaal, inclusief handtekening vast te leggen. Uuhm en intern worden er niet eigenlijk, er worden actiepunten met elkaar gedeeld via de mail. Maar denk niet dat er een grote notulen wordt gemaakt tijdens zo een overleg.

V: vind je het fijn om het zo te doen?

K: ja ben persoonlijk niet zo van heel veel notulen krijgen. Ik ben meer van actie zeg maar en je eigen notulen maken en bijhouden. Maar kan me wel voorstellen dat het soms werkt om even een overzicht te hebben van de gemaakte afspraken. Dat is iets anders als een hele notulen.

V: ja precies, ik denk vooral de focus op de afspraken dat je zegt intern op deze manier lever je iets aan. Als er iets af moet zijn doe je dat op deze manier. Dat zijn korte afspraken maar je zegt dat zetten we niet vast. Je kan niet een documenten vinden waarin het vastgesteld is.

K: klopt, er is geen vastgesteld plan, natuurlijk is er een projectplan waarmee we werken waarin we ook deadlines stellen en afspraken maken met elkaar semi vastleggen. Maar het is niet dat we vast leggen wat er in de overleggen gezegd word en hoe dat gebeurt.

V: vind je dat wel nodig, denk je dat het een positief effect heeft als je dat wel doet?

K: uuhm een beknopte notulen zeker. Het kan bijdragen aan de ontwikkeling van projectteam maar ook aan de overdracht van een projectteam. Dat je niet elk jaar het wiel aan het uitvinden bent.

V: precies helder, als we dan kijken naar financiële middelen om het project te realiseren. Zijn deze financiële middelen ook van te voren beschikbaar voor een project?

K: ja

V: het budget is al vast gesteld en we weten dus van te voren wat het budget is.

V: zijn alle team leden hier ook van op de hoogte?

K: uuh nee. Maar wel over de budgetten waar zij over kunnen beschikken.

V: oké dus je zegt dus totale budget niet, maar het stukje waar zij verantwoordelijk voor zijn, zijn ze wel op de hoogte van de financiële ruimte

K: als die er dan natuurlijk is.

V: vind je dat nou een positief effect, dat zij niet weten wat het totale budget zou moeten zijn?

K: ja, goed dat ze niet volledig van op de hoogte zijn. En dat denk ik dat ze overrompelt worden met heel veel cijfers en heel veel informatie en ik denk dat het niet allemaal relevant is om te weten. En denk ik dat voor de gene die het coördineren en overzicht bewaken dat zo een evenement tot stand komt dat die zeker wel moet weten wat het financieel kader is.

V: dus wel iemand die het soort van monitor en bijhoudt

K: ja ja ja

V: oké helder

K: maar niet iedereen, want dat was je vraag.

V: maar in principe zijn de teamleden wel op de hoogte van de onderdelen waar zij verantwoordelijk voor zijn,

V: en dat vind ik ook prettig op deze manier, je zegt ik wil het liefst niet omdat er dan teveel druk op een persoon komt.

K: ja klopt

V: dan gaan we even kijken naar het team, hoe worden deze eigenlijk samen gesteld?

K: het team wisselt elk jaar wel. Eigenlijk is er een projectleider en zijn er een x aantal medewerkers die vaste taken hebben. Specifieke afdelingen zoals afdeling marketing, afdeling designs, etc. en daarnaast heb je en wisselende groep studenten die ondersteuning bieden aan het projectteam die daar zit.

V: dus als ik het goed begrijp heb je een klein vast team waar jullie altijd mee werken en daarnaast zijn er altijd nog een aantal externe aanvulling dat scheelt dan per seizoen.

K: ja ja

V: helder, ik spreek nu met de projectleider maar voor jou is het misschien een beetje anders. Maar als jij nou in de schoenen van jou teamleden plaatst. Zijn alle taken dan voor jou helder? En duidelijk? Heb je het gevoel dat zij weten wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen?

K: ja dat denk ik wel.

V: en als wij het nu omdraaien dat we kijken naar jou leidinggevende, in dit geval is dit Wilco, vind jij dan wel dat alles helder en duidelijk is?

K: ja dat denk ik ook.

V: dat gaat prima verder

K: ja absoluut, we zien wel een verandering in de afgelopen jaar. We hebben wel iets meer uitgestippeld. Daar is wel echt een ontwikkeling in geweest.

V: Je ervaart de leiding wel echt als prettig?

K: ja zeker ja ja

V: ondanks dat je het zeker heel prettig vind, is er iets waarvan je zegt goh, als dit zo zouden doen dan zou het misschien nog beter zijn? Dat is dan van zowel van Wilco naar jou of van jou naar het team.

K: uuhhm, nee op dit moment denk ik dat niet. Er wordt helder en duidelijk gecommuniceerd wat er van je verwacht wordt. En dat de taken duidelijk zijn die je moet leveren. Denk dat dat helder is.

V: oké heel goed, dan gaan we verder. Dan heb ik hier een vraag die betrekking heeft op alle relevante informatie en ontwikkelingen die gedurende het proces eigenlijk gecommuniceerd worden. Laten we zeggen dat jij een deal hebt binnen gehaald van een lokale ondernemer. Hoe wordt het team hiervan op de hoogte gesteld.

K: uuhm, zulke afspraken maak je nooit alleen. Dus zorg je ervoor dat je met meerder personen die afspraken aangaat. Omdat mondelinge afspraken ook afspraken zijn alleen dan wel gecoverd worden door een tweede persoon. Vervolgens worden de afspraken schriftelijk vastgelegd middels een mail. En de betreffende personen of project team die daar iets van moet weten wordt op de hoogte gesteld.

V: oké, als we nu kijken naar het team. Hoe motiveer je nou het team?

K: ik motiveer ze door zelfstandigheid te geven. Door ze verantwoordelijkheid te geven. En door ze een doel te stellen. Soort van opdracht geven. En binnen dat opdracht de ruimte geven om het te realiseren. Dus eigenlijk wil ik opzoek gaan naar de intrinsieke motivatie van een persoon. Zo van wat wil je, waarom wil je iets leren en wat past er bij jou en ik probeer de behoefte van jou en die van de organisatie te koppelen.

V: duidelijk, maar is daar ook ruimte voor feedback. En dan moet je het zo zien dat het zowel van jou naar een project lid als het project lid naar jou als leidinggevende?

K: ik denk dat die er wel is. Middels gesprekken, voortgangsgesprekken die er plaats hebben gevonden.. ik kan niet zeggen of iedereen daar even eerlijk open in is. Dat ligt aan de projectleden.

V: het gaat puur om jou beleving, als jij vindt dat het wel zo is dan is dat zo.

K; ja zekers.

V: is er nog iets wat je wilt toevoegen of dit is misschien iets wat ik kan meenemen zodat ik de volgende keer beter kan doen als het gaat om het beheren van je project groep, delen van nieuwe informatie, geven van feedback, geven van opdrachten of juist andersom.

K: ja waar we het net over hadden. De frequentie mag hoger liggen. Vaker bij elkaar komen om te bespreken wat er staat. Bespreken van bepaalde situatie en daarin kun je ook bespreken hoe iedereen zich voelt en gaat. Daarin kun je beetje kwaliteit managen. We leggen afspraken contractueel vast. Stage contracten en stage opdrachten worden ook vanuit school ook ondertekend. Onderlinge afspraken binnen het project team worden dan niet contactueel vast gelegd. Maar nee dus denk dat het wel heler is.

V: oké, dan gaan we eigenlijk naar het volgende gedeelte van het interview. Dit heeft betrekking op "tijdens het evenement". Dus het gaat dus om het moment dat wij het evenement aan het uitvoeren zijn. Als we kijken naar de teams en leiderschap, jij zou nu een beetje naar jezelf moeten kijken in hoeverre je de werkzaamheden delegeert.

K: ja

V: vind je dat ook fijn om te doen? En vind je dat je er ook goed in bent?

K: uuhm, ja

V: het is volgens jou ook duidelijk voor iedereen wat ze moeten doen.

K: ik denk dat iedereen het prettig vind om in mijn team te zijn omdat ze zelfstandigheid krijgen en dat ik er staat op het moment dat ze sturing nodig hebben. En dat ik tijd maak voor iedereen om ze begeleiden en sturen.

V: maar ik hoor nu een paar keer zeggen zelfstandigheid geven. Dat vind ik persoonlijk ook een mooie kwaliteit. Maar hoe zit het nou als het project lid hier niet zo goed mee om kan gaan?

K: het is een hele grote valkuil, zeker

V: dat is wel iets waarvan ik zeg dat is iets wat een probleem kan zijn, want hoe probeer jij dit te voorkomen?

K: ja ik ben inmiddels gestopt om in teams te werken. Dus ik werk inmiddels met individuele opdrachten waarbij iedereen zijn opdracht moet uitvoeren op het teamopdracht te realiseren. En ik denk dat daardoor iemand die niet presteert door de mand valt en iemand die wel presteert blijft op koers. Dat betekent dat de gene die door de mand vallen gestuurd moeten worden en dat je daarvoor veel persoonlijke kan sturen, die de verantwoordelijkheid zelf niet aankan. En ja ik denk dat dit een hele boel scheelt.

V: absoluut, en dat heb je vanaf dit jaar ook toegepast?

K: dat hebben we ook vanaf dit jaar toegepast inderdaad.

V: heel goed oké, merk je ook dat het beter gaat.?

K: het onlangs toegepast vanaf februari, anderhalve maand. Maar ik krijg het gevoel dat ik nu al merk welke nieuwe projectleden er goed functioneren en welke er nog extra sturing nodig hebben.

V: ook goed om dat te weten

K: exacte

V: oké, en als we nou kijken naar het budget m.b.t. “tijdens het evenement”? wordt dit nou gemonitord gedurende het evenement?

K: ja.

V: ja door wie en hoe wordt dat precies gedaan?

K: in principe wordt het door mij gedaan. Dat betekent dat elke uitgave die er gedaan wordt. Die wordt verwerkt door de project leider of door de project leider van een bepaald onderdeel. Maar uiteindelijk wordt alles bijgehouden in een groot document waar alle uitgaves in staan.

V: en dat vind je ook prettig zo, dat jij dit op je neemt?

K: ja, zeker en dat houdt overzicht en wat ik in het begin al zei. Een evenement wordt gebaseerd op de begroting, de mogelijkheden binnen je begroting. Dus ik vind het fijn en prettig om daar controle over te houden.

V: zou het misschien een optie zijn, dat je zegt ik stel daar iemand voor aan die dat kan controleren voor mij? Of vind je het goed gaan zoals het nu is en daar houd ik me bij?

K: ja ik zou het zo houden. De controle functie zit hem in het feit dat project leider, ondanks dat ik het ben, gecontroleerd word door de directeur. Daar zit weer een stukje controle in. En diverse project teams die krijgen als zij behoefte hebben aan of als er budget is voor nodig is krijgen zij een gedeelte mee. En daarin krijgen zij de vrijheid om dat te besteden of te gebruiken.

V: en dan, als het gaat om feedback en aansturing vanuit de projectleider. Hoe ervaar je dat. Voor jou ik het natuurlijk dubbel. Dus ga ik weer zeggen bekijk het vanuit Wilco naar jou en van jou naar het project team.

K: uuhm,

V: laten we beginnen met hoe gaat de feedback in zijn werking?

K: de feedback werkt eigenlijk een beetje hetzelfde als we net bespraken via die gesprekken, beoordelingsgesprekken, die gevoerd worden. En of de doelstelling en deadlines die samen zijn opgesteld zijn behaald. Op dat moment kun je dus feedback geven en krijgen. Als je het haalt is het goed en als je het niet haalt moet je even met elkaar evalueren hoe dat komt.

V: je zegt nu van eigenlijk hebben wij een soort van doestelling en zodra wij op het eind zijn gaan we evalueren, gaan we met elkaar in gesprek van goh hoe gaat het? En is het allemaal gelukt?

V: maar hoe zit het tussendoor, wordt er tussendoor niet gemonitord? Of word je pas op het einde afgerekend op het resultaat?

K: je wordt wel afgerekend op je resultaat.

V: dus je men kan zeggen dat er niet heel erg veel wordt gemonitord? Je krijgt een opdracht en het resultaat is eigenlijk het doel heiligt de middelen.

K: ja ja

V: vind je dat fijn of zeg je van het zou misschien een optie zijn om daar iets aan toe te voegen?

K: dat is dubbel. Aan de ene kant vind ik het fijn omdat het tijd technisch minder tijd kost. En ik de verantwoordelijkheid bij een iemand blijft. En dat de verantwoordelijkheid bij iemand komt te liggen als er problemen zijn of als je ergens tegen aanloopt dat je vanuit die verantwoordelijkheid aan de bel trekt. Dat vind ik prettig. Aan de ene kant, als het mis gaat dan ben ik vaak ook wel heel erg laat. En dan moet je op het laatste moment heel veel zeilen bij zetten om het uiteindelijk toch nog recht te krijgen. Dus het is een mix, ik ben er tevreden over zoals het loopt alleen zou ik niet meteen beoordelen dat het de juiste methode is.

V: dus men kan zeggen dat als er tussentijds een moment ingelast kan worden om even te kijken hoe het ervoor staat zou voor jou een aanvulling zijn?

K: uuhm ja zeker. En dat kan je dan natuurlijk omvangen met die wekelijkse bijeenkomst. Wat we al eerder benoemde.

V: oké helemaal helder, dan gaan we nu meer richting het leiding geven. Dat kun je makkelijk voor jezelf invullen natuurlijk. Als het gaat om leiding gevende wat voor stijl of stijlen van management hanteer jij? En waarom doe je dat?

K: uuhm, ik hanteer graag een samenwerkende, coöperatieve stijl waarin we het echt zien als een gezamenlijk project. ben niet zo directief of dictatuur. Ik ben graag in de stijl van ondernemend dus niet teveel...

V: Laissez faire, naar achter hangend?

K: ja, gewoon gas op de lolly met z'n alle en dan kijken waar we heen gaan. Ja ik denk echt dat dit de belangrijkste stijlen zijn. Samen doen maar wel gewoon doen.

V: dus als ik het goed zeg is het meer eigenlijk meer richting het zelfstuderende teams?

K: ja!

V: je verwacht veel van het team, maar je geeft ze veel vrijheid zelfstandigheid?

K: ja klopt

V: oké helder, maar hoe motiveer je nou je werknemers om hen taak zo goed mogelijk te doen?

K: ja ik denk dat het werkt bij je werknemers, kom ik weer terug op die verantwoordelijkheid, als ze die krijgen dat ze daar ook zichzelf beter door voelen. Mits ze daarin verzuipen, je daar sturing en begeleiding aan geeft om ervoor te zorgen dat hij zijn kop boven water kan houden.

V: ja, want de teamleden zijn wel op de hoogte van wat er van ze wordt verwacht?

K: Ja ja.

V: is er iets waarvan je zegt dit is iets wat ik misschien wel mee wil nemen of anders wil doen de volgende keer als ik voor een groep sta?

K: ja, het geven van individuele taken i.p.v. volledige opdrachten.

V: dan hebben wij het over het projectmanagement gedurende het evenement? Verloopt altijd alles volgens planning?

K: haha, uuhm nooit helemaal volgens planning. En moeten we op het laatste moment schakelen omdat heel veel facetten bij elkaar komen. En als volg van de vaak onervaren jonge team waarmee we werken dat die vaak 85-90 % overzien van wat ze moesten doen maar dat net 1 of 2 dingen

vergeten. Dan moet je denk ik als projectmanager of projectleider moet je daarop kunne schakelen en anticiperen, is ook een kwestie van goeie sturing. Uhm ja dat eigenlijk

V: oké je zegt 85-90% is goed laten we zeggen de puntjes op i ja daar moet je zelf voor waken. Heb je een idee hoe je dit kan voorkomen?

K: dat voorkom je door iemand structureel de werkzaamheden te laten doen. Dat ligt vaak samen met onervarenheid en op het moment als je op routine kan draaien dat je ook wel dat dingen makkelijker verlopen. Dat is zeker een van de betere oplossingen.

V: oké, als we dan kijken tijdens het evenement? Is er ook ruimte voor incidentele kosten? Bijvoorbeeld iets met schade?

K: ja!

V: oké en hoe wordt het vooraf gedaan?

K: dat wordt vooraf opgesteld in de begroting, 5% van de begroting wordt opgenomen als onvoorzijene kosten.

V: oké, maar wat nou als je een financieel probleem hebt op het evenement zelf hebt. Hoe ga je daarmee om? Zulke financiële problemen?

K: in principe komt het in het kopje van onvoorzijene kosten....

V: zitten hier nog schakels tussen? Is er iemand die je kan contacteren hierover?

K: het ligt eraan hoe het begroot is. Als het echt nergens op de begroting staat en het komt ver boven mijn onvoorzijene kosten uit dan zou ik daar altijd mee moeten schakelen. Maar wel hebben we als project team de vrijheid om te schakelen daarin. Deze tour is ook een geschakelde tour dus dat betekend dat je geld verdient met de ene stop in de ander stop steekt. Maar de bedoeling is dat je aan het einde van de tour je geld verdient of break-even draai. Het kan zijn dat er in de ene stop iets meer kwijt bent dan de andere stop. En dat moet je dan terug verdienen met de ander stops.

V: het heft elkaar een beetje op dan?

K: ja

V: vind je dit prettig zo? Of wil je een manier vinden om hier makkelijker mee om te kunnen gaan. Tuurlijk hebben wij het over geld en verschillende situaties. Maar is er iets wat je binnen springt?

K; bij voorbaat zou mijn voorkeur genieten om minder bezig te zijn met het verlagen van de kosten en meer bezig zijn met het verhogen van de inkomsten.

V: want zo hef je dat probleem natuurlijk ook op door meer geld te verdienen.

K: exacte, dus dan als je meer geld verdient, dan doe je ook iets minder moeilijk over het feit dat iets beetje extra geld kost?

V: oke helder. Kom ik bij het laatste vragen. Dit heeft vooral te maken met evalueren. Is er sprake van een evaluatie na afloop van de tour?

K: Nee

V: uhm oké, waarom wordt dat niet gedaan?

K: ja goeie vraag, ik denk dat iedereen zo erg kapot is en klaar is met..

V: oké maar het betekend niet dat het meteen hoeft toch?

K: nee de afsluiting van de ene tour en de voorbereiding van de andere volgen elkaar heel vaak op. Je evalueert wel veel met externe partijen. Alleen valt het te samen met de voorbereiding van het jaar daarop. Dan wordt er gekeken hoe is het gegaan , wat gaan we anders doen, hey we hebben toch over volgende jaar, dus hoe gaan we het organiseren.

V: dat is dan vooral met de externe partijen.

K: exacte intern is het een ander verhaal. We werken dan ook met project teams die veel bezig zijn in de voorbereiding en uitvoering. Na de uitvoering is het project vaak voor hen klaar. Dus wordt er niet nog geëvalueerd met hen. Dat zou aan de ene kant wel moeten maar wordt op dit moment niet gedaan.

V:oke, maar in principe zeg je de ene evenement loopt af en de andere begint weer. Dus je bent een x aantal weken maanden ben je bezig met die tour. Is het dan niet een optie om aan het einde van de tour de evaluatie te implementeren?

K: Ja zeker, ik denk ook dat goed is wat je zegt, dat je op het einde van de tour bijvoorbeeld; vaak wordt een van de laatste evenementen gezien als afsluiting van het seizoen dat mag ook. Maar denk dat het goed is om na de afsluiting van het seizoen ook nog een keer de koppen bij elkaar te steken en te kijken wat de ervaringen waren en waar men tegen aan liep vanuit het werkveld.

V: oké helemaal helder, dan heb ik nog een korte vraag of jij eventueel nog iets wilt aanvullen of dat je misschien een vraag voor mij hebt. Of iets is wat je kwijt wil over het project?

K: we hebben veel besproken denk ik, veel problemen aan het licht gebracht. Het gene wat ik nog wil toevoegen is in het kader van je onderzoek is dat de omvang, de aantal project medewerkers en de omvang van de opdracht of dat zeg maar ervaren wordt als voldoende. Daar doel ik mee op x aantal project medewerkers er zijn een aantal project leden die jaarlijks wisselen, de studenten. Maar het ene jaar hebben wij een groep van 6 medewerkers en andere jaren van 15, wat werkt nu beter? Het project team met 15 of van 6. Mijn mening is dat ene project team van 10 12 mensen goed werkt voor deze tour. Bestaand uit vooral 95% studenten maar dat daar wel 1 of 2 projectleiders of team leiders op zitten. Die vanuit de ervaring de groep willen aansturen. Nu wordt het aansturen gedaan door de projectleiders de vaste medewerkers. Wat erg tijdsintensief is om het project aan te sturen.

V: Dus je zegt eigenlijk dat je nog een laag tussen de projectleiders en de teams willen hebben? Waardoor je meer tijd kan winnen als het gaat om communicatie of andere werkzaamheden.

K: Ja!

V; helemaal goed, dit zal ik meenemen. Ik weet niet of je nog vragen of opmerkingen voor mij hebt.

K; nee!

V: hartstikke fijn, bedankt voor je tijd en dan spreken wij elkaar snel

Interview 2

V: Yes welkom Gijs, allereerst welkom dat je hier wilde zijn, het is vandaag 7-4-2021 en we zijn in de Sportbox. Het is kwart over 10, welkom Gijs.

G: dank je wel

V: we gaan vandaag een interview houden, laten we bij het begin beginnen. Het gaat voornamelijk om de DELA Eredivisie Beach tour. Ik heb vernomen dat het ondertussen de Eredivisie Beach tour is.

V: kun jij mij meer vertellen over het project de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT).

G: ja dat is de hoogste nationale *beach* competitie in Nederland. Uuhm waar we in de zomer langs 8 tot 10 steden trekken, als een rond reizend circus, waar we in de binnenstad een beachvelden neerzetten en daar de eredivisie hosten. Dat doen niet alleen, altijd in samenwerking met lokale verenigingen. Uuhm dat doen we met gemeentes, lokale sportbedrijven. In de weekenden organiseren wij eredivisie waar 12 heren en 12 dames teams aan meedoen.

V; je noemde al inderdaad verschillende partijen. De externe partijen, kun je er een paar noemen om precies te zijn, die vaak terug komen?

G; de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo) sowieso die is eigenaar van de competitie. Gemeentes waarmee we samenwerken. En daarbij ook de lokale sportbedrijven uuh lokale volleybal en *beach* volleybal verenigingen. En lokale ondernemers vaak.

V; ja dat is een driehoeksverhouding waarmee ik het ook met Kenneth over had. Dus de gemeentes, de bedrijven en de verenigingen eigenlijk. Heel goed, en als je nu kijkt naar die externe partijen he, wat voor invloed hebben zij op het project de DEBT?

G; het concept zelf dat staat, daar hebben ze in principe niet heel veel invloed op. Ze kunnen dingen toevoegen maar in de basis zullen ze niet veel veranderen. Uuhm gemeentes zijn heel belangrijk, want zonder gemeentes kun je geen evenement organiseren. Dus gemeentes bepalen waar wij heen gaan, voor een groot deel. Als een gemeente zegt, we willen dit graag hebben, wij vinden dit passen, dan wij hebben eigenlijk geen andere eisen waar ze aan moeten voldoen om in de kalender te komen. Uuhm verenigingen zijn ook heel belangrijk, want als we een goede gemeente hebben maar geen goede vereniging dan wordt het ook lastig om iets te organiseren. Dan is het nog wel mogelijk, maar dan wordt het wel lastiger. Zij hebben vooral invloed op het succes van het evenement.

V; dus als ik het goed begrijp dan zijn de gemeenten, de lokale overheid die is eigenlijk key voor het organiseren van de projecten.

G: ja..ja

V: en de andere partijen, in dit geval de ondernemers en de verenigingen zijn dan vaak..

G; ja nee eigenlijk ook wel, als je zegt.. als ik moet kiezen dan is de gemeente het belangrijkste. Uuhm maar dat geldt niet overal. Als je Zutphen als voorbeeld pakt daar is de gemeente niet meewerkend maar daar zorgen de lokale ondernemers en lokale verenigingen dat het wel mogelijk is. Ik denk dat je er 3 hebt, en dat je er ten minste 2 nodig hebt voor een succes.

V; oké minimaal 2 van de 3 ja.

G: ja

V; en uhm.. wat vind je daar nou van? Ervaar je dat als positief of als negatief? Dat je eigenlijk afhankelijk bent van partijen in hoeverre het project een succes wordt.

G; ik vind het niet negatief, ik denk dat heel normaal is. Wij staan er zo in, je moet samen dingen doen. Alleen je kan niet, we komen uit Utrecht we hebben hier ons netwerk, we kunnen niet naar een nieuwe stad gaan, hebben we een andere partij nodig, dat kunnen we niet zelf. En als je dat denkt dan kom je er ook niet, je moet het altijd samen doen.

V; yes

G; en als je er zo instaat is het ook geen last om het samen te doen, eerder iets moois omdat je samen succes wil maken.

V; je precies, je ervaart het als prettig. Het is leuk om op de locatie zelf of op de plek te kijken wat kunnen we creëren en hoe kunnen we het creëren. Je ervaart het erg goed.

V; en als je daar iets aan kan toevoegen. Als je zegt van goh, als we dit zouden doen dan zou het misschien nog beter gaan. Dat kan heel breed zijn.

G; uuhm, waar we nu moeite mee hebben is het binnen halen van cash sponsors. We hebben heel veel afspraken met lokale partijen. Waarin je iets doet bijvoorbeeld je krijgt maaltijden voor een boardingsticker terug of wij zijn er wel voor om het format uuhm het format zelf verder helpen heb je gewoon wat cash geld nodig om gewoon bepaalde investering te doen, om het hele event verder te krijgen. Misschien meer focus op de sales. Uuh lokaal maar ook nationaal.

V; oke, helder. Helemaal goed, dan gaan we door naar het volgende puntje. Dit gaat over stakeholdersmanagement. Dus dit heeft voornamelijk betrekking op de partijen die we net hebben genoemd. De externe partijen, en hoe verloopt de communicatie met deze partijen?

G; uuhm over het algemeen heel goed, ik denk dat Kenneth en ik daar een goed duo in zijn. In hoe wij allebei een hele andere stijl hebben van communiceren, Kenneth wat vrijer en ik wat zakelijker af en toe, maar daar vullen wij elkaar denk ik goed aan. Dat is nu steeds meer Kenneth maar we hebben er een goeie relatie met alle partijen waar we mee samenwerken. Waardoor ze willen dat we terug komen en het leuk vinden om dingen met elkaar te organiseren. Dat is denk ik heel belangrijk. En dat is omdat het relatief uniek is in de sportwereld dat je in op die manier relatie onderhoud gemeentes, lokale ondernemers en dat we soms over de vloer komen om samen een hapje te eten bewijze van. En als er een event is dat we logeren bij een lokale vereniging. Dat gebeurt niet bij de meeste sport-events.

V; nee precies, dat is heel goed om te horen. Je zegt eigenlijk de communicatie gaat heel erg goed. We hebben heel goed contact met elkaar, en dat verloopt prima.

G; ja dat is soms een valkuil, het is een zakelijke samenwerking. Dus als je met een, bijvoorbeeld in Zutphen daar werk je met een Cor Jansen (ondernemer), waar we heel goed mee samen kunnen, maar op het einde van de streep moeten zij wel een bedrag binnenhalen. Want anders draaien wij verlies. Soms moet je met zakelijke dingen hiermee oppassen.

V; heel goed dat je dit aangeeft, dat dit een valkuil kan zijn. Zodat je niet te vriendelijk wordt en uiteindelijk toch geld of een bepaald bedrag onderaan de streep moet halen.

V; en dan heb ik, als we bijvoorbeeld kijken naar die externe partijen, in hoeverre behartigd de DELA Eredivisie Beach Tour de belangen van zowel Sportworx als het externe partij?

G; ik denk heel erg, als je kijkt naar uhm de gemeente daar passen we altijd wel in het beleid van de gemeente. We focussen ons niet alleen op topsport maar ook op breedtesport. Daarin of passen ons format daarop aan op het gene waar zij zich op richten. Als dat erg gericht is op een bepaalde doelgroep dan zorgen we tijdens de *beach* weken daar aandacht aan besteden. Daarnaast zorgt het ook voor city marketing voor die stad. Voor de verenigingen zorgen wij altijd voor de sport en geven ze een unieke kans om zelf te spelen. Denk dat dit ook bijdraagt bij hen en de doelstellingen. En voor de lokale ondernemers is het vaak een stukje zichtbaarheid, uuh en promotie van hun onderneming. Daar proberen wij zo goed mogelijk samen uit te komen.

V; je zegt dus wij zijn vrij flexibel, wij hebben een soort van basis kader waarin kijken per locatie goh hoe kun je dit afstemmen met de verenigingen.

G; we bekijken inderdaad lokaal gezien, wat zijn jullie behoefte? Op deze manier gaan we met altijd de gesprekken in met onze partners. Je wilt partner worden maar wat wil je eruit halen, op basis van dat gaan we samen werken.

V:oke heel goed, helder. Je zegt dus het gaat heel goed, we stemmen het met elkaar af en dat is gewoon prima. En hoe ervaar je dit? Vind je het een prettig manier van werken? Dat je alles praktisch op maat maakt per locatie?

G; het is soms wel intensief, dus het is wel uuh soms ook wel lekker als je soms wat meer massa wilt. Om wat meer vaste dingen te hebben. Dit is het pakket en hieraan heb je je te houden. Dit hebben we niet maar het past niet bij de manier waarop wij werken. Uuh maar het zou dus betekenen dat het wel goed is om te hebben, omdat je daarmee ook een andere groep misschien aanspreek die misschien alleen interesse heeft in adverteren en verder niets.

V; ja meer gericht op het zakelijk gedeelte.

G; koud, hup logo erop plakken die heb je niet zoveel. Daar richten sponsors zich minder op denk ik.

V; dat zou misschien wel een verbeterpunt kunnen zijn?

G; dat je gewoon 1000 euro winst moet maken, wat ik daarnet ook aangaf. Het is een stukje cash. Inkomsten we moeten daar meer focus op leggen. We zoeken vaak samenwerking op en dat is altijd hoe kunnen wij elkaar helpen, maar daar missen wij het stukje cash gedeelte blijft dan.. is niet altijd aanwezig.

V; ja precies, helder. Als we dan kijken naar het beleid en strategie van het project, is het projectdoel helder en duidelijk voor alle projectleden?

G; ik denk dat het voor, als je kijkt naar het interne groep. Mensen die hier in vaste dienst zitten wel, ik denk als je kijkt naar de mensen die wij inhuren wel minder is. Daar is nog wel eens winst te halen. De stagiaires mensen die in het weekend komen werken, die mensen die wij inhuren zit nog wel een onderscheidt in. Maar denk dat het niet overal even duidelijk is.

V; oké helder helder. En als we nou kijken naar bepaalde ontwikkelingen in het project, hoe wordt dit dan uh ja bekend gemaakt aan de projectleden? Hoe gaat dat proces?

G; nu qua communicatie bedoel je?

V; ja bijvoorbeeld of je hebt voor een stop heb jij een sponsor binnen gehaald of een gemeente binnen gehaald. En dan ga je dat met de groep delen, hoe gaat dat in zijn werking?

G; ja je hebt in eerste instantie het kern team Kenneth Wilco en ik, waar wij dingen natuurlijk bespreken. De grote dingen zullen daarin als voorbereiding besproken worden. Daarna zal Kenneth het communiceren naar het projectteam. En dat is in het basis de stagiaires en later nog als het om de uitvoering gaat dan gaat het nog naar het team die daar aanwezig zijn. Je hebt daar dus 3 niveaus in.

V; je zegt dus er is een hecht groepje, dat is Wilco Kenneth en jij. Daarin wordt alles besproken en eigenlijk de keuzes gemaakt. En vanuit daar vloeit het af naar de groep die eromheen zit en dat verschilt praktisch elk jaar.

G; ja zeker als je meer richting de uitvoering gaat dan echt de voorbereiding dan zal het ook vaak andersom gebeuren. Dan is het inderdaad meer dat het projectteam dingen realiseert via het projectteam en Kenneth bij ons terecht komt. Zo van dit is gebeurt, dit zijn de ontwikkelingen.

V; oké helder. Hoe ervaar je dit? Is dit een prettig manier van werken?

G; ja voor mij werkt het prima.

V; je vindt het prima dat jullie intern eerst met elkaar alles bespreken van goh wat gaan we doen. En vanuit daar gaan we het opsplitsen.

G; wat goed is, is dat wij Kenneth en ik wat meer keuze vrijheid hebben. Omdat wij niet alles hoeven te checken bij Wilco bijvoorbeeld. Maar dat wij eigenlijk zelf de keuze kunnen maken ook op financieel opzicht. Dat het vertrouwen er ook is. Ik denk dat het ook belangrijk is om door te blijven gaan.

V; ja precies, het is wel fijn dat je een bepaalde vrijheid krijgt om je keuze te maken. Maar als je nu iets moest kiezen waarvan je zegt goh als we dit zo zouden doen dan zou het misschien nog beter zijn?

G; uhm ik weet misschien wat he, als je tijd hebt en ik wel dingen praktisch inrichten. Dan gaan mensen meer verantwoordelijkheid geven over een bepaald onderdeel. En uuh dat misschien minder vrijlaat. Zo van jij bent hier verantwoordelijk voor je gaat het regelen. Dat is al wel zo maar dat kan wel strikter en duidelijker.

V; ja dat je completer ingericht opdracht heb, zo van realiseer dit en dan kunnen we verder.

G; juist!

V; oké helder. Dan kunnen we eigenlijk door naar de regels en afspraken die gemaakt zijn. Worden deze ook gemaakt voor de DELA Eredivisie Beach tour?

G; uuh intern bedoel je?

V: uhm intern of extern, noem het maar

G; we hebben met verschillende stakeholders, zoals we net besproken hebben, hebben we verschillende afspraken. Hoe ga je het organiseren, waar gaat het plaats vinden, met name met gemeentes is dat heel erg. Daar heb je natuurlijk een bepaalde aanvraag voor. Maar er staat wel iets tegenover als je dat belooft dus dat moet je nakomen. Intern is dat minder zo, we kijken we maken een begroting en een kalender en dat is de doelstelling. Het is niet zo dat wij veel afspraken erover maken zo van je moet altijd dit doen of dat doen.

V: dus als ik het goed begrijp is het eigenlijk meer richting de gemeente en de externe partijen wordt dat wel gedaan. Duidelijk afgesproken dan denk je vaak aan een in vorm van een mail of contract. Intern is het meer dat jullie dingen bespreken om de keuzes te maken.

G; ja ja

V; vind je dit prettig om het zo te doen? We hoeven niet alles op te schrijven als ik iets niet weet dan kan ik het aan iemand vragen.

G; aan de ene kant wel, soms is het ook wel lekker als je werkt voor een bepaald doel. Dus als je, soms is het lastig om deze concreet te maken. Maar he dat je zegt dit jaar gaan we 8 toernooien organiseren we willen deze uitstraling bereiken dat is wel een keer opgesteld maar niet dat het jaarlijks wordt gezegd dit zijn de doelen.

V; ja, dus je zegt eigenlijk als verbetering het zou fijn zijn als er, in hoeverre dat mogelijk is natuurlijk, soort van kleine indicatie wordt gegeven van, vooraf, dit is hoe we het gaan doen. Dit is het kader

G; ja

V; vaak zie je dat het aangepast moet worden.

G; ja maar dat is wel fijn om een duidelijk startpunt te hebben zo van dit jaar gaan we ons hier op focussen. Deze dingen realiseren uhm..

V; En hoe denk je dat dit kan implementeren als het gaat om de punten die wij net hebben benoemd?

G; naja ik denk dat het samenvalt met het stukje verantwoordelijkheid weer. Dat je weet wie pakt het bewijze van op en zorgt dat er 1 keer per jaar dat we een sessie plannen om komend jaar door te spreken? Doelen stellen.

V; de grote lijnen uitleggen?

G; ja hoeft ook echt niet in detail inderdaad, dit is het kalender van volgend jaar en dat zou ik doen als de kalender bekend is of globaal bekend is. Ik zou zeggen dan dit is wat we komend jaar gaan doen en dit is wat we willen bereiken op die events.

V; een soort van kick-off?

G; ja , zo van oké dit is de begroting zoals die er nu uit ziet. En dat is er vaak wel een beetje maar niet dat het altijd word gedaan. En op het einde beweren we ook van wat hebben we gehaald.

V; precies, helder. En als we dan bijvoorbeeld kijken naar de financiële middelen. Zijn deze middelen ook beschikbaar om het project te realiseren, laten we zeggen vooraf aan het project?

G; uhm ja in principe wel, maar wat ik ook net aangaf het is wel een puzzel om het rond te krijgen. Zeker op dit moment omdat DELA als hoofdsponsor gestopt is. Het organiseren van toernooien kan gewoon, binnen de budgetten maar de extra dingen zijn soms lastiger. Heb je iets wat je wilt doen maar dan moet sponsoren zoeken.

V; ja dan moet je creatief zijn. En als het dan gaat om die beschikbare financiële middelen, als wij dan gaan kijken naar het team. In hoeverre zijn zij hiervan op de hoogte? Weet een project wat voor financiële ruimte hij heeft om deal binnen te halen of een afspraak te maken met een sponsor.

G; over het algemeen wel, maar de basis is dat er niks is. En als het niet lukt om voor niks te krijgen dan ga je kijken wat het is. Dat is dan met name als je gaat kijken stagiairs en midden uitvoerders en zoals Kenneth en ik zoals ieder jaar, zo van dit is wat we begroot hebben in het budget en daar kunnen we wel iets aan uitgeven. Maar alles wat we bewaren is natuurlijk winst.

V; ja precies, dus als ik het goed begrijp dan is het weer het intern hecht clubje die weet wel precies hoe en wat, en vanuit daar wordt er om de mensen daar omheen op de hoogte gebracht

G; ja voor de opdracht wel inderdaad, dus als jij een hotel moet zoeken dan wordt je wel verteld wat je budget is. Maar in eerst instantie is het de bedoeling om het voor minder te krijgen.

V; ja precies, dus als ik het goed begrijp dan is het van goh we hebben hier super grote zak met geld en hiermee gaan we het doen.

G; nee

V; dat doen jullie niet maar jullie zeggen wel tegen een individueel lid, ooh jij gaat die hotel deal doen probeer binnen het kader van 100 per persoon per nacht te blijven bijvoorbeeld?

G; ja ja

V; dus jullie geven een persoonlijk doel mee, zo van probeer je hieraan te houden. Goed, vind je het een fijne manier van werken dat jullie alles zelf uitpluizen voordat je een opdracht weggeeft met een budget eraan?

G; ja ik denk dat het wel belangrijk is. Bijvoorbeeld Kenneth die de budget bewaakt die weet wat er in en uit gaat. En die zorgt ervoor dat kosten niet boven een bepaalde hoogte eruit komt.

V; oké, dit zou beter kunnen door iets te anders te doen? Wat zou jou dan binnen schieten?

G; die budgetten zijn er niet heel erg, maar als je gaat kijken is het mooi als je kan zeggen tegen een marketingteam hier is je budget voor dit jaar. En dit zijn de doelen die we moeten halen en dan heb je meteen wat meer verantwoordelijkheid af gekaderd. Hier ga je aan werken, succes ermee. Dan hoef je niet elke keer te melden als je een deal hebt. De weg hoe je er komt maakt niet uit als je er maar komt en je behaalt je doel.

V; aah je zegt dus eigenlijk het zou nog beter zijn als we een lang termijn doelstelling hebben en dat wij die in kleine stukjes hakken tot en met het eind doel om zo te zien wat ik moet doen om over 8 maanden dit te realiseren.

G; ja ja dat weet ik, maar het is ook een stukje verantwoordelijkheid en budget, want die zijn er niet altijd. Het is dus erg puzzel en schuiven om het rond te krijgen.

V; ja dit natuurlijk wel een beetje lastig omdat het budget verschilt natuurlijk maar mocht je een bepaald budget hebben zeg je van het is wel fijn als we een wat groter plan maken zodat we precies weten dan moet ik dit realiseren en dit is mijn budget.

G; ja

V; oké helder. Als we dan bijvoorbeeld kijken naar leiderschap en teams. Als je dan echt kijkt naar het team. Hoe wordt deze samengesteld?

G; uuh we hebben een vast team intern. En daarbij hebben we vaak oud stagiaires en medewerkers die op de events zelf werken. Jaarlijks of om het half jaar stagiaires die meedraaien. En dat voornamelijk Kenneth of ik.

V; ja, zoals we net besproken hebben eigenlijk een hecht basis team en daarom heen verandert dit natuurlijk per jaar. En als jij jezelf nu als team lid weg zet, vind jij dat de taken helder en duidelijk hun zijn. Stel je zou een teamlid zijn en je krijgt instructies van de projectleider, dat zou dan Kenneth of Wilco zijn, zijn die dan helder en duidelijk voor jou?

G; ja voor mij wel ja.

V; waarom vind je dat?

G; ik weet altijd wat er van mij verwacht word voor de Eredivisie en wat Kenneth van mij verwacht en welke taken en verantwoordelijkheden bij mij liggen.

V; dus er wordt heel goed gecommuniceerd wat er verwacht wordt van jou?

G; ja ja

V; de leiding ervaar je dan ook als prettig?

G; ja ja

V; oké helemaal goed.

Wilco komt binnen

Wilco: tot hoe laat ben je hier?

V; nog wel eventjes

W; misschien kunnen wij daarna ons interview ook wel doen.

V: dat zou heel fijn zijn!

W; dan hoeft je maar een keer

V; ja heel fijn

W; ik weet het niet zeker, hangt af van mijn call

V: helemaal goed kom ik je zo opzoeken.

Wilco sluit de deur en gaat weg

V; je zegt dus dat het prettig ervaart de leiding

G; ja

V; dit omdat het er heel goed wordt afgestemd wat er van je verwacht wordt. Dus je weet heel goed wat je moet doen.\

G; ja echt voor de eredivisie bedoel je

V; ja we hebben het echt alleen over de eredivisie

G; ja zeker

V; en als we nou gaan inzoomen op dat stukje van leiderschap en teams. Komt jou dan iets binnen waarvan je zegt dit kan beter op een bepaalde manier?

G; ik denk dat stijl van managen, dat is een unieke denk ik .

V; oké

G; maar he ja ik weet niet hoe het anders gaat ik heb hiervoor altijd een simpel bijbaantje gehad.

V; nee dat ik helemaal goed. Kun je mij misschien daar wat meer over vertellen? Dat je er misschien niet eens bent met de stijl die gehanteerd wordt?

G; wij noemen het zeemeeuwen, ik weet niet of het je iets zegt?

V; Zeemeeuwen?

G; uuh ergens overheen vliegen erover heen schijten en doorvliegen. Dus uh dat is iets wat echt eigen is. Voor Wilco is het dat die uhm heel erg. Hij wil heel erg alles onder controle houden zeker nu we aan het groeien zijn. En dat is goed en die vrijheid krijgen we steeds meer. Maar hij vind er altijd wel wat van. Op het moment dat wij een after movie maken dan moet hij er altijd wat van vinden terwijl je op een gegeven moment iets moet loslaten en vertrouwen moet hebben op je team dat die het regelen en misschien niet op de manier zoals jij dat zou doen. Op hun eigen manier, maar uiteindelijk wordt het doel wel bereikt.

V; ja precies. Dus je zegt da manier van leiding geven ervaar ik wel als prettig. Maar het zou eventueel...

G; voor mij is het duidelijk wat ik moet doen, alleen soms is het wel, bij Kenneth wat minder denk ik, uhm de manier waarop is niet altijd..

V; ja precies. Ik krijg beetje het gevoel dat het eigenlijk is van het doel heiligt de middelen, als je het doel haalt is het goed.

G; ja dat zou ik zeggen, zo van dit is je doel. Hier gaan we samen voor werken. Hier is je budget en dit is wat je moet doen, doe het. En natuurlijk is het goed om feedback te krijgen van dingen die je anders kan doen. Uhm conservatief ook ergens voor mijn gevoel als er feedback wordt gegeven moet hij er altijd iets van vinden en de manier waarop soms, de weg naar toe kan verschillende zijn.

V; we hoeven het niet altijd op die manier te doen, er zijn andere manieren misschien moet je je werknemers een beetje daarin vrijlaten om een nieuwe weg te vinden.

G; vrijheid is er wel veel hoor, maar de ene keer is dat weer helemaal niet.

V; het is heel verschillende

G; ja

V; oké helder. En als je zegt goh hoe gaan we dit nou integreren in het huidige manier van projectmanagement. Hoe kunnen wij dit implementeren volgens jou?

G; ik denk dat het steeds beter gaat. Uiteindelijk heeft het te maken met een projectleider die verantwoordelijkheid heeft voor bepaalde dingen. Daar samen doelstellen over stelt en samen daaruit komen en dat je die vrijheid hebt om het te realiseren.

V; oké, helemaal goed. Als we dan echt gaan kijken naar projectmanagement. Worden er relevante informatie en ontwikkelen gedurende het proces gecommuniceerd? Dit heeft betrekking op voor het evenement. Stel je voor je komt in contact met de gemeente Gijs en zij zeggen dat locatie die aangegeven is niet meer doorgaat.

G; dat soort dingen wel inderdaad

V; hoe gaat dat in zijn werking, hoe neem je dat op?

G; vaak is het ook de hectiek van organiseren van evenementen dat Kenneth of ik het hoor en dat wij het samen bespreken, zo staan we er wel in. Dus dat gebeurt zeker. Misschien niet te vaak.

V; oké, en als we dan kijken naar het team, want jij gaat dan voornamelijk over de marketing en communicatie jij hebt natuurlijk een paar medewerkers onder je. Hoe zorg jij ervoor dat het team gemotiveerd blijft?

G; je probeert veel met een team te praten. Daarmee proberen wij te kijken wat willen jullie. Dan samen het een onderdeel maken van het proces. Niet dat je zegt dit is wat we gaan doen, maar dat je samen gaat kijken hoe kan je dit samen bereiken?

V; dus je zegt eigenlijk dat je opzoekt bent naar een bepaalde belang van die persoon, of waar die goed in is of wat die wil leren. Zodat je dat kan koppelen aan het doel die wij stellen.

G; ja ja we werken veel met mensen die wij inhuren. Dus dan is het een iets andere verhouding. Vind ik want je betaald iemand ergens voor dan verwacht je ook iets. Maar wel ook dat iedereen er achter staat en het samen wil bereiken. Dat vind ik wel belangrijk. Als ik dan een idee hebt over een filmpje dan spar ik daar even met mijn camera man zodat hij daar ook onderdeel van is. Niet dat hij denkt ik moet dit maken omdat Gijs wil dat ik het maak.

V; oké, je zegt eigenlijk je houdt je team gemotiveerd door ze mee te nemen in het proces en hun expertises te vragen. Je maakt iemand belangrijk. Je geeft iemand het gevoel dat die bijdraagt aan het idee.

G; ja juist

V; je geeft al antwoord op de volgende vraag, is er ruimte voor feedback. Maar je zegt dus ik doe dit vaak met mijn teamleden.

G; ja heel vaak ,uiteindelijk wel tot een zekere hoogte. En hebben wij een bepaald doel voor ogen. En daarin luister ik altijd naar wat mensen willen. Maar als het niet past binnen wat wij willen ja dan is het heel makkelijk, het is toch een zakelijke overeenkomst. We huren mensen in en ik vraag iets van ze dus moeten zij dat ook leveren.

V; en als we nu kijken naar het proces, als het gaat om projectmanagement hoe je informatie deelt , je team gemotiveerd houdt, dat stukje feedback zou je daar iets willen verbeteren?

G; uuh ik zou soms wat meer tijd willen hebben voor de mensen, tijdens een event is dat natuurlijk lastig om rustig te zitten en doelen te bespreken voor zo een weekend en dan komt de camera man halverwege zo een dag binnen. Dan draait het event al, dan heb je eigenlijk niet veel tijd om even een uurtje samen te gaan zitten en alles door te lopen. Dan is het van tak tak tak, dit is je briefing en GO.

V; ja precies, je zegt dan die feedback momenten zijn er wel. Maar misschien dat we het wat vaker kunnen doen. De frequentie mag misschien wel wat hoger liggen.

G; ja met name ook daarvoor hoor, je wilt even goed het plan doorspreken.

V; en hoe zou je dat kunnen realiseren volgens jou?

G; ja het is vaak dat de camera man van ver komt. Maar eigenlijk voor het weekend al tijd maken en dat is er niet altijd. En voor het event een half uurtje of uurtje bellen over wat we het komend weekend willen doen. Dit is mijn idee en dat werkt wel goed en dat verschilt natuurlijk per persoon. De een heeft daar meer behoefte aan dan de ander. e

V; zeker oke, dan gaan we door naar het volgend stukje. Wat vooral gericht is op tijdens het evenement. Dan gaan we inzoomen op leiderschap en teams. Is er vanuit de projectleider sprake van

delegeren van werkzaamheden? Ga ik er even wat aan toevoegen. Want jij neemt de rol van project-leider op je omdat je een hoofd van een afdeling bent. Ik wil dat jij eigenlijk zowel in je eigen schoe-nen gaat staan hoe Wilco leiding aan jou geeft maar ook hoe jij leiding aan je werknemers geeft

V; dus laten we beginnen met Wilco die leiding aan jou geeft, is er sprake van delegeren van werk-zaamheden?

G; zeker

V; en waaruit blijkt dat

G; hij heeft gerichte opdrachten, die hij wilt die wij regelen. En daarnaast ook dat hij je een bepaald doel geeft en dat jij er aan moet werken. Soms is het wel heel concreet maar vaak ook de vrijheid om het in te vullen.

V; is het ook duidelijk welke taken door wie uitgevoerd moeten worden?

G; in grote lijnen wel denk ik , af en toe valt er iets tussen in de communicatie is niet altijd even dui-delijk, maar over het algemeen is het wel duidelijk.

V; over het algemeen is het duidelijk.

G: ja ja

V: en als wij nu gaan kijken van jou als projectleider, doe jij werkzaamheden delegeren op jou afde-ling? Zo ja vind jij dat een fijne manier van managen

G; ja, in principe denk ik dat elke manager dat moet doen. Tot zeker hoogte, want ik ben ook wel van mening dat je zelf niet alles moet doen. Maar ook heel bewust ik kan nu wel ander half uur board gaan sjouwen maar in dat anderhalf kan ik ook andere dingen doen die voor het einddoel ook be-langrijk zijn.

V; en vind jij dat als jij bijvoorbeeld taken geeft of dat duidelijk is voor jou teamleden? Heb jij het ge-voel dat jij weten wat jij wie wat moet doen?

G; ja dat denk ik wel, verschilt wel per persoon denk ik. Maar iedereen heeft een andere benadering daarin. Zeker als je met creatieve mensen werkt maar dat kan ik niet voor hun zeggen.

V; het gaat nu puur om jou beleving

G; ja ja precies, ja wat ik zeg dat is wel een uitdaging. Iets wat ik het afgelopen jaar heb geleerd, zeker met creatieve mensen die hebben dan vaak een andere benadering nodig dan wat er normaal ge-daan wordt. Zeker omdat je ook ander vrijheid wil geven maar ook dat je wil dat je je doel behaalt.

V; ja precies maar dat kan ook een valkuil zijn natuurlijk. Maar over het algemeen ben je wel tevren hoe dat gaat. Heb jij het gevoel dat er misschien iets beter kan in dit opzicht? Of zeg je van nee dit werkt goed voor mij?

G; ja denk soms beter vooraf de verwachtingen managen bij het team.

V; vooraf dat je weet van dit verwacht ik van jou.

G; dit weekend ben je hier aanwezig, dit is wat er van je verwacht wordt.

V; ja precies, en dat eigenlijk heel makkelijk vooraf

G; ja precies vooraf een briefing sturen

V; oké nu gaan we naar het stukje budget maar dan tijdens het project. Wordt het budget tijdens het project gemonitord? Wordt dat nog gecontroleerd?

G; tijdens het event niet meer nee.

V; oké, tijdens het event niet meer zeg je?

G; als het goed is heb je tijdens het event al bijna al je kosten gemaakt. Welke mensen je ingezet hebt en welke dingen je ingehuurd hebt. Hoogstens wat extra dingen die je uitgeeft dan heb je een pinpas bij je en die heeft meest Kenneth of ik bij me. Dan weet je wel wat er allemaal is gepind. Het is niet zo dat we alles los kan dan.

V; dus er is wel ruimte voor incidentiele kosten binnen het budget?

G; die heb je altijd

V; die is ook meegerekend in de begroting. Dus als er iets niet goed gaat qua financiën..

G; ja dat is tot zeker hoogte, als het om 10k gaat dan is het iets anders. Of je zegt ik moet even een paar tientjes pinnen. Of boodschapjes halen ..

V; maar dit wordt wel in de begroting gezet?

G; ja ja klopt. Stukje onvoorzien kosten.

V; maar mocht je daarbuiten komen dan neem ik aan dat je contact moet opnemen?

G; het is niet zo dat Kenneth het monitort en denkt ik zit nu over de 10% heen dus nu moet ik stoppen. Het is gewoon op dat moment dat je beslist of het nodig is. Dit kost zoveel dus ik doe het, maar als iemand zegt ik moet een tent hebben voor 2k dan zeggen we is het echt nodig of kunnen we het zonder doen?

V; dus vaak op locatie afwegen in hoeverre het nodig is. En dat vind je fijn zo?

G; ja ik denk dat het zo wel goed is.

V; precies, precies. En zou je ook niet willen veranderen?

G; ik denk dat je meer naar een model toegaat waarin de eindverantwoordelijk niet overal bij aanwezig is. Dat hij tegen Ivo kan zeggen dit weekend ben jij verantwoordelijk en dit is de pinpas. Gebruik hem voor boodschappen en hier en hiervoor en als jij iets anders wil moet je het aangeven.

V; ja dus als verbetering kunnen we zeggen dat hij misschien niet alle werkzaamheden zelf moet doen, misschien moet hij het als taak meegeven, zo van jij gaat voor dit event het budget monitoren.

G; nee monitoren niet, dat moet je ook bij de projectmanager houden vind ik. Maar die kan wel zeggen ik ben er niet dit weekend, Vedat jij bent eindverantwoordelijke hier is de pinpas en je mag het voor boodschappen, avondeten en een biertje na het evenement gebruiken. En als je meer wilt doen dan moet je het aangeven.

V; ja, helemaal duidelijk. Dan gaan we door. Hoe ervaart u de feedback en aansturing van de projectleider? In dit geval zou dat dan zijn van zowel Wilco als van Kenneth zijn

G; heel wisselend, dat is de ene keer zo dat ik me er erg in kan vinden en een ander keer dat ik denk hier ben ik het helemaal niet mee eens. En de manier waarop is niet altijd uhm, ik denk dat Kenneth en ik daar wat beter in zijn met elkaar. Maar we kunnen ook goede discussie hebben met elkaar.

V; is er ook sprake van monitoring als het gaat om een projectleider die jou een taak geeft en dan komt kijken hoe het verloopt of je ergens tegen aanloopt?

G; nee

V; of is het meer van zoek het uit en als het niet lukt hoor ik het van? Meer een laissez faire management stijl, lukt het niet hoor ik het wel.

G; ja ja

V; vind je dit ook fijn?

G; niet altijd, over het algemeen wel. Zeker bij groter dingen en nieuwe dingen is het wel lekker als je met iemand kan sparren.

V; dus je zegt als verbetering misschien fijn als ik mee word genomen in het creatieve zoeken naar een oplossing en niet alleen van Gijs hier is je taak en ..

G; nee dat gebeurt ook wel maar op het moment dat je een grote taak krijgt dat je iemand komt peilen of het lukt. En dat is ook wel iets wat heel erg heerst. Je moet zelf aan de bel trekken als het niet lukt. Maar dat moet je wel kunnen.

V; precies en als je dat niet kan dan verzuip je in het werk

G; ja en dan soms heb je wel mensen die het nodig hebben maar als je hier net komt dan heb je dat niet vaak helemaal duidelijk. Dan is het wel goed als iemand vraagt kom je eruit? Dat mis ik eigenlijk wel.

V; is misschien iets kleins maar kan wel heel veel betekenen. En dit kan je makkelijk integreren door heel simpel de projectleider de vraag stelt; kom je eraan uit?

V; helder helemaal goed, dan gaan we verder kijken naar de management stijl(en) die gehanteerd worden door de projectleider en wat vind je daarvan? We hebben het al over stijlen gehad. We hebben het over delegeren gehad dat vond je vrij prettig, de laissez faire een beetje van ik laat mijn handen er van af en maar zorg dat je je doel haalt. Zijn er ook andere stijlen die je tegen bent gekomen of zelf fijn vind om te gebruiken?

G; ik ben niet zo thuis in alle stijlen dus ik denk

V; je hoeft ze niet theoretisch te noemen.

G; nee nee,

V; iemand die meehelpt of iemand die autoritair is of

G; ik denk dat Kenneth iemand is die graag meehelpt. Lead by example ik denk dat dat een erg goeie is. Uuhm maar wel tot zekere hoogte. Je moet niet het einddoel uit het oog verliezen. Ik vind het ook irritant als iemand op het event werkt en vervolgens alleen maar op het kantoortje zit en typen en dan zeggen jongens jullie moeten zo de boarding opruimen. Ik moet zelf vind ik mee doen. Ik zeg altijd voor de grap ik moet alles op een event een keer hebben gedaan. Ik wil een keer harken een het net verstellen. Ik wil niet alleen het filmpje maken ik wil ook andere dingen doen. Ben niet vies van het vuil maken van mijn handen. Maar ik maak wel de overwegen wat belangrijk is voor het event. Het is belangrijk om die afwegingen te maken.

V; dus als ik het goed begrijp zijn er eigenlijk heel verschillende stijlen er is niet zo zeer een goed of slecht maar het heeft meer met de situatie te maken.

G; ja op de events zelf is het heel belangrijk om goed te kunnen delegeren over verschillende mensen. En dat je kan laten zien dat je jou team kan motiveren. Maar wel de afweging maken wanneer kan ik delegeren en wanneer ga ik zelf meehelpen.

V; en dat stukje motiveren wat je zelf noemde, hoe wordt dat door de projectleider gedaan? Hoe er-vaar je dat?

G; ja zeker, ik denk dat Kenneth daar heel goed in is. Af en toe belonen een lekker biertje naderhand of ja het zijn niet altijd de leukste werkzaamheden maar ja, afhankelijk van het team wat er staat toch de juiste prikkel te geven om hard te gaan.

V; oké dus volgens jou weten de teamleden wat er van hen verwacht wordt?

G; ja ja

V; helder. Ben ik alleen benieuwd of je zelf een verbeterpunt kunt noemen of iets waarvan je zou zeggen dit zou het beter maken of makkelijker zijn. Als het puur gaat om leiding geven?

G; ik denk soms, ja het is wel lastig want je hebt verschillende soorten mensen werken en dat te vaak mensen niet weten wat er allemaal op zo een event gebeurt. Dat je met het team voor het opbouw dat drie mensen weten dit moet er allemaal gebeuren vandaag. En dat de ander 7 denken ja ik heb de boarding gedaan en nu verder? Je weet wat van te voren wat je met elkaar gaat doen dat bespreekt je in de ochtend. Iedereen weet wat er moet gebeuren maar daarbij krijg je gerichte taken, dat je als je even niet met je taak bezig bent dat je iemand anders even kan helpen. En dat je niet alleen naar je eigen ding kijkt. Dat ka niet iedereen.

V; nee klopt, maar ik vind het wel een erg goed punt. Want als ik mijn eigen klein doel heb behaald en ik weet eigenlijk niet wat het einddoel is dan ga ik een beetje zoeken wat ik moet doen. Maar ik weet wat de opdracht van iedereen is dan kan ik inspringen bij iemand als ik al klaar ben.

G; ja juist

V; oké heel goed, dat is ook wel makkelijk te implementeren denk ik. Dan komen we bij het stukje wat we net benoemde. Vooraf het evenement een kleine briefing met wat we allemaal gaan doen.

V; oké dan hebben nog 2 kleine korte vragen. Dan gaat het over de planning. Verloopt alles volgens planning dat weten we nu al dat het niet zo is.

G; Nooit! Haha

V; en als het dan gaat om sturing, wordt dat dan ook gegeven volgens jou?

G; uuh ja denk het wel, wat ik zeg. Het gaat bijna nooit volgens plan we moeten vaak wel bijsturen op verschillende momenten en dat is van de voorbereiding tot tijdens het event.

V; de manier waarop dat gebeurt dat vind je ook fijn? Duidelijk en helder voor jou?

G; ja ja

V; zou je daar iets ander in willen zien? Of zou je zelf misschien anders doen?

G; soms is beter om dingen tijdens het event te zeggen dan na het event. Want tijdens kun je het nog oplossen. Uuh en is het soms ook als je vooral bij wat ik doe video's maken. Dat je tegen de video-graaf zegt ik wil dit en hij maakt het. Geef je er feedback op maar geef je ook feedback op iets wat je de vorige keer niet hebt gezegd dan worden ze niet blij. Dat zijn wel van die dingen die je gelijk moet delen en meteen moet oppakken. Niet dat zo doorgaat want dat werk demotiverend.

V; vooral je tijden nemen en dat je duidelijk bent.

G; ja

V; dat is dan weer als we het hebben over het implementeren zorg ervoor dat je die feedback momenten wat verhoogd.

G; en dat je alles bundelt en dat je niet zegt van ooh ja dit was ik vergeten de vorige keer. Dat je alles duidelijk hebt

V; gestructureerde feedback geven en misschien wat meer momenten om dat te doen, heel goed.

V; is er sprake van een evaluatie? Evalueren jullie? Zowel intern als extern?

G; ja, niet perse heel structureel maar meestal wel met alle partijen.

V; hoe gaat dat in zijn werking?

G; ja dat verschilt heel erg.

V; wordt daar een apart moment voor ingeroosterd, of wordt dat op locatie gedaan?

G; het verschilt heel erg, de ene keer op locatie, soms een belletje. Het verschilt wel erg per persoon. De ene keer doen we het niet.

V; het verschilt heel erg dus?

G; ja niet heel gestructureerd

V; maar als je hier iets aan zou kunne veranderen wat jou je dan zeggen?

G; ja gewoon iets gestructureerde, bijvoorbeeld dat je altijd met drie partijen uit een stad; gemeente, ondernemen en vereniging altijd een moment achteraf inplant.

V; heel goed je noemt al meteen hoe we het integreren.

V; heb ik alleen een korte vraag, heb ik je opmerking of vraag of iets wat je over het project kwijt wil?

G; nee ik moet weer door namelijk

V; oké helemaal goed, dank je wel Gijs!

Interview 3

V: welkom Ivo, dank je wel voor je tijd. Het is vandaag 7 april 2021 een over elf en we zijn vandaag in Utrecht in de Sportbox. En ik ga met Ivo een interview afnemen. Welkom Ivo.

V: heb je een vraag of opmerking voor mij?

I: nee

V: laten wij dan meteen beginnen. Dan gaan we eigenlijk meteen focussen op het project DELA Eredivisie Beach Tour, ik had vernomen dat het ondertussen de Eredivisie Beach tour is. Kun jij mij wat meer vertellen over het project?

I: We hebben een eredivisie tour bestaat eigenlijk uit meerdere stops door het hele land. En in principe is het dat we in de binnenstad staan, maar nu met corona is dat een beetje anders. Dit omdat niet elke stad wil dat je in de binnenstad gaat staan. Buiten corona om is het eigenlijk dat je, een hele week, je komt op maandag aan je bouwt maandag het hele venue op. En gaat daarna een week lang door de weeks breedte sport aanbieden, dus aan kinderen scholen en verenigingen. En ook soms ouders volwassenen. Dus dat wordt eigenlijk het hele midweek gedaan. En in het weekend hebben wij het topsport weekend. En dan op zaterdag en zondag heb je eigenlijk de top van Nederland die komt *beachen*. En daarbij worden ook buiten velden gebruikt, als er geen plek is voor meerdere velden in het centrum.

V: oké helder, je noemt uhm je moet noemt al een aantal externe partijen, je zegt bijvoorbeeld verenigingen, ondernemers bijvoorbeeld en natuurlijk de gemeente.

I: Ja

V: wat voor invloeden hebben deze externe partijen op het project?

I: de gemeente een best wel grote, als de gemeente zegt je gaat hier niet komen dan wordt het al lastig om te organiseren, want je hebt voor onze evenementen echt wel vergunningen nodig. Dus dat is wel een hele essentiële om die goed te vriend te houden, want die bepalen of het wel of niet door kan gaan. Scholen en verenigingen iets in minderen mate heel vaak vind de gemeente het heel belangrijk dat aansluiten daarbij. Dat je meer connectie hebt maar bijvoorbeeld als een school zegt wij willen niet komen, dan is het geen probleem. Elke gemeente heeft wel meer als een school dus je vind altijd wel scholen die er open voor staan. Als dat niet het geval is, doe je een andere invullen van de breedte sport week.

V: dus je zegt eigenlijk de externe partijen hebben eigenlijk niet een heel veel invloed, er is maar een grote speler en dat is eigenlijk de gemeente. En die is essentieel.

I: ja en de ondernemers is, als je in de binnenstad staat, als een café die bijvoorbeeld die er naast zit en die wil niet willen meewerken. Kan het evenement toch wel doorgaan maar met een ondernemer heb het goeie eraan.

V: je zegt eigenlijk als ik een ondernemer erbij betrek, zoals bedrijven op locatie, dat die misschien winstgeverder ben.\

I: ja zeker

V: maar ze zijn niet essentieel voor het project.

I: niet altijd, we zouden zonder kunnen maar dan gaan de kosten omhoog, dat is niet ideaal.

V: ja precies

V; oké vind je dit een positief effect of een negatief effect, de rol van externe partijen? En wat voor invloed ze hebben.

I; ik denk wel positief, als ik kijk naar wat een gemeente, die hebben een go of no go. Dat is misschien niet altijd positief. Maar dat ontkomt je eigenlijk niet aan. Ondernemers kun je wel echt uhm, een evenement mee aankleden. Daarmee kun je het evenement echt goed naar een hoger niveau tillen. We hebben een bepaald standaard denk ik, dat is wat we streven altijd. Een goede ondernemer erbij altijd goed.

V; helder, je zegt dus eigenlijk ik vind het niet negatief, wel positief dus. Je krijgt een kader vanuit de gemeente dit is wat we willen, en heel goed. En als je iets zou kunnen noemen waarmee je het zou kunnen verbeteren of iets wat leuker of beter zou vinden? Als het gaat om de externe partijen.

I; Dat je eigenlijk nog meer kan samenwerken met meerdere partijen, dus we zijn nu heel erg aan het focussen op wat hebben we nodig. We hebben eten nodig, lunch avondeten hebben we gewoon nodig. Dus we gaan een partij zoeken die dat gaat regelen cafés restaurant dat soort dingen. Maar denk dat er ook veel mogelijkheden zijn in andere winkels. Die andere winkel die ook profijt hebben van ons evenement. Dus dat je daar uhm nog meer mee kan samenwerken. Dus dat je niet alleen de logisch dingen maar uhm

V; ik denk dat je wilt zeggen dat je een eigenlijk van die tunnelvisie af moet, om bedrijven te zoeken die precies aansluiten op de product of dienst die jullie nodig hebben.

I; Ja, ja, ja

V; Dat je gewoon wat breder gaar kijken

I: dat je gewoon kijkt inderdaad, dit is wat we nodig hebben, daar moeten we sowieso werken maar we kunnen ook kijken naar wat bieden andere partijen ons, daar kunnen we gewoon heel open in gaan dat is geen punt. Wat bied je ons en wat hebben wij jou te bieden eigenlijk?

V; hoe zou je dit kunnen integreren in het aanpak van zo een evenement?

I; Dit is heel belangrijk in de voorbereiding denk ik, je hebt heel veel ondernemersverenigingen. We hebben ook een bedrijven toernooi tijdens de *beach* week. En tijdens de bedrijventoernooi komen ook kleding winkels bijvoorbeeld. Ik weet bijvoorbeeld in Almelo kwam er volgens mij Jack and Jones langs. Die waren helemaal enthousiast, maar die komen dan naar een bedrijven toernooi en die betalen dan een bepaald bedrag voor soms. Sommige gemeente niet eens en gaan dan weg en hebben het evenement dan niet meer.

V; je zegt dus er zijn meer kansen

I; ja in de voorbereiding veel meer aanspreken op we hebben een evenement, we hebben eigenlijk een hele locatie een heel weekend. Eigenlijk de hele week. Willen uhm wat kunnen we samen doen.

V; heel goed punt, want je geeft eigenlijk al antwoord op mijn volgende vraag. Door te zeggen hoe je het zou doen.

V; oké en als we dan kijken naar de stakeholders management, dit gaat dan voornamelijk over hoe de communicatie met die diverse partijen is. Hoe verloopt de communicatie met de gemeentes, ondernemers en verenigingen?

I; dat is wel verschillende, de gemeente daar heb je altijd zelf contact mee door altijd korte lijntjes te houden zekers met de vergunningsaanvragen en wat hun wensen zijn en de subsidies inderdaad. Daar heb je zelf korte lijntjes mee dus dat is voor een Kenneth die daar heel belangrijk in is. Die heeft eigenlijk met iedereen goed contact zorgt gewoon dat het contact goed blijft. Voor verenigingen en scholen is het eigenlijk verschillend, want soms vragen.. eigenlijk gaat via de gemeente. Die hebben een sportbedrijf of een ander tak die daar gewoon de connectie heeft. Dan is het voor ons niet nodig en ook werkzaam om die zelf te benaderen . Je komt dan als derde partij aan en dat is niet altijd ideaal. Dus heel vaak gaat dat contact via de gemeente. En ondernemers uhm wil je eigenlijk altijd wel als dat via de gemeente kan, connectie leggen dat is altijd goed, want dan kom je iets makkelijker binnen bij sommige dingen. Maar uiteindelijk denk ik wel dat het handig is om het contact zelf houd omdat je dan ook creatieve ideeën. Wat ik net zei, dat je op andere ideeën dan dat de gemeente zegt hee ze hebben een lunch en avond eten nodig kunnen jullie dat regelen.

V; ja precies, want je zegt eigenlijk dat jullie voornamelijk gebruiken maken van het netwerk van de gemeente dat is ook wel fijn. Die kunnen jou al in contact brengen met de juiste personen. Dat scheelt ook wel tijd. Maar dat je daarnaast ook, vooral met ondernemers laten we zeggen, ook wat meer intensiever contact heb om extra die mogelijk of die extra value te creëren.

V: oké helder, als je nu de relatie moet omschrijven met deze externe partijen, hoe zou jij dat dan omschrijven?

I: uhm ja ik denk wel goed. Uhm dat verschilt natuurlijk wel per stad hoe de verhoudingen zijn.

V: maar als je er iets over kan zeggen in het algemeen?

I: ja dan zou zeker zeggen dat die goed is en vrij persoonlijk.

V: uhm, zou jij hier iets kunnen noemen wat volgens jou beter zou kunnen? Of waarvan je zegt dat kun je misschien anders doen?

I: uuhm nee niet echt, kan niet zo uhm snel iets noemen.

V: oké en als we dan kijken naar de Eredivisie Beach Tour, in hoeverre behartigd die tour dan ook de belangen van zowel Sportworx als die externe partijen?

I; Als ik terug ga naar die drie dingen die ik net genoemd hebt, de gemeente die willen gewoon sport. Dat is voor heel veel mensen gewoon belangrijk en ook de gemeente wordt op de kaart gezet. Wij hebben best wel een bereik en hebben best wel goeie teams die naar een stad toe komen. Er gebeurt wat in de stad. Dan komt eigenlijk vanuit heel Nederland, mensen naar die stad als stop. Zeker in de volleybal wereld is dat een ding.

V; dus het belang van de gemeente wordt zeker behartigd?

I; ja ja

V; En als we dan bijvoorbeeld kijken naar die verenigingen en ondernemers vind jij dat het de tour hun belang ook behartigd?

I; bij verenigingen wel, wij hebben een breedtesport week , dat we een volleybal vereniging hebben nah dan gaan wij een week lang volleybal promoten in de stad en zeker bij scholen en die scholen als verenigingen dat willen. Moeten ze zelf op inspelen, kijk jullie hebben net 'gebeachvolleybalt' dat kunnen jullie het hele jaar doen. Niet dat je het een keer per jaar kan doen.

V; dat is een soort van uhm promoten van de sport in een stad, en je zegt voor verenigingen wel. Vind je dat het belang van ondernemers echt wordt behartigd?

I; ik denk dat dat altijd in samenwerking moet gaan en dat een samenwerking met Sportworx en een ondernemers gewoon belangrijk is dat je samen kan groeien. Dat beide belangen goed gaan. Je hebt soms een ondernemer die zegt ik heb dit en je betaald er dit voor. En als er echt geen andere mogelijkheden zijn dan moeten wij het doen. Dan weet ik niet of de belangen van beide partijen hier beter van worden, want dan is er weinig verschil in dat een klant die binnen komt hee ik wil 3 porties friet hebben. Dat is hetzelfde als wij nu aankomen alleen hebben wij nu niet meer mensen.

V; ik denk dat het vooral te maken heeft met het zakelijk context, want bij een ondernemers zal het toch snel gaan om euro's uiteindelijk.

I; Ja ja

V; en bij gemeentes en verenigingen ligt dat misschien meer bij de sport legacy of sportparticipatie

I; ja en dat ze misschien meer gevoel denk ik. De harde cijfers krijg je niet altijd van de gemeente even directe te zien van er is nu, we hebben nu een week *beach* volleybal gedaan, meer mensen die zijn gaan sporten. Zoveel mensen die bij een vereniging gekomen etc.

V; ja precies iets lastiger dan te zeggen goh ik heb hier 100 euro aan uitgegeven en die zegt ik wil er wel wat voor terug.

V; vind je dit ook fijn, ervaar je dit als prettig? Deze verhouding die je hebt met die drie partijen?

I: ik denk dat het voor een vereniging en gemeente dat het een goede samenwerking is. Alleen even kijken.. uhm voor ondernemers ligt het heel erg bij de stad. De ene stad heeft ondernemers en die zijn heel stug en willen direct euro's terug zien. Maar bijvoorbeeld in Almelo heb je een ondernemer die is eigenlijk samen met ons gaan groeien naar een groot evenement. Dus die zijn samen, misschien dat hij het eerste jaar verlies heeft gemaakt. Maar uiteindelijk groeit het wel uit als een soort van stop waar iedereen naar uit kijkt. En waar iedereen in Almelo denk van hee wacht er is weer *beach* volleybal. Dat was vorige jaar super tof, daar gaan we weer naar toe.

V: dat is een beetje waarde creëren. Dus de ondernemer creëert samen met Sportworx waarden voor het evenement. Dus je zegt ik ervaar dit als prettig en het is gewoon prima. Zou jij iets anders doen als je het anders zou kunnen? Heb je het gevoel dat er kansen liggen?

I: nee niet echt eigenlijk, voor de gemeente en verenigingen denk dat het sowieso goed is. En bij de ondernemers ligt het gewoon heel erg per stad. Maar denk dat het ook heel erg bij een ondernemer ligt. Je wijst nu misschien heel erg naar een ander. Je bent toch tot een bepaalde plek aangewezen. Dus als wij op een plein staan en je hebt een ondernemer daarnaast zitten die er echt niet voor open staat. Dan is het erg lastig, want je wilt het niet passeren, want je staat tegen zijn terras. Of tegen zijn gevel aan dus dan is het lastig om met iemand samen te werken die drie straten verderop zit. Dus daarom is het gewoon lastig om die contacten goed te houden. Ik weet niet of er echt een verbeterpunt is.

V: ja precies, je zegt dus eigenlijk wij zijn eigenlijk afhankelijk hoe de ondernemer erin staat. Als hij er totaal geen behoefte aan heeft dan houdt het op.

V: hoe zou jij dat kunnen achterhalen bij een ondernemer? Misschien is dat een optie. Dat we zeggen we gaan eerst even peilen van hoe staan de ondernemers erin en als zij er positief in staan dan kunnen we met ons plan doorgaan of niet. Is dat misschien een optie.

I: ik denk dat het wel dat het bij sommige een optie is. Bijvoorbeeld een plein waar 300 terras er zijn dan heb je er... kun je de terras afgaan. Maar ik weet bijvoorbeeld in Heerenveen heb je een uitbater eigenlijk bij alle terras op het plein. Dus daar is de connectie wat moeilijker te maken, want als hij er niet goed tegenover staat dan wordt het lastig. Je kan niet naar het terras drie pleinen verderop gaan dat is moeilijk.

V: als we dan bijvoorbeeld kijken naar beleid en strategie. Dit gaat nog over voor het evenement. Is het project doel helder en duidelijk voor alle projectleden. Dan moet je vanuit jezelf kijken als je vooraf het evenement alles bespreken.

I: ja ik denk het wel, er ligt wel een duidelijk plan wat we en hoe we het willen.

V; oké dat is wel helder voor iedereen.

I: Ja ja

V: oké prima, als we dan kijken naar hoe we dit bekend wordt gemaakt aan de projectleden. Hoe wordt dit precies gedaan?

I: uuhm in het begin is er een kick-off eigenlijk heel breed wordt verteld wat is het evenement, want ik denk dat heel veel projectleden, dat zijn heel vaak stagiaires of nieuwe projectleden zijn het elk jaar. Een nieuw team. Daarin is het altijd wel van belang dat het goed wordt verteld, omdat niet veel mensen direct bekend zijn met de Eredivisie Beach Tour. Het is geen evenement wat op tv wordt uitgezonden.

V; je zegt dus eigenlijk er is een centraal kick-off en daarin bespreken we de belangrijkste dingen, de doelen en dat is voor jou en zeker voor de groep duidelijk.

V: Uuhm en als het dan gaat om ontwikkelingen up-to-date houden of informatie verstrekken aan teamleden. Hoe wordt dit gedaan?

I: we werken met een bestand eigenlijk en daarin wordt eigenlijk alle hoofdpunten opgezet. Op het moment dat er iets veranderd in dat hoofdpunt, stel dat er geregeld is dat er voor elke avond eten is geregeld wordt dat erop gezet.

V: dus je vult dan in dat je voor die dag avond eten hebt geregeld.

I: ja en dat is een google drive bestand kun je altijd tegelijkertijd in werken.

V: zo kan je ook zien wie wat heeft gedaan.

I: ja, ja

V: en dat ervaar je dan ook als prettig? Dat vind je ook gewoon goed?

I: Ja, klopt

V: uuhm is er iets wat je wil toevoegen zo van dit is een verbeterpunt als we dit zo doen?

I: nee ik denk dat er nu een goed systeem staat, eigenlijk ook makkelijk in de werkwijze die we hebben. Dat er vaak nieuwe mensen bij komen redelijk snel op te pakken is.

V: laagdrempelig voor iedereen, om er mee aan de slag te gaan.

I: ja ja

V: oké helemaal goed, dan gaan we door naar het stukje contracteren. Dat eigenlijk betrekking op de regels en afspraken. Worden er regels en afspraken gemaakt?

I: in hoeverre bedoel je?

V: ja regels en afspraken met het interne projectteam, misschien regels en afspraken met die drie externe partijen. Hoe gaat het in zijn werking?

I: Er worden wel contracten opgesteld en daarin staan gewoon punten waaraan ze zich moeten houden. Met de ondernemers valt dat eigenlijk wel mee. Hoe de, het is niet zo van het staat hier zwart op wit teken hier even. Dat is het niet echt dus.

V: voor ondernemers is dat niet zo zeg je dus dat is vaak een mondelinge overeenkomst.

I: ja ja, via mail contact wordt er wel een akkoord gegeven. Maar ik weet niet hoe dat noemt maar er staat geen handtekening onder.

V: nee oké helder, en als het nou gaat om de vereniging en scholen dat gaat vaak via de gemeente. Worden daar afspraken gemaakt of iets opgesteld. Het kan ook mondeling zijn.

I: ben niet 100% zeker maar dacht wel soort van contract gestuurd wordt met als je niet komt opdagen dan worden er kosten aan verbonden. Terwijl als een school geef je vaak kosten om er te zijn. Op het moment dat je niet komt maar wel afgesproken om te komen dan komen er wel kosten want je maakt gewoon uren die niet nodig zijn.

V: en vanuit de gemeente, ik neem aan dat de gemeente zegt goh dit is waar jullie aan moeten voldoen.

I: zeker, een vergunning eigenlijk. Zij komen in het begin met wat moet er in de vergunning komen te staan. Per gemeente redelijk hetzelfde maar kan soms een beetje verschillen. De vergunning wordt gemaakt en eigenlijk in de vergunning dat is eigenlijk je juridisch contract daarin staan gewoon bij zoveel mensen gaat dit gebeuren, als dit gebeurt gaan wij dit doen zoals in het draaiboek. Dat is soort van een contract eigenlijk.

V: een soort van overeenkomst die je samen hebt. Uuh vind je deze manier van werken fijn dat je met de ene partij echt een contract hebt met de ander partij gebeurt dat mondeling en de ander via de mail. Vind je dat een prettig manier van werken?

I: ik denk dat het voor de ondernemers is het wel soms lastig, omdat sommige ondernemers die zeggen op het laatste moment maar ik had het heel anders begrepen ik dacht dat de gedachte dit en dat was. Dan staat het wel op de mail maar is het toch soms dat je denkt van in de mail ja kan je het inderdaad op twee manieren interpreteren. Of je zegt dit is gewoon de afspraak we moeten ons hieraan houden en je komt soms heel slecht uit, en over het algemeen ben je niet de winnaar van zo een argument. Je komt er meestal op het evenement zelf pas achter. Of er net voor. Maar dan is het eigenlijk al bijna niet meer te regelen.

V: dus je zegt eigenlijk qua verbeterpunt het is belangrijk dat we heel duidelijk en specifiek de afspraken maken. Zodat we niet op het evenement zelf tegen problemen aanlopen.

I: ja het wordt wel op de mail gedaan, heel specifiek de afspraak omschrijven. Alleen denk dat het soms wel een slag in te maken is om dat nog specifieker te maken.

V: heb je enige idee hoe dat zou kunnen? Want vind dat wel een mooi punt wat je noemt

I: denk dat het nu het probleem is dat het voor ons soms heel duidelijk is en voor een ondernemer soms minder. Dus eigenlijk is het gewoon bijna een soort van contract opstellen van dit is wat wij leveren dit is wat jullie leveren.

V: dus je zegt eigenlijk je moet soort van een kleine format hebben waar een paar mogelijke contracten. Wat we net zeiden je benadert ondernemers voor het eten of voor een ander vakgebied. Dat je voor elk vakgebied een klein format hebt met de basiselementen dat je daar een beetje kan aanvullen met de wensen van de persoon zelf.

I: ik denk niet perse dat het echt een contract wat ondertekend moet worden, want dat zal ook veel ondernemers afschrikken.

V: hoeft ook niet, het kan ook een stukje tekst staan met uitleg over de overeenkomst.

I: inderdaad net als een goede mail waarin dat staat. Dus misschien is het wel beter dan een contract want daar schrik ik zelf ook wel een beetje van. Ik moet teken en wat gaat er nu gebeuren.

V: oké heel goed duidelijk, en als we nu intern kijken? Hoe worden de regels en afspraken dan gemaakt?

I: uhm het is niet zo dat wij veel afspraken intern maken, vaak komen er afspraken na een overleg en dit worden deze in actiepunten verdeeld onder het project team.

V: en dit vind je ook een fijne manier van werken? Of denk je dat er misschien iets anders kan gaan waardoor het proces beter loopt?

I: uhm eigenlijk niet, omdat ik denk dat nu heel concreet weet wat ik moet gaan doen en me daarop kan focussen. En het is ook fijn omdat het altijd ook heel persoonlijk is, je werkt echt samen als een team.

V: oké helder, dan gaan we naar de financiële middelen. Zijn alle financiële middelen beschikbaar om het evenement te realiseren.

I: Ja dat denk ik wel ja. We hebben de subsidies waardoor heel veel wordt gedekt.

V: uhm zijn de teamleden hiervan ook op de hoogte?

I: ik denk dat de teamleden over het algemeen niet 100% op de hoogte zijn. Ze zullen wel weten van de subsidies. Precieze begroting weet ik niet of ze het allemaal kennen. Het wordt wel genoemd en het wordt wel laten zien van kijk dit is wat we hebben dit is wat we binnen krijgen en dit is wat het ongeveer gaat kosten. Maar ik weet niet of ze het allemaal daardoor helder hebben.

V: en waarom denk je dat?

I: omdat het ook best veel cijfers zijn. Het is best veel en als je het genoemd hebt gekregen is het niet meteen in, je weet het ongeveer. Het is niet zo van ooh wacht dit zijn de kosten waar we echt veel aan kunnen doen.

V: oké als je een verbeterpunt zou kunnen noemen over hoe makkelijker of duidelijker zou zijn?

I: ik denk dat je per essential, wat we echt nodig hebben. Het eten, het zand als die punten dat je daar gewoon soort bedrag achter zet dat dat bedrag is wat het gemiddeld mag kosten. Of dat je een streef bedrag neerzet dit is je budget probeer daar maar onder te zitten. Want hoe meer we eronder zitten hoe meer winst.

V: dus je zeg eigenlijk van je moeten van mini doelstellingen voor individuele opdrachten daaraan koppelen we de gemiddelde kosten en geven wij het mee aan iemand. Zo van hier kun je op letten en dit is het financieel kader.

I: ja dan heb je soort van het idee dat het zand altijd het duurste is. Dus als je dan een deal kan maken die daar onder zit dan bespaar je heel veel geld.

V: dus met het implementeren van die optie, zeg je van

I: het geeft meer duidelijkheid

V: ja meer het vooraf je echt begint met het project Ivo jij gaat het zand regelen dit zijn beetje de bedragen waar je aan zou moeten zitten probeer er onder te blijven.

V: Helder, dan gaan we een beetje inzoomen op leiderschap en teams. Uuhm als je bijvoorbeeld naar het team kijkt, hoe wordt deze samengesteld?

I: vooraf door Kenneth eigenlijk. Die voert sollicitatie gesprekken, zorgt dat de stagiaires hier binnenkomen en stellen zich voor. Dan kijken we of er een klik is en dat ze bij het team passen. Het moet van beide kanten klikken. Dat doet Kenneth altijd en dat gaat eigenlijk altijd wel goed.

V: dat heb ik zelf ook ervaren en dat vond ik ook erg goed gaan.

V: uuhm als we dan meer inzoomen op het team. Zijn alle taken helder en duidelijk voor het team?

I: zeker, dit jaar is het anders dan vorig jaar. Dit jaar worden er heel specifiek taken gegeven. Dus het zijn twee mensen specifiek bezig met de breedtesport week, een iemand bezig met de contacten met de ondernemers. En is er met het NK bezig, eentje is er Breda bezig. Daardoor is het wel duidelijk voor iedereen. Weet je je hebt gewoon heel erg af gekard jou evenement, jou deel van het evenement.

V: je weet heel goed, er is een heel duidelijk kader van wat je moet doen. En daarin ben je wel een beetje vrij om het te regelen.

I: ja ja, daarin moet je wel je doel halen, maar er staat niet wat je precies op dag 1 moet doen.

V: nee precies helder, en als het dan gaat om de leiding die je ervaart, hoe ervaar je dat?

I: ja prettig, het is niet als een dictator zo van dit zijn je punten dit ga je doen, daarin wordt je wel vrijgelaten. Helpt denk ik ook om je creatief te blijven. Dat komt denk ik ook doordat je elk jaar nieuwe mensen hebt, kom je elkaar op nieuwe ideeën die je zelf nooit bekeken hebt.

V: dus je zegt ik word eigenlijk een beetje gestimuleerd om lekker creatief bezig te zijn en zelf oplossingen te zoeken. Maar zou je ook een verbeterpunt kunnen noemen als het gaat om de leiding die je krijgt?

I: nee daar zou ik niet zo snel iets voor kunnen bedenken.

V: ja precies omdat je dan andere invalshoeken meeneemt. Oké heel goed

V: vind je dit een fijne manier van werken?

I: ja

V; oké en is er iets waar van je zegt dit zou het nog beter maken? Of Dit mis ik eigenlijk?

I: valkuil van deze manier is eigenlijk wel dat je elk jaar opnieuw, bijna opnieuw alles moet gaan ontdekken. Uuh wat aan de ene kant meer creativiteit oplevert maar de creativiteit daarvoor wordt niet elk jaar gewaarborgd. Het wordt wel geprobeerd maar lukt niet altijd. Elk jaar zijn het weer andere mensen. Het heeft twee delen eigenlijk.

V: je zegt nu van het heeft een voordeel en het heeft een nadeel. Hoe zouden we het nadeel een beetje kunnen beperken, hoe zou je dat volgens jou dan zo laag mogelijk kunnen houden?

I: misschien van meeting tussen oud en nieuw, dus de gene van vorig jaar en de nieuwe mensen. Hoeft niet allemaal te zijn maar een paar. En die kunnen zeggen wat ze vorig jaar hebben gedaan. Waar je wel het gevaar loopt dat het te.. ze worden in een kader geduwd van dit is wat we vorig jaar deden en dit gaan we dit jaar doen. Daarin is wel het gevaar, ik zou het redelijk open houden maar wel een paar.

V: maar wel goed om een paar van die ervaringen van vorig jaar mee te nemen?

I: ja en dan zal ik het vooral de ervaringen van het evenement hebben, want dat is voor mij Kenneth en Gijs die lopen al lang genoeg met dat soort evenementen om echt de unieke punten er nog uit te halen. Iemand die er een jaar maar is geweest kan dat misschien beter.

V: ja precies want ik hoor bij de ander interviews ook dat er echt een intern team is en daaromheen zit nog een team wat eigenlijk elk jaar een beetje verschilt. De stagiaires de zzp'ers noem ze maar op. En het interne team die neemt dat vaak op zich. Maar je zegt dus eigenlijk door een moment in te lassen in die kick-off of iets later dat je een paar mensen of een paar elementen van het jaar daarvoor meeneemt en deelt met de groep. Om ze een beetje te prikkelen zo van dit is wat we vorig jaar hebben gedaan neem dit mee.

I: meer in ervaringen doen. Wat heeft gewerkt. Bijvoorbeeld vorig jaar in Almelo hebben we iets super vets neergezet en daar niet vertellen hoe je het precies gedaan hebt maar wat het geweest is en wat het effect er van is geweest. Zodat de mensen daarop kunnen voort bedenken, gaan we dit jaar weer precies hetzelfde doen, of wordt het een variant hiervan.

V: ja precies, dat je die ervaring deelt om het projectteam een beetje te stimuleren of een beetje die creatieve kant op te duwen kijk dit is een optie.

V: oké helder, dan gaan we naar het stukje projectmanagement. Dat gaat eigenlijk over relevante informatie en ontwikkelingen gedurende het proces. Hoe worden deze gecommuniceerd?

I: een keer in week meeting met iedereen, en daarin wordt verteld wat zijn die punten goed gaan en welke gaan minder.

V: prima, wordt het team gemotiveerd? Zo ja hoe gaat dat in zijn werking?

I: uhm eigenlijk door soort van vrij te laten. Zelfstandigheid zorgt ervoor dat je zelf moet nadenken zelf initiatief te nemen. In plaats van te wachten bent op dit zijn mijn taken en dit ga ik doen.

V: dus je zegt eigenlijk je word gemotiveerd door een stukje zelfstandigheid wat ik krijg. Zelf dingen met bepalen.

I: ja ja

V: heel goed, is er volgens jou dan ook genoeg ruimte voor feedback? Heb je het gevoeld dat er ruimte is voor feedback. Dat is dan ook naar jou toe of jij naar die gene toe.

I: ja zeker, denk dat wij een hele open bedrijf zijn. Wat ik ook nu van andere stagiaires hoor iedereen heeft het naar zijn zin. Denk dat niemand hier met angst naar toekomt. En daarnaast worden er altijd gesprekken gevoerd over het voortgang van het project, waarin er ook ruimte is voor feedback van beide kanten.

V: een hele transparante cultuur.

I: iedereen kan met iedereen praten, grapjes maken met elkaar zonder dat het vervelend wordt. Het moet niet te kosten gaan van altijd dezelfde. Maar ten kosten van elkaar moet het wel kunnen en ik denk dat het hier goed kan.

V: dat denk ik ook, heb het zelf mee mogen maken.

V: oké heel goed, is er dan ook iets waarvan je zegt goh hiermee zouden wij het kunnen verbeteren? Om die informatiestukken te delen met elkaar?

I: nee denk het niet.

V: want jullie komen een keer per week samen, wordt er dan ook bijvoorbeeld genotuleerd?

I: ja de belangrijkste punten wel, niet letterlijk woord voor woord maar gewoon wel de belangrijke punten worden wel beschreven. Actiepunten worden gemaakt op het eind en zo van dit zijn de punten die we deze week hebben.

V: dus dat staat volgens jou heel goed?

I: ja ja

V: helder dan gaan we door naar het stukje tijdens het project. Dit gaat eigenlijk puur over op de locatie. En dan gaan we een beetje inzoomen op het stukje leiderschap en teams. Is er vanuit de project-leider sprake van delegeren van werkzaamheden?

I: ja, in principe zou het beste zijn als locatiemanager tijdens de opbouw bijna niks doe. En dat lukt ook vaak wel dat je. Niks doen is natuurlijk een groot woord. Je moet niet zelf contant de hark in je handen hebben, alles constant zelf doen. Dat je eigenlijk gewoon aangeeft doe je dat dan krijg je een vraag van dit en dit gaat er mis. Oké dan moet iemand anders komen helpen.

V: dus je zegt eigenlijk je wilt die helikopter view houden, de zaken uitzetten en eigenlijk een beetje kijken wanneer moet ik inspringen. Maar je wil het liefst wel dat het team het doet.

I: het mooiste scenario is natuurlijk dat ik praktisch niks hoeft te doen. Op een plek kan blijven staan en zeggen je moet dit en dat doen. Dat is gaat niet werken, denk dat het dan tegen je gaat werken. Oké hij staat continu stil en ik moet hele tijd werken. Dus vind ik het persoonlijk belangrijk dat ik ook mee help bij de wat zwaardere klussen dat ik niet denk van ik nu even twee afval blikken opruimen. Maar dat je ook helpt met de dingen die iets moeilijker zijn en dat je daarin, respect is dan een verkeerd woord, maar soort toon dat je het...

V: samen doet?

I: ja precies, dat we het samen doen. Dat het een project is dat we het samen doen. En niet dat het iets is wat ik wil dat je gaat doen.

V: dit is dus vanuit jou als eventmanager, dus hoe jij het zou doen. Dus je zegt ik kan wel delegeren maar ik vind het wel belangrijk dat wij het als team samen doen.

I: voor de projectmanager, bijvoorbeeld Kenneth

V: ja precies hoe is dat vanuit Kenneth naar jou? Hoe vind je dat?

I: hij delegeert zeker en het is ook niet dat hij op een gegeven moment op een stoel gaat zitten en lekker kijkt naar de rest die aan het werken is. Als het nodig is dan springt die bij maar als het kan kan ik zijn laptop bezig zijn of met ondernemers praten. Maar hij is altijd wel bezig en dat is het grootste belang.

V: is het duidelijk welke taken door wie worden uitgevoerd?

I: ja dat is altijd helder.

V: uuh mals je nu kijkt naar die hele situatie waarin jij zelf soms ook locatiemanager bent. Is er iets aan die situatie waarvan je denkt dit zou ik anders doen? Of dit zou ik verbeteren?

I: niet direct denk ik . ik weet niet of het werkzaam blijft dat Kenneth naar alle evenementen meegaat daarin is het misschien ook gewoon voor de veiligheid voor elkaar dat er iets meer.. dat er ... bij de opbouw dat Kenneth daar niet in mee gaat. Dat hij mij een briefing geeft. Dit wil ik dat er gedaan moet worden en dit moet zo gedaan worden. En dan niet mee gaan, want als je meegaat dan is het voor mij makkelijker om te zeggen hee Kenneth hoe ging dit ook alweer. In plaats van een goede briefing krijg waarin alles staat.

V: dus je zegt eigenlijk we moeten onze projectleider beetje in bescherming nemen dat niet te veel gaat doen. En dat niet gaat uitbranden. Maar er moeten wel duidelijke instructies komen over hoe en wat. Zo kunnen we de lasten dragen.

I: ja, ik denk dat zeker belangrijk. Zeker omdat het een lange zomer is van half mei tot eind augustus.

V: ja heel goed punt.

V: oké dan gaan we naar het stukje budget tijdens het evenement. Wordt het budget nog gemonitord tijdens het evenement? Zo ja door wie?

I: er wordt een iemand aangewezen die alle bonnen bewaart En aan het einde van het toernooi overhandig je dit aan Kenneth of aan mij. Daarin wordt het allemaal.. Kenneth is van de financiën dus zorgt dat het allemaal verwerkt wordt in de begroting.

V: oké en dat vind je ook fijn? Dat vind je een prettig manier van werken?

I: ja zeker, dat het duidelijk is dat niet op het einde van het evenement gezegd wordt wie heeft er nog bonnetjes? En dat vier man zegt ja ik heb nog een bonnetje. Dat iedereen weet ik heb een bonnetje en die geef ik aan die persoon. En aan het einde van het evenement heeft hij alle bonnetjes en geeft die aan Kenneth.

V: ja wat je zegt, ik ervaar dit als prettig. Ook gewoon goed denk ik. Is er tocht iets wat je er aan zou willen toevoegen? Een element of dit stukje zou ik anders doen?

I: misschien is het voor de gene die de bonnetje bewaard dat die zelf ook snapt dat die een foto maakt van alle bonnetjes.

V: ja jezelf een beetje indekt.

I: de papiertjes zijn zo groot soms dus grote kans dat je ze ook kwijt kan raken. Heb ik zelf ervaring mee.

V: is ook makkelijk integreren, dan kun je gewoon vooraf zeggen dat ze een foto moeten maken van de bonnetjes.

I: ja inderdaad zo iets ja.

V: uuhm dan gaan we eigenlijk kijken naar de feedback en aansturing van de projectleider. Dat is dan puur tijdens het evenement. Hoe ervaar je dat? De aansturing en feedback van je projectleider?

I: uuh wel prettig, het is open en gaat naar elkaar toe. Uuh je kan elkaar gewoon vertellen wat je vindt zonder dat er meteen echt een soort gevecht wordt. Zo van kunnen we het niet zo doen en dan is het probeer het maar of we hebben het al een keer zo geprobeerd.

V: je vind het fijn dat je ook inbreng hebt.

I: ja het is dus niet zo van dit zijn stappen, dit ga je precies zo doen. Je hebt zelf ook inbreng, vrijheid daarin.

V: een stukje zelfstandigheid zoals we net bespraken.

V: is er dan ook sprake van monitoring? Is het zo dat je een taak krijgt en dat de projectleider laten af en toe een kijkje komt nemen of over je schouder meekijkt.

I: ja dat wel, het is af en toe het checken van dingen die in grote lijnen niet echt misschien. Bij het velden bouwen dat is inmiddels standaard geworden daar gaat die niet meer naar kijken. Uuh alleen als we klaar zijn en er staat iets echt scheef dan zegt hij er wel iets van. Maar dingen die ingewikkeld zijn of uniek zijn wordt wel goed gecheckt van hee gaat het allemaal goed zo niet wat gaat er niet goed.

V: je hebt wel het gevoel dat iemand je aanstuurt of met je mee kijkt? Dat gevoel heb je wel. Of heb je het gevoel van ik moet het laten zien dan hoor ik het wel.

I: ja, het is niet dat iemand over mijn schouder mee kijkt, maar wel in de grote lijnen. Het is niet zo van dat op het einde is van what the f8#ck is hier gebeurd.

V: ja dus je zegt ik ervaar het als prettig. Dat vind je ook heel fijn.

V: zijn er ook dingen die je minder fijn vindt aan deze situaties? Of is er iets wat je anders zou doen?

I: denk dat dit nu wel werkzaam is.

V: helemaal goed, dan gaan we kijken naar leiderschap en teams. En dan hebben we het eigenlijk voornamelijk over welke stijl(en) van leiding geven wordt er vanuit de projectleider gehanteerd. Ik weet dat jij Ivo ook zelf locatiemanager bent dus jij geeft ook leiding. Ik wil dus van jou weten hoe ervaar je de leiding van de hoek Kenneth Wilco naar jou toe. En vanuit jou naar de projectleden toe.

V: zullen we eerst vanuit Kenneth Wilco richting jou?

I: ja denk dat zoals ik al zei heel open denk ik. Dus er worden wel kader aangegeven ik wil dat dit komt en daarin is weinig af te wijken dat is of voor een vergunning of dat is het idee van Kenneth dit gaan we gewoon zo doen of van Wilco. Dat zijn strikte verwachtingen. Maar daarin is er wel veel mogelijk ook om te discussiëren als ik zeg zullen we dat wel doen.

V: je hebt dus wel inbreng? De stijl van leiding geven is niet heel autoritair joh dit is wat we gaan doen het is meer een coöperatieve vorm waarin een bepaalde eisenpakket naar jou toe wordt geschoten en zeggen dit zijn de eisen.

I: en binnen de eisen is het soms... bijvoorbeeld we moeten doeken ophangen maar ik weet dat het van het weekend windkracht zes wordt. Dan moet het wel zo zijn dat we de doeken makkelijk weg kunnen halen of dat we doeken op een ander manier gaan plaatsen zodat niet allemaal stuk waait.

Dus daar heb je wel de mogelijkheid om aan te geven hoe ik zou het misschien anders doen met dit en dit bijvoorbeeld.

V: En als we nu kijken van jou als projectleider naar de projectleden toe. Wat voor stijl hanteer jij of wat voor stijl vind je fijn om te hanteren.

I: ik denk vooral het meedenken of meewerkende stijl, beetje hetzelfde zoals Kenneth naar mij toe is. Dat deze doeken dan, zoveel vlaggen komen er dan en dat die zo komen te liggen. Uuh dan vind ik het fijn dat ze niet denken oké dat gaan we doen. Maar dat ze vragen waarom plaatsen we dit zo en dit diagonaal. Waarom is dat? Soms heb ik daar geen goede reden voor, of ik heb er wel een goede reden voor en dan leg ik dat uit. En dan doen ze het ook.

V: je wilt ze eigenlijk triggeren dat zelf ook een beetje gaan nadenken. Je geeft ze een pakket mee maar je wilt met je stijl van management dat ze zelf ook na gaan denken.

I: ja dat het niet een soort van strafkamp wordt, dit zijn punten zo gaan we het doen en dit is het resultaat.

V: Dus je kijkt ook vaak naar de situatie zelf? Je zegt van goh deze situatie vraagt mij deze manier van handelen dus ik probeer daar een beetje op in te spelen als ik het goed heb?

I: ja klopt, en op het einde van een dag zal het iets strikter worden, omdat het dan.. als ik merk dat het wat moeilijker wordt qua tijd ja dan moet je strikter worden. Nu gaan we het even anders doen.

V: ja dus de situatie veranderd dus je past je daarop aan.

I: op het begin van het dag zal het minder zijn hoor.

V: ja precies helemaal helder, dan gaan we het een klein stukje hebben over hoe je gemotiveerd wordt door de projectleider. Daar kunnen wij weer die tweeslag doen. Hoe word jij gemotiveerd door laten we zeggen Wilco Kenneth?

I: uhm ja het motiveren is eigenlijk door het niet soort van strafkamp te laten lijken. En daarin ook je vrijheid te krijgen om na een event dat je weet dat we een drankje klaar staat en dat het gewoon gezellig is op het einde. Dat je na je werk gaat slapen en dat het klaar is.

V: ja dus een beetje dat stukje vrijheid en zelfstandigheid. Maar ook het gezamenlijk vieren van...

I: het team gevoel versterken.

V: en hoe motiveer je nou zelf je teamleden? Gebruik jij dezelfde principes?

I: ja denk het wel, dat Kenneth en ik daar gelijk in zijn. Het werk ook gezellig moet zijn, zeker voor stagiaires sommige die krijgen eigenlijk niet betaald. Dan is het voor een stagiaire lastig om te zeggen dit gaan je gewoon doen en je gaat naar mij luisteren. Dat is niet de manier waarop ik zelf gemotiveerd wil worden. En zo motiveer ik ander niet. Het motiveren zit in dat het gezellig moet blijven en dat het lachen is en een muziekje erbij is. Maar dat je ook een grapje kan uithalen

V: dat het niet te serieus gaat worden?

I: ja precies niet te serieus.

V: dat er een bepaalde persoonlijke band in tact blijft.

V: weten de teamleden wat er ook van ze wordt verwacht? Dan hebben wij het nu vooral over op het moment dat jij de locatiemanager bent en focust op de teamleden. Heb jij het gevoel dat zij weten wat er van hen wordt verwacht?

I: ik denk het wel, het zou in het begin anders zijn. Dus de eerste twee drie weekenden weten ze niet goed wat het eindresultaat is. Dus dat is altijd lastiger werken naar iets.

V: je zegt dus ik vind het moeilijk om ze mee te nemen in iets als ze niet heel goed weten wat het einddoel is?

I: ja, als ze nog niet een compleet beeld hebben van hoe en wat er gedaan moet worden.

V: maar hoe zou je dit kunnen tackelen? Of misschien kunnen verbeteren?

I: misschien in de voorbereiding gewoon wat meer, meer laat zien. Dit zijn de punten en zo gaat de opbouw eraan toe. En aan het begin, na een uur zijn dit eigenlijk de.. Dat je meer doelen behaalt. Om 11 uur wil je dit en 12 uur dat.

V; ja precies, over het algemeen dat je qua verbetering eigenlijk van dat grote doel wat je bij een kick-off bespreekt dat je dat eigenlijk voor al die kleine stops die we hebben, dat je daar kleine momenten voor inplant om, of het nu wekelijks of maandelijks is, deze dingen heel duidelijk met elkaar kan bespreken. Dan kunnen er ook van twee kanten feedback komen.

V: dus je zegt misschien wat vaker bij elkaar komen, vaker een bijeenkomst creëren waar we dit soort dingen kunnen bespreken.

I: ik denk dat het vooral met foto's en beelden, dat hoeft maar een keer in het begin te zijn misschien. Dat je laat zien van nou dit is een beetje hoe een opbouw dag loopt een uhm

V: dat zijn beleavingswereld een beeld heeft van wat er gaat gebeuren?

I: ja want nu als ik ze nu meeneem dan.. als ik kijk naar vorig jaar naar Tom die kwam in zijn nette broek kwam die opbouwen. Die had geen idee wat er ging gebeuren.

V: je zegt dus eigenlijk dat er een beter beeld geschetst mag worden voor mijn werknemers zodat zij heel goed weten wat er van hen wordt verwacht. Dat kun je doen door een stukje ervaring te delen met een stukje beeld of verhaal.

I: ja juist.

V: oké helemaal goed, kan ik me zeker ook in vinden. Dan gaan we het hebben over een stukje planning. Hoe verloopt alles volgens planning?

I: bijna nooit, je hebt altijd een ideaal beeld en dat ideaal beeld moet je zo ruim mogelijk nemen omdat het gaat nooit ideaal. Dan zou het altijd 25 graden moeten zijn zonder wind en dan moeten alle partners op tijd komen, moeten precies doen wat je ze gevraagd hebt.

I: dat kan bijna niet, zeker als je in het midden van een stad bent en er moet zand geleverd worden dan gaat dat niet precies op tijd.

V: nee precies, natuurlijk het is ook logisch het is een evenement en unieke plaats en tijdstip. Wordt er ook sturing gegeven indien iets niet volgens planning loopt? Dus als je met je planning uitkomt en je zegt we moeten even aanzetten, hoe gaat dat in zijn werking?

I: uuhm sturing uhm, je hebt wel een plan maar daar zet je niet echt tijden bij. Zodat je eigenlijk dit is er gebeurt en dan gaan we nu dit doen. Daarin wordt wel een soort planning gemaakt van te voren en dat helpt je ook naar ander toe.

V: en wat als je planning nou niet uitkomt? Wat als je nou bij punt 2 vastloopt komt dan een Kenneth of een Wilco?

I: denk dat het dan vaker in de planning zelf staat, de gene die nu de projectleider is moet nu zelf de inschatting maken. Dit is de situatie en dit is waar iemand vastloopt omdat het hard regent. Ja dan ga je niet iets anders doen doordat de regen invloed heeft, maar dan ga je de vlaggen doen zodat je binnen ook iets kan doen.

V: je zegt dus eigenlijk er wordt wel sturing gegeven in hoeverre het nog wel mogelijk is.

I: het is ook vaak je eigen ervaring, ik denk dat het makkelijker is als je het vaak gedaan hebt. Dan weet je dit werkt op die manier en uuhm..

V: praktijk ervaring is key en zorg voor dat we een planning hebben en dat is er vaak ook. En dat het niet altijd volgens planning loopt maar er is wel een duidelijk stappenplan van als dit is gedaan dan kunnen we dit doen. Als je ergens tegen aanloopt dan is er wel iemand die jou kan helpen.

I: ja

V: helder, zou jij hierin iets willen veranderen? Dat er iets is waarvan je zegt hierdoor kunnen wij het naar een hoger niveau tillen?

I: vaker moeten doen!

V: dat stukje praktijk ervaring?

I: ja maar ook gewoon dat Kenneth en ik vaker samen een evenement moeten runnen, het is gewoon nog niet veel voorgekomen.

V: dat je beter op elkaar bent ingespeeld?

I: ja inderdaad dat het een verbeterpunt is maar dat het niet direct een verbeterpunt is waar we aan kunnen werken.

V: is er ruimte voor incidentele kosten in jullie budget?

I: ja,

V: daar wordt wel rekening mee gehouden in het budget?

I: ja klopt

V: oké helder, hoe wordt er omgegaan met financiële problemen? Neem me daarin mee. Stel je voor we zijn op het evenement en iets gaat er kapot. Wat gebeurt er dan?

I: dan zal er allereerst gekeken worde naar de mogelijkheid om het zonder dat element te doen. Hoe key is het voor het evenement? Uuh stel het is decoratie dan wordt er gezegd jammer maar dan is het iets minder aangekleed, maar we gaan niet op dat moment kosten aan maken. Maar als er een net kapot gaat en we hebben geen net, ja is een lastig voorbeeld maar dat ga je niet binnen een dag redden. Daar heb je reserve netten voor maar stel voor zoiets stuk gaat wat essentieel is voor het evenement zal er kosten gemaakt moeten worden maar zal wel gekeken worde naar goedkoper mogelijkheden.

V: ja precies dat je probeert aan je budget te houden.

I: ja ja

V: vind je dit ook een fijne manier, om zo te werken met financiële problemen. Vind je het prettig?

I: ja

V; heb je het idee dat je het misschien anders zou kunnen doen?

I: het meest ideale scenario is dat je een grote pot geld hebt waar je op het moment dat er iets stuk gaat meteen iets nieuws kan kopen. Maar dat is niet haalbaar.

V: maar dit voor jou helder?

I: ja is helder en het werkt gewoon prima

V: dan gaan we naar het laatste stukje, dat zijn twee korte vragen. En dit heeft vooral betrekking op na het evenement. Na het project, het is eigenlijk heel simpel. Is er sprake van een evaluatie?

I: ja, elk evenement wordt er wel terug gekeken van hee waarom hebben we bepaalde dingen gedaan.

V: oké en hoe wordt dit gedaan? Telefonisch op locatie?

I: uuh eigenlijk na het evenement, ligt eraan wat de tijd is. Als het zondag avond 10 uur is 11 uur is dan zeggen wij vaak we gaan naar huis. Dus dan zal de evaluatie later zijn. Maar bijvoorbeeld via de telefoon.

V: en met wie is dat dan allemaal?

I: dat is dan Kenneth en ik dan samen. En soms, bijvoorbeeld in Breda was jij natuurlijk de leidinggevende en dus dan ook met jou. Er wordt een beetje gekeken per evenement wie zijn er op dit moment nodig voor deze evaluatie.

V: en de groepsleden hierin meegenomen?

I: ja die hebben zeker ook een inbrengen op het einde, als we klaar zijn en zitten te eten met z'n alle dan wordt er ook gezegd van hee hoe vonden jullie het allemaal?

V: dus als ik het goed heb zeg je eigenlijk er wordt wel geëvalueerd maar daar wordt niet een speciaal moment voor ingeroosterd in een soort van evaluatie.

I: nee, maar vaak aan het eind van een seizoen wel,

V; dus na de tour wordt er wel een moment geprikt van we kijken hoe of wat?

I: ja dat wel.

V: maar tijdens het evenement?

I: daar heb je losse momenten voor.

V: oké, en externe partijen, laten we zeggen een gemeente of een ondernemer?

I: dat is na het evenement eigenlijk, dat is tijdens het seizoen wel vaak maar na de stop en tussendoor de ander stops. Via de telefoon of met een video-call. Het niet zo dat je nog naar Heerenveen gaat om alles te bespreken.

V: dit ervaar je ook als prettig? Dit vind je ook fijn? Of zeg je we kunnen dit misschien wel beter doen.

I: ik denk tijdens de tour zelf is het inplannen van zulke momenten niet echt handig. Omdat je bijna.. je wordt wel echt veel van je gevraagd. Dus om dan elke week nog een uurtje te evalueren is niet werkzaam. Dus kun je het beter op momenten doen wanneer het even uitkomt.

V: dus je zegt wel momenten inplannen maar vooral op de momenten wanneer het kan.

I: ja wanneer je al samen bent, en beide even niks te doen hebt bijvoorbeeld als we inde auto zit. Dan bellen we en doen we de evaluatie.

V: je geeft al aan wat beter zou kunnen , momenten inplannen en vooral wanneer het kan. En dat kunnen we implementeren zoals je net noemde wanneer jullie samen zijn.

I: ja inderdaad.

V: dan heb ik nog een vraag. Heb jij een opmerking of een vraag voor mij? Of een vraag of opmerking over de hele tour? Iets wat je heel belangrijk vind? Of iets wat je goed of minder goed vind?

I: ik denk dat alles goed besproken is, ik zie dat alle elementen wel terug zijn gekomen.

V: mocht je nog iets binnen schieten kun je contact met mij opnemen. Ik wil je bedanken voor je tijd.

I: geen probleem.

V: en succes!

Interview 4

V: yes dank je wel Wilco voor je tijd vandaag. Het is vandaag 7-4-2021 12:36 en we zijn vandaag in Utrecht in de Sportbox. En we gaan vandaag een interview afnemen met Wilco. Welkom Wilco

W: graag gedaan jongen

V: laten we meteen beginnen.

V: de eerst vraag is kunt je mij wat meer vertellen over het project DELA Eredivisie Beach Tour.

W: wat wil je weten

V: uuhm wat voor soort partijen horen erbij, wat voor tour is het, humh zijn er specifieke aspecten om onderdeel van de tour te worden?

W: oef dat is wel heel breed. Het is de grootste sporttour van Nederland. Wat wij vier jaar organiseren, wat de volleybal bond ons heeft gevraagd of wij dat wilde doen. Omdat het geen eenheid had. Dus hebben wij er conceptmatige naar gekeken, om het allemaal op die manier in te richten en om er hopelijk geld mee te kunnen verdienen.

V: oké, je noemde al een partij de volleybal bond. In samenwerking met de volleybal bond.

W: ja eigenlijk in opdracht van hen

V: zijn er nog andere externe partijen waarmee jullie samenwerken om het project te realiseren?

W: er zijn natuurlijk heel veel externe partijen op locatie, echt te veel om op te noemen. Maar dat weet jij dat zijn de hotels en de restaurants en dat soort dingen en de verenigingen waar we het dan mee doen. Uuhm maar de Nederlandse volleybal bond (NeVoBo) en DELA waren de grootste externe partijen.

V: vanuit de andere interviews worden naast de bond en de verenigingen ook de ondernemers en de gemeentes genoeg, kunt u dat beamen?

W: ja zeker

V: hoeveel invloed hebben deze externe partijen nou op het project. Hebben zij veel invloed op hoe het loopt?

W: nee wij bepalen eigenlijk het meeste zij moeten gewoon mee in onze organisatie structuur.

V: erbaar je dit als positief of als negatief?

W: veel wel als positief, je moet ze ook vertellen hoe wij het doen. Dat is ook wel belangrijk, want als wij dat niet aan ze vertellen dan ga je alle kanten op. Wij bepalen wel de kaders alleen dat betekend ook dat we misschien wel andere partijen heel innovatie kunnen zijn en dat wij daar weinig ruimte voor bieden. Omdat dat wij juist bepalen wat we doen?

V: dus je zegt eigenlijk wij brengen het kader en zeggen dit is wat we kunnen doen. Doen jullie mee?

W: ja en binnen die kaders moeten zijn opereren. Ze kunnen niet zoveel buiten die kaders. Wij zeggen moet op dit plein. En ik kan niet dat een vereniging dat alles bij ons is. Ja nee zo werkt het nou eenmaal niet.

V: ja precies helder, het is sowieso een positieve ervaring met de externe partijen. En je zegt het macht ligt bij ons wij hebben het kader en ze kunnen mee doen als ze dat willen.

W: ja het niet perse de macht, het is de financiële risico. De eindverantwoordelijkheid ligt bij ons dan bepalen wij dat ook.

V; oké helder,

V: zie jij hier ook mogelijke verbeteringen in? Vind je het goed gaan zoals het nu gaat?

W: er zijn heel veel verbeteringen, wat je nu hebt door dat corona is uitgebroken weten wij dat onze organisatie model niet goed is, nee niet past bij de eredivisie. Wat wij gedaan hebben is dat wij heel veel samenwerken, heel veel barterdeals op locatie afspreken. Maar alle partijen waar we kleine geld bedragen van krijgen of barterdeals mee maken die zijn nu allemaal failliet of hebben het heel erg moeilijk. Dus ja het was beter geweest dat wij vier mega grote Nederlandse sponsors hebben die nu allemaal geld verdienen. Maar dat is de situatie niet, wij hebben een ander business model niet alleen gekozen maar ook noodgedwongen gemaakt, want op die manier konden wij het naar een hoger niveau tillen. Maar is dus wel kwetsbaar gebleken in de vorm van een pandemie.

V: ja precies, dat is ook iets wat je leert om op het moment dat het gebeurt.

V: en als wij nu kijken hoe die communicatie met die partijen, als de gemeente de verenigingen en ondernemers. Hoe verloopt dat?

W: ja volgens mij gaat dat allemaal erg goed. Je moet ervoor zorgen dat je veel in zo een stad aanwezig bent. Dat je dus veel met dat soort partijen kan communiceren zelf ook.

V: en vind je dan zelf ook de tour de belangen van externe partijen zoals een gemeente of ondernemer ook behartigd? Komen zijn eisen daarin ook terug?

W: ja, als het goed is wel. Je maakt afspraken waarom iemand een bijdrage levert, omdat je die afspraken maakt en je komt die afspraken ook na dan behartigd je ook de belangen. Anders waren die mensen nooit akkoord gegaan met de die afspraken.

V: ja precies je zegt we maken die afspraken dat is dan ook een vorm van communicatie en hoe verloopt dat kun je mij nemen in dat proces?

W: de projectmanager van die stad die locatie. Die gaat eh zelf contact opnemen met die partijen en maakt dan ook zelf die afspraken. Dus dat is een direct communicatie.

V: ja en zie jij hier mogelijkheden om dit te verbeteren? Of zeg je van dit gaat goed en dit blijven we zo doen.

W: uhm de vraag is of de tour groot genoeg is om daar een aparte accountmanager op te zetten die met al die aparte partijen contact heeft. Je kan beter de projectleider van die stad daar contact mee laten opnemen want dan zijn de lijntje veel korter en daar gaat het om.

V: precies, helder en als we nu inzoomen op de relatie met deze partijen, hoe zou jij dat omschrijven?

W: volgens mij gaat dat allemaal goed, wij leggen juist als organisatie de nadruk op het samenwerken waardoor voor de relatie erg belangrijk is en waardoor we er veel tijd aan besteden.

V: zou je hier iets kunnen benoemen wat er beter gedaan kan worden? Of beter gezegd waar denk je dat er nog mogelijkheden liggen?

W: uhm denk dat dit gewoon goed gaat zo.

V: als we nu kijken naar het beleid en strategie is volgens jou het projectdoel helder en duidelijk voor alle projectleden. En voor jou is dat een beetje anders, want jij geeft de communicatie laten we

zeggen aan Kenneth en aan Gijs. Hun doen dat weer op hen beurt voor het rest van het teamleden. Maar als we nou echt focussen op echt jou naar Kenneth en Gijs. Heb je het gevoel dat het helder is het projectdoel

W: ja dat is vaak wel heel helder

V: en hoe wordt het bekend gemaakt, hoe gaat dat proces in zijn werking?

W: Kenneth Gijs en ik die met zijn drieën bepalen wat we gaan doen. Daarna wordt uhm wordt het verder naar beneden doorgedruwd zeg maar.

V: ja precies, jij laat hen daar ook vrij in? Dat ze op hen eigen manier de groepsleden kunnen informeren?

W: ooh ja dat moeten ze zelf weten hoe ze dat doen. Ik bemoei me daar helemaal niet mee.

V: je geeft ze daar wat vrijheid in zeg maar?

W: ja precies

V: oké, en als er nou bepaalde ontwikkelingen zijn of er is iets veranderd hoe wordt dit verstrekt aan alle teamleden?

W: als er iets veranderd? Dan gaat Kenneth dat weer naar..uhm

V: oké dat wordt direct gedaan

W: ja ja

V: en dit vind je prima zo? Dit ervaar je als prettig?

W: ik vind het heel belangrijk dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid pakken. En dat ze ook zelf verantwoordelijkheid zijn voor de dingen die ze doen, want dan werken ze zelf ook het hardst en zijn ze ook trots op hun resultaat en er moet zo min mogelijk hiërarchie zijn eigenlijk.

V: oké, dus je zegt eigenlijk ik geef ze heel veel vrijheid, zelfstandigheid. Wat als iemand daar niet goed mee kan omgaan?

W: dan is het uiteindelijk einde verhaal. Dan past die dus hier niet op de manier waarop wij werken

V: oké en zou hier je iets aan willen toevoegen op de manier waarop dit allemaal wordt gedeeld hoe het projectdoel duidelijk wordt gemaakt. Wil je daar iets aan toevoegen zo van als we het zo doen dan is het nog beter?

W: er kan altijd wel wat meer aandacht aan die hele Eredivisie Beach Tour gegeven worden dan zouden er dingen nog beter lopen. Uhm maar als je er iets aan zou willen toevoegen zou het geld zijn. Alles wat je kan oplossen door minder kosten te maken of door meer inkomsten te maken dat is een meerwaarde.

V: oké heel goed duidelijk.

V: dan gaan we door naar het onderdeel wat betreft de regels en afspraken. Uuhm ik neem aan dat deze afspraken ook worden gedaan. Hoe worden deze vastgelegd? Zowel intern als extern

W: over afspraken?

V: laten we zeggen, je noemde al wat externe partijen, hoe creëert Kenneth of jij die afspraken met hun?

W: ja dat wordt per mail vastgelegd.

V: er wordt geen contract voor opgesteld?

W: nee alleen als het om grote bedragen gaat een contract en anders is het gewoon per mail. Dat is ook gewoon genoeg

V: oké helder.

V: oké, dit is ook gewoon prima. Dit vind je goed gaan zo? Dit zou niet willen veranderen?

W: ja het is prima en nee ik zou het niet veranderen. Sterker nog ik had vorige jaar niet eens een contract met de Nederlandse Volleybal bond (NeVoBo).

V: geen contract? Ik neem aan dat zij als hoofdsponsor wel een eisen pakket hebben.

W: de Nederlandse Volleybal bond is geen hoofdsponsor he, was opdrachtgever.

V: ooh ja klopt inderdaad.

W: en dit jaar hebben we ook geen contract met de NeVoBo. We hebben het gewoon afgesproken dit doen we. Staat op mail, zo en zo gaan we het doen en we gaan er samen voor. Daar is niet eens een contract voor nodig.

V: oké helder, en dat gaat goed zo, en dat wil je niet veranderen?

W: ja uiteindelijk moet je daar ook een contract voor hebben, want stel je voor dat iedereen bij de NeVoBo nu weg gaat. Maar voor nu worden de afspraken per mail gemaakt en kijken we per jaar hoe we verder gaan.

V: oké helder.

W: als er straks nieuwe leiding is dan wil ik wel afspraken over maken ja. Zeker

V: ook om jezelf een beetje in te dekken?

W: JA JA, maar we werken nu al zo lang samen deze ken ik al 15 jaar, dan komt het wel goed.

V: en als we nu intern kijken? Worden er afspraken gemaakt? Zo ja hoe wordt dat gedaan?

W: zeker niet vastleggen, maar nee we maken niet veel afspraken met elkaar. Meer in vorm van een overleg of actiepunten maar daar blijft het ook bij. Het is niet gunstig in verband met de tijd dat wij hier veel tijd aan gaan besteden.

V; helder, als we dan kijken naar financiële middelen. Zijn deze middelen ook beschikbaar om het project te realiseren?

W: te weinig

V: te weinig? En wat is daar een van de oorzaken van denk je? Zou je er eentje kunnen noemen?

W: op dit moment is corona crisis een oorzaak, uhm daarvoor hadden we wel genoeg financiële middelen, want toen was er een hoofdsponsor die dat allemaal betaald en die is er nu niet.

V: ja precies, zijn de teamleden hiervan ook op de hoogte?

W: wie zijn de teamleden?

V: in dit geval Kenneth en Gijs.

W: ja ja die zijn ook op de hoogte.

V: maar misschien nog een niveautje lager?

W: nee dat hoeven ze niet te weten.

V: oké maar ook niet voor bepaalde gebieden waar zij verantwoordelijk voor zijn? Zoals je zegt ik geef ze zelfstandigheid die moet iets organiseren. Ik moet een barterdeal opzetten met een partij om kosten te verlagen. Is het dan niet handig dat ik weet wat de financiële kader is waarin ik moet blijven?

W: ja dat wel, dat is iets heel anders. Als je naar een stad gaat en je hebt een begroting van 30k en die moet op nul uitkomen uhm want je moet break even draaien. Dat moet die gene weten. Maar die gene hoeft niet te weten wat mijn salaris is wat Kenneth salaris is en wat Gijs salaris is en welke percentage van de salarissen op de begroting van de Eredivisie staat.

V; oké dus als ik het goed begrijp dan, het hecht intern team laten we zeggen, die weten exact wat de financiële situatie is.

W: die moeten weten wat de financiële ruimte is inderdaad.

V: voor alle andere teamleden zijn zij vooral op de hoogte van budget wat over hun werkzaamheden gaat?

W: ja ja

V: helder, ik krijg een beetje het gevoel dat je het ook zo wilt houden?

W: nee, Ivo hoeft toch niet te weten als die in Groningen iets moet doen uhm of de tour winst of verlies maakt?

V: ik denk misschien als Ivo op de hoogte is dat de vorige 2 stops laten we zeggen een negatief resultaat hebben.

W: maar dat is iets heel anders. Dat is namelijk per stad, en nu hebben wij het over de algemene..

V: ik bedoel vooraf wordt er toch wel gezegd we hebben acht stops en voor deze stop hebben we zoveel geld, voor deze stop hebben zoveel geld dus weet Ivo dan wel.

W: exact, dat weet die wel maar het totaal plaatje weet die niet. Hij weet het als we naar Den Haag gaan dat de gemeente Den Haag 25k bijdraagt. En hij weet dan wat er nog meer bijgedragen wordt en hoeveel geld we ook kunnen uitgeven.

V: zou je dit ook anders willen doen? Nu je er over nadenkt zou je misschien niet denk goh misschien moet ik hem dat wel vertellen?

W: kijk zijn taak is niet.. als hij het kan oplossen hoe het met het geld zit dan is het goed. Maar dat kan hij niet oplossen. Hij heeft een hele andere taak. Hij heeft een taak om het op locatie te organiseren.

V: ok helder

W: je belast iemand daar ook mee, dat die misschien denkt ooh waahh wat is dit 100k in de min? Ja ik mag nu echt geen fout maken want dan kost het me.. ja nee dat gaat het niet om. Of ik moet dit nu binnen halen of ik kan mijn salaris niet betaald worden. Nee, want op een groot project verliezen wij 50k euro met de Eredivisie maar win je 70k met King of The Court Utrecht. Dan trek je dat op die manier weer recht.

V: en als we nu kijken naar het team. Hoe wordt deze samengesteld? En natuurlijk is het voor jou een beetje anders, want je hebt een hecht team waarmee je samenwerkt en daaromheen komen elkaar jaar stagiaires zzp'ers die een seizoen meedraaien of langer blijven. Hoe worden deze samengesteld? Ga jij daarover of leg je dat bij Kenneth neer?

W: samen bepalen wij dingen bijvoorbeeld wat we wanneer we de dj of presentator willen hebben, of de fotograaf en fysio komt en nodig is. En daarom heen heeft hij in zijn organisatie team een aantal functies die van belang zijn. Daarmee vul je het op met mensen die wat meer ervaring hebben daarin en daaromheen heb je wat stagiaires.

V: vind je dat alle taken helder en duidelijk zijn? Als we vooral inzoomen op het gedeelte waar jij eigenlijk leiding geeft aan een Kenneth of Gijs?

W: oh ja dat is helder

V: oké, dit is misschien wel een beetje minder relevant voor jou, want Kenneth geeft niet echt leiding aan jou. Maar als jij bijvoorbeeld in de schoenen van mij zou staan of een ander groepslid. En je zou jezelf inbeelden hoe de leiding vanuit Kenneth naar dat teamlid gaat, hoe zou je dat ervaren. Zou je daar een beeld bij hebben?

W: ik vind dat Kenneth een hele goeie people manager is. Dat die heel goed mensen bij elkaar kan brengen in groepen en daar doet die heel veel moeite voor. En dat doet die heel goed en hij geeft mensen ook hun eigen verantwoordelijkheid en ruimte, dus ik ben wel blij hoe dat gaat. Er is bijna nooit gedoe, dat geeft ook wel heel veel dingen aan. Mensen vinden het altijd leuk dus

V: ja ik heb het zelf ook als heel prettig ervaren. Als we nu inzoomen op de stukje leiderschap en teams heb je hier het gevoel dat er iets mist of dat er iets ontbreekt?

W: qua leiderschap?

V: ja qua leiderschap, hoe jij het doorgeeft aan het interne team en hoe Kenneth het doorgeeft aan het project team. Heb je het gevoel dat we daar een schakel in missen of dat het misschien nog beter kan?

W: dat is moeilijk te zeggen, maar voor alsnog worden er niet mega grote fouten gemaakt en iedereen is tevreden. Dat zijn twee dingen waarvan ik denk dat is wel goed.

V: oké helder, als we nu kijken naar relevante informatiestukken of ontwikkelingen gedurende het proces. Hoe wordt dit gecommuniceerd? Ja zo hoe wordt dit gecommuniceerd?

W: veel face to face word er gesproken.

V: en dat vind je ook het fijnste om te doen?

W: als je problemen signaleert wel ja.

V: uhm en als we dan kijken naar motivatie. Hoe zorg je ervoor dat jou team gemotiveerd blijft?

W: uhm uitdagende tour organiseren, dat we elke keer weer iets nieuws inzit. Uuhm dat ze vertrouwen hebben en dat ze voor hun gevoel ook genoeg betaald worden ervoor.

V: ja precies oké, uhm als we kijken naar feedback. Heb je het gevoel dat er ruimte is voor feedback? Van zowel jou naar Kenneth of Gijs als andersom?

W: ja ik vind dat daar wel ruimte voor is.

V: heb je ook het gevoel dat jou werknemers jou durven aan te spreken op iets wat je zegt of doet?

W: ja Kenneth of Gijs zeker.

V: die durven naar je toe te stappen en te zeggen joh Wilco als je dit nou zo zou doen dan zou ik het fijner vinden.

W: ja die zeggen wat ze ervan vinden. Wat mensen daar onder ja van sommige weet ik de naam niet altijd. Dan weet ik het niet allemaal. En de stagiaires die nu hier zijn die zullen wel denken ooehh daar loopt Wilco. Ik probeer benaderbaar te zijn voor ze. Ik denk niet dat zij in een positie zitten om mij feedback te geven. Ik denk dat ze dat niet doen. Dan moet je eerst een andere band voor opbouwen.

V: ja zeker, daarom misschien wat meer nadruk op Gijs en Kenneth, want daar heb je natuurlijk wat langer mee samengewerkt. Maar wat je zegt daar is zeker ruimte voor.

V: zou jij iets aan deze situatie willen verbeteren als het gaat om communiceren van ontwikkelingen als het gaat om motiveren als het gaat om feedback geven?

W: als je gewoon meer tijd voor hebt dan kun je meer dingen doen natuurlijk

V: zou dat misschien kunnen op een vaste dag in de week, hebben jullie een dag in de week waar jullie samen komen?

W: ja en ik ben daar niet bij betrokken en dat is ook heel bewust. Ik ben niet betrokken bij de organisatie van de Eredivisie. En dat is ook, ik heb daar geen tijd voor. Ik geef dat door aan Kenneth en Gijs en vooral aan Kenneth. Die moet daarmee aan de slag.

V: helder, helemaal goed. Dan gaan we door naar het tweede gedeelte. Dit is vooral gericht op tijdens het project.

W: zullen we een broodje, mag ik een broodje pakken?

V: jij mag zeker een broodje pakken.

W: ben ik weer Vedat

V: yes, helemaal goed eet smakelijk.

W: dank je!

V: kijk uhm nu gaan we meer inzoomen op het project zelf. Op het moment dat het project plaatsvindt. Is er vanuit de projectleider sprake van delegeren van werkzaamheden?

W: ja heel erg, dat moet ook wel anders krijg je het niet voor elkaar.

V: is het dan ook helder en duidelijk welke taken door worden uitgevoerd?

W: de eerst toernooi van de tour niet daarna wel.

V: je zegt dus eigenlijk in de loop van de tour ga je eigenlijk beetje merken wie waar zijn plekje vind..

W: snappen zij ook veel meer welke taken er zijn en wat er wordt verwacht, na twee a drie toernooien gaat dat een stuk sneller.

V: je zegt dus door beetje door het niet weten hoe ze het moeten oplossen met een vraagstuk op een evenement. De stagiaires weten bijvoorbeeld niet goed hoe ze een veld moeten opzetten. Daarom af en toe wat zand in de motor komt.

W: bij alle dingen ja.

V: precies, dus een duidelijk verbeterpunt is het vaker te oefenen?

W: ja dat kan, maar we hebben het nu zo gedaan dat het in het begin niet veel uitmaakt. Je hebt er extra tijd voor bijvoorbeeld.

V: dus daar is net wat meer tijd voor vrij gemaakt in het begin om daar wat beter in te komen?

W: ja want je weet toch dat het die kant op gaat.

V: oké heel goed. Dan komen wij bij het stukje wat over het budget gaat en dat gaat vooral over het monitoring van het budget tijdens het evenement. Wie doet dat en hoe gaat het in zijn werking?

W: dit doet Kenneth vooral uhm tijdens het evenement heb je alleen nog kleine uitgaven of je hebt auto ongelukken. De rest is eigenlijk van te voren wel geregeld. Dus Kenneth die weet dat hij bedrag X mag uitgeven per toernooi en als het echt grote "ongelukken" gebeuren en het moet opgelost worden bijvoorbeeld een vrachtwagen rijdt een stuk van een marktplein kapot. Dan is het een uitgave maar dat je kijkt wie daar verantwoordelijk voor is dat die het oplost.

V: wordt dat ook gecommuniceerd met jou of is hij daar vrij in?

W: ja, maar grote dingen worden wel gecommuniceerd ja.

V: en dat vind je ook fijn zo? Dat die dat soms terug legt bij jou?

W: ja, dat moet die doen.

V: zou jij iets willen veranderen in deze situatie als het gaat om het monitoren van het budget? Vind je het fijn dat Kenneth het doet?

W: ja zoals het nu gaat is het goed.

V: ja oké, dit heeft voornamelijk betrekking op de feedback en aansturing van de projectleider. Dat is voor jou een beetje gek omdat jij niet in de schoenen van die persoon staat. Maar als je in de schoenen kon staan van een project lid, hoe zou jij de aansturing en feedback van een Kenneth of Gijs ervaren?

W: ik weet daar te weinig van, dat weet ik niet. Denk dat het ook erg van de persoon afhankelijk is. hoe je feedback moet ontvangen of geven kan wel erg verschillen per persoon. Kijk Kenneth is heel goed in de praktijk, Gijs wat minder. Maar Gijs communiceert ook heel anders dan Kenneth. Dus een bepaald iemand kan het bijvoorbeeld veel beter klikken met Gijs dan met Kenneth of met mij dan met Kenneth dat kan allemaal. Dus vind ik het moeilijk om daar een eenduidig antwoord op te geven. Wat ik wel kan zeggen dat er weinig gedoe is altijd.

V: dat geeft wel indirect aan dat er een soort van monitoring is, iemand die een helikopter view houdt en als er niet veel problemen zijn dan.. goh mocht er problemen zijn dan hoor ik het. En dan geef ik de jongens instructies.

W: ja dat is de.. daar heb je die projectleiders.

V: ja dus de mate van monitoring moet wel aanwezig zijn als er weinig problemen zijn dus dat dit een bewijsstuk is dat het gebeurt.

V: oké, en wat vind je daar van? Vind je dat goed gaan van Kenneth?

W: ja zeker, wat we ook bij de voorbereidingen zeiden dat ook op locatie ik heel tevreden ben met Kenneth en Gijs is daar iets minder goed in.

V: als we nu kijken naar stijlen of een bepaalde stijl van leidinggeven, wat wordt er vooral gehanteerd door de projectleider denk ik?

W: zij stijl is op basis van relaties opbouwen uhm vertrouwen kweken en op die manier opdrachten uit te voeren.

V: vind je ook dat die verschillende stijlen hanteert? Vind je dat een stijl heel goed naar voren komt?

W: ja een stijl die goed naar voren komt.

V: vind je dat de projectleider, in dit geval Kenneth, andere motiveert met de manier waarop hij leiding geeft?

W: ja ik vind van wel ja

V: en waarom vind je dat?

W: omdat hij heel veel dingen samen doet. Met zijn team en verteld waarom ze dingen doen. Ik denk als 20 21 jaar bent dat het hartstikke leuk is en ik zie ook mensen die van boven af beunen wat je moet doen, dat vind ik vreeslijk.

V: heb je dan ook het gevoel, want je zegt dat hij Kenneth zit dan veel op het samen doen. Op relatie niveau, dat je elkaar een beetje kent en weet waar men goed in is. Heb je een beetje het gevoel dat de teamleden weten wat er van hen verwacht wordt?

W: ja dat gevoel heb ik, zoals ik al zei in het begin wat minder. Omdat het allemaal nieuw is maar daarna wel.

V: en dit zou je ook niet willen veranderen, dit vind je fijn zo?

W: nee dit zou ik niet willen veranderen

V: ook niet als je zou zeggen als Kenneth dit zou doen dan zou het nog beter gaan?

W: ja natuurlijk die zijn er altijd, maar dat heeft ook te maken met tijdsdruk. Als je elke week dat met mensen kan doen met dezelfde mensen dan is het een stuk makkelijker om te organiseren. Nu heb je elke week weer een andere groep. Dat is gewoon lastig. Uhm en als je meer tijd hebt dan kun je meer in de mensen verdiepen. Dan kun je ze nog beter maken bijvoorbeeld. Dan kun je nog efficiënter werken zodat mensen minder moe zijn. Uh waardoor je minder kosten maakt en minder fouten maakt. Minder ongelukken krijgt.

V: zou het niet een mogelijkheid zijn om bepaalde werkzaamheden vooraf de tour soort van door te nemen. En uit te voeren?

W: ja zeker ik denk wel

V: als je bijvoorbeeld merkt dat het ophangen van een net moeizaam gaat dat je het bijvoorbeeld al vijf keer laat doen met een team, dan durf ik te zeggen dat het de eerste stop geen probleem hoeft te zijn.

W: dat zou kunnen maar ik weet zeker dat de eerst stop een probleem is. We bereiden hier alles voor, voor een jongen die hier een bossa bal veld in zijn eentje kan opzetten. Berieden we iets voor zodat hij hier buiten de netten kan ophangen. Maar dan zet die de netten onderste boven op. Ja wat wil, je had het 20 keer kunnen doen maar dit hadden we niet voorzien dat dit ook nog zou kunnen. Gewoon op z'n kop ophangen je kan niet eens lezen wat er op het net staat. Maar tuurlijk je kan met zo een team gaan *beach* volleyballen en naar zo een locatie gaan maar het is toch altijd anders dan dat je daar zelf bent.

V: helder dus je zegt eigenlijk puur die praktijk ervaring daarheen gaan en het doen dan zul je naar mate de tijd verloopt beter worden?

W: ja, het is ook niet erg. Je hebt soms elf toernooien die je moet organiseren. Als je die eerste drie nu ziet als start toernooien. Dat je daar meer tijd neemt scheelt het ook weer dat je twee of drie weekenden daarvoor niet hoeft voor te bereiden. Het is een beetje het kip en het ei daarin.

V: helder, dan gaan we naar een stukje projectmanagement tijdens het evenement. Hoeverre verloopt alles volgens planning?

W: het loopt nooit volgens planning.

V: nee precies en dat is vrij normaal als je het in praktijk gaat doet dan loop je tegen dingen aan.

W: je hebt een soort van planning.

V: maar hoe zit het dan als er sturing nodig is, hoe wordt dit gedaan? Heb je het weleens ervaren? Dat je op een evenement bent en iets loopt niet volgens planning, neem me mee in dat proces hoe gaat dat?

W: zeker, nee ik loop vaak op zo een evenement vind ik dat er dingen niet veilig genoeg zijn gebouwd of niet netjes genoeg voor de sponsor of niet conform afspraken. Dan loop ik bij Kenneth langs en dan zeg ik tegen hem oké zo en zo is het afgesproken en ik zie dit dit en dit. Jij moet mij even uitleggen waarom dit komt. Je hebt daar vast een reden voor. Dan zegt die ja het waaide heel hard we krijgen het niet voor elkaar en ja zo bespreken we het dan. Ik bespreek het met Kenneth en hij bespreekt het met zijn team.

V: oké, dus je zegt ik ga vrij direct en persoonlijk maken we een rondje en nemen we wat punten door. En dat speelt hij het op zijn beurt weer door naar zijn team?

W: of hij lost het zelf op.

V: oké helder, en dit vind je ook prettig zo? Is een fijne manier van werken? Als het gaat om sturing geven of dingen aanpassen die niet volgens planning zijn? Dat je het eerst een op een met Kenneth hebt en dat je daarna met hem alles doorloopt.

W: ik denk dat dit de beste manier is. ik denk dat het geen goed idee is om het hele team van Kenneth op te trommelen en dan zeggen kijk eens wat hier misgaat? Hun coördinator hun projectleider

publiekelijk afmaken waar iedereen bij zit. Dan ga je een angstcultuur creëren. En het is ook niet zo dat ik zeg hee laat nu maar de volgende keer beter. Nee je hebt afspraken gemaakt dan moet je wel handhaven.

V: en als je nou bijvoorbeeld bij Kenneth over zijn schouder mee kijkt. Kenneth gaat naar het team toe en gaat een beetje vertalen wat jij hem net hebt verteld. Heb jij dan het gevoel dat Kenneth het op de juiste manier doet?

W: ja dat gevoel heb ik wel je.

V: en dat zie je ook terug in de acties van de teamleden?

W: we hebben het hier over hele concrete dingen, vlaggen die verkeerd opgehangen , hoeven we er niet zo een groot punt van te maken. Dit zijn veel uitvoeringsdingen op locatie. Links om of rechts om moet het toch gebeuren. En hij kent de persoon het beste. Dus als hij vind bij een persoon dat hij zijn arm eromheen moet doen en joh is de eerste keer dat je die vlaggen hebt opgehangen, of tegen Ivo je hebt nu al 100 keer die vlaggen opgehangen loop ik er weer tegen aan. Ja dat is de manier waarop hij dat dan oplost daar hoef ik niet wat van te vinden.

V: oké heel goed, dus je zegt van dat handelt naar de situatie

W: en naar de persoon.

V: dus eigenlijk een beetje situationeel leiderschap wat belangrijk is voor Kenneth om het te realiseren.

W: ik ga ervan uit dat hij het team kent, en dat hij weet hoe je het team kan motiveren. En hoe die dat moet aanpakken.

V: oké helder, dan heb ik nog een vraag over incidentele kosten maar dat hebben we net al besproken. Dat wordt begroot en dat wordt besproken indien dat nodig is. Dan hebben we nog een inhoudelijk vraag dat gaat inhoudelijk over het evalueren. Hoe wordt dit gedaan en met wie wordt dit gedaan?

W: uuhm Kenneth evalueert met zijn team elke dag. Als het goed is, en na afloop van elk evenement. Dan hebben Kenneth en ik en soms Gijs er dan nog bij evaluatie momenten tussen toernooien. Maar daar is niet altijd heel veel tijd voor, omdat je weer doorgaat naar het volgende. Maar grote dingen hebben wij eigenlijk al op zondag avond besproken samen zodat we de week daarna weer beter kan.

V: dat pak je dan ook tijdig op met het team.

W: ja dat moet dan ook.

V: en dit is dan vooral gericht op intern. Hoe is het dan met externe partijen? Laten we zeggen uuh.

W: ja daar kunnen wij een slag slaan. Nog meer aan ons te verbinden. Helemaal als je weet dat je volgend jaar weer naar die stad gaat.

V: heb je misschien een idee hoe je dat makkelijk kan onderhouden zo een contact of een evaluatie kan hebben.

W: er zijn meerdere manieren je kan ook nog eens kijken of je daarna nog een keer iets kan organiseren voor die mensen allemaal bij elkaar of met een barbecue. Alleen wat je heel goed merkt dat zij het vaak heel druk hebben. Dus een ondernemer van een lokale supermarkt. Dan wilde wij wel evalueren maar zij zeggen dan ik heb eigenlijk geen tijd en ik ben harstikke tevreden en volgende keer

weer hoi hoi. Dan denken wij, wij willen er misschien nog meer uithalen dan kunnen wij misschien nog meer geld eruit halen of weet ik veel wat, maar dan wil zo een iemand dat dan niet altijd. En dan juist die gene die het heel graag wil dan wil jij dat dan weer niet.

V: is dat dan een gemeente?

W: nee nee een ondernemer die heel graag wil dat je komt evalueren, waarschijnlijk een ondernemer die een beetje bijdraagt maar heel veel voor terug wil.

V: oké dus je zegt het wordt wel gedaan. Intern wordt er een moment voor gemaakt vaak moet het wel passen i.v.m. de tijd. Extern staat er veel voor open willen het doen en andere hebben er simpelweg geen tijd voor.

W: wij kunnen het ongetwijfeld beter doen maar dan moet je nog meer tijd en aandacht daar voor hebben en dat is er gewoon niet.

V: oké en een optie om het online te doen na afloop van een tour?

W: we moeten sowieso met iedereen evalueren met onze partners en het zou eigenlijk zo moeten zijn dat Kenneth of die projectleider op die locatie. Als Ivo er dan is dat Ivo nog een keer met al die partijen langs gaat, en nog meer aan ons verbind.

V: Dat zou zeker een hele mooie optie zijn. Helder dat waren alle vragen nog een korte vraag voor jou en dat is of je een opmerking hebt of vraag iets wat je nog kwijt wil omtrent het project of je hebt een vraag voor mij?

W: wat het is met die eredivisie is dat we vier jaar geleden zijn begonnen met die tour. En van die doelen hebben 60 of 70 % behaald. En de belangrijkste dingen die wij weten te behalen zijn is dat het een van de gaafste tour is om in te spelen. Dat het er mooi uitziet, uhm dat het allemaal hetzelfde uitziet. Dat het echt een eenheid is en wat je wel merkt is dat je commercieel tegen een aantal dingen aanloopt een aantal grenzen. En voor corona 2020 zou ons klapper worden, dat zou er zo goed uitkomen te zien. Zoveel mensen, we zouden eindelijk winst gaan maken en niet zo een beetje ook 150K euro of zo iets. En toen kwam corona en toen was het helemaal weg en je ziet dat dat wel in de koppies van mensen ook wel zit. Het was zo een grote kans en dan hopt het naar beneden. En daar hebben we weer een of twee jaar voor nodig om dat te herstellen. Denk dat we in 2023 weer een grote tour gaan hebben waarin we heel veel winst op maken. Dat is wel jammer.

V: ja inderdaad, maar wel heel goed dat je duidelijk hebt hoe het ervoor staat en dat je nu al verwachtingen kunt managen.

W: ja dat het ook realistisch is.

V: ja, nou hartstikke bedankt voor jou tijd

W: graag gedaan.

Interview 5

V: nou denk dat we gewoon kunnen beginnen.

H: ja prima

V: ik weet niet of u zelf een vraag of opmerking heeft voor mij?

H: nee ik heb het documentje gisteren eventjes doorgelezen die je mij wilde stellen.

V: ik heb het een beetje aangepast voor u, omdat u natuurlijk niet in het project van Sportworx werkt.

H: ja maar je hoeft geen u te zeggen.

V: ooh helemaal goed, dan gaan we vanaf nu jij of je zeggen.

V: kan jij mij wat meer vertellen of het project de DELA Eredivisie Beach Tour (DEBT)?

H: dat kan ik wel doen, de DEBT dat is een partner van ons van de NeVoBo (Nederlandse Volleybal bond) zijnde. Uhm die zijn daar een paar jaar geleden hiermee begonnen. Eerst hadden wij de organisatie van de DEBT in eigen beheer. Toen waren er lokale verenigingen die toernooien voor ons organiseerde. Maar waren dan afhankelijk van die ene vereniging. De een deed dat geweldig goed, mooie locatie helemaal opgepimpt. Goeie organisatie zag er echt goed uit. Maar er waren ook locatie op een achteraf veldje, slechte organisatie, zag er niet leuk uit en er ging geen sfeer. Dus we waren afhankelijk van die verenigingen. Dus toen heeft Sportworx gezegd wij willen dat wel oppakken. Wij willen dat organisatie niveau naar een hoger level brengen. Ook het speelniveau maar ook het organisatie niveau.

V: oké

H: toen hebben wij daar een kom van hand van gemaakt. Wij plannen de kalender, dat was de eerste situatie, dan gaat Sportworx de toernooien organiseren. Later is het andersom gegaan. Nu plant Sportworx de kalender, dan zegt Sportworx in dat weekend gaan we daarheen. En dan zeg ik prima en zet ik dat in mijn agenda erbij. Dat komt omdat zij afspraken maken met gemeentes en provincies en daar is veel geld mee gemoeid. Dus het is prima dat het bij hun ligt.

V: oké heel goed, je noemde al wat externe partijen inderdaad. U bent natuurlijk van de bond. Dus laten we zeggen de grootste partner. Wat voor invloed heeft de bond voor het project DEBT? Hoe zou jij dat omschrijven?

H: dat is een goeie vraag. Uhm als het gaat om de kalender en afspraken met gemeentes en provincies gemaakt worden heb ik daar nul invloed op. Als het gaat om het wedstrijd technische gedeelte wat wij voor onze rekening nemen, wedstrijdschema's, inschrijvingen, de hoogte van het inschrijfgeld daar ga ik over. Daar heeft Sportworx niks over te zeggen. Die mogen wel met ons meedenken hoe de wedstrijd gedeeltes georganiseerd wordt maar in feite hebben ze daar niks over te zeggen.

V: oké u zegt dus eigenlijk de bond regelt alles sporttechnisch qua wedstrijdenelementen en inschrijven. Sportworx zorgt voor het kalender, invulling en aankleding van het evenement.

H: precies.

V: helder helemaal goed, uhm hoe ervaart u dit? vind u dit een prettige manier van werken dat jullie voornamelijk de wedstrijd technische elementen organiseren en uitvoeren?

H: ja dat werkt prima, Sportworx zorgt ook voor de crew daarom heen. Die bouwen de accommodatie op dus zorgen dat er catering is en dat soort zaken. Ik zorg dat er vrijwilliger is, de wedstrijdleider. Dus het wedstrijd technische gedeelte ligt dan weer bij ons zeg maar daar zorg ik voor en de scheidsrechter daar zorgen wij ook voor. En dat werkt op zich prima. Wat je de afgelopen jaren merkt is dat Sportworx willen zich steeds meer met het wedstrijd gedeelte bemoeien.

V: oké

H: en wij moeten dan een beetje tegen gasgeven van niet doen en daar gaat het met name over belangen, belang van Sportworx is dat het spelniveau naar een hoger niveau wordt getild. En het belang van de NeVoBo is dat alle *beach* volleyballers een kans krijgen als ze goed genoeg zijn om deel te nemen aan de Eredivisie. Uhm bij het wedstrijd technische gedeelte werken wij met Wildcards. Dan kan een team een Wildcard bij ons aanvragen, je hebt niet genoeg ranking punten, bij ons werkt. weet je dat?

V: ja heb er ervaring mee, ik de tour al een paar keer meegedaan. ik weet wel hoe zit, inderdaad wat u zegt aan de hand van de ranking krijg je de Wildcard.

H: precies, naja aan de hand van de ranking mag je wel of niet mee doen met de Eredivisie. Maar als je te weinig punten hebt, kun je een Wildcard aanvragen. We hebben dan vanuit de NeVoBo een vrijwilligers groepje dus dat zijn onze deskundige en die zeggen dan van naah wij hebben een standaard voor. De spelers moet bij die eerst vier van het toernooi kunnen eindigen. Als ze dat niet kunnen dan krijgen ze geen Wildcard van ons. En wij mogen per toernooi een Wildcard uitdelen bij de dames en heren. Maar de promotor mag ook een Wildcard wegeven. En die komt soms met iemand waarvan wij denken uhm die, maar die is toch niet zo goed? Maar dan zitten dan andere belangen bij omdat die promotor zegt, Sportworx zegt, maar die komt vanuit het buitenland die maken een tour. Die hebben we straks nodig bij King of the Court.

V: ja misschien een stukje commercieel belang?

H: ja ja ja

V: zij denken als wij deze spelers aantrekken bij het evenement dan zit er misschien meer economische waarde aan. Maar heel goed dat u het belang uitlegt van zoals de bond als Sportworx.

V: en nog een korte vraag daarop, u zei net van ik merk dat Sportworx steeds meer richting het sportieve aspect gaat. Waarom denkt u dat ze dat doen, puur om de sport naar een hoger niveau te tillen?

H: ze willen het wel naar een hoger niveau brengen maar het commercieel belang wordt steeds groter. Als voorbeeld ze kunnen aan een Wildcard aan het Nederlands team maar daarnaast ook aan een buitenlands team. Als die buitenlandse team een Wildcard krijgt en Sportworx regelt dan dat zij bij ons in Nederland aan een Eredivisie toernooi kunnen deelnemen en een week later kunnen ze aan King of the Court Utrecht deelnemen. Dan zijn die spelers al hier en dan zeggen te tegen die spelers kom naar hier want dan kun je een keer mee doen aan de Eredivisie je mag een keer meedoen aan King of the Court. Dan is dat aantrekkelijk voor die spelers, want die denken twee toernooitjes spelen dat is goed. Voor een toernooitje zullen ze waarschijnlijk zeggen dat gaan we niet doen.

V: nee logisch inderdaad, ik heb het zelf meegemaakt. Ik was de projectmanager voor het evenement in Breda. Dat was net een week voor King of the Court. Daar zag je bijvoorbeeld dat de Spaanse, Chileense en de twee Canadezen die waren al in Nederland. Dus speelde eerst de Eredivisie en daarna de King of the Court.

V: uhm dan gaan we door naar het stukje hoe de communicatie met Sportworx verloopt. kun je daar wat meer over zeggen?

H: ja dat loopt prima. Een paar jaar geleden had ik alleen maar afstemming met Wilco. Hij heeft ook aangegeven, vorig jaar al, want die gaat iets meer naar de achtergrond toe qua communicatie en

Kenneth komt wat meer naar voren. Kenneth is nu mijn aanspreekpunt en wij bellen, whatsappen en mailen die afstemming verloopt prima. Daar ben ik zeer tevreden over.

V: heel goed om te horen, u zegt communicatie gaat heel goed heel persoonlijk. Als u iets over met Sportworx kunt zeggen, hoe zou u de relatie met Sportworx kunnen omschrijven?

H: die is prima. Er wordt altijd een contract gemaakt voor 3 jaar denk ik, dat weet ik niet precies want dat wordt op directie niveau gemaakt. Die zie ik niet. Ik zie niet wat voor financiële afspraken daarin staan. Ik voer alleen maar uit, de directeur zegt tegen mij Henk je mag dit doen je mag dat doen. Binnen deze kaders mag jij opereren. Dan zeg ik oké prima. Dus wat op directie niveau afgesproken wordt weet ik niet. Maar ik denk te weten dat het goed verloopt. De heer Evenaars en Wilco Nijland die dat met elkaar afstemmingen. En die verzinnen allemaal nieuwe leuke projecten voor de NeVoBo waardoor het *beach* volleybal in zijn geheel naar een hoger niveau gaat. Ik denk dat wij super tevreden zijn.

V: als we een beetje kunnen inzoomen tussen de relatie jou en Kenneth, hoe zou je dat omschrijven?

H: dat is prima, dat is amicaal we zijn open en eerlijk tegen elkaar. We kunnen alles tegen elkaar zeggen. Ook als er minder goed nieuws is zeg maar. Dan is dat ook prima. Uhm het is zo dat wij tijdens het *beach* seizoen bijna 24/7 bereikbaar voor elkaar.

V: oké dat zie je niet altijd 24/7?

H: nee maar tijdens het *beach* seizoen moet dan wel kunnen, zo zit ik in mekaar. Maar dat is niet voor al mijn collega's zo hoor. Als de *beach* week bezig is en dan in het weekend dan is onze prime time, want dan vinden onze activiteiten plaats. Dan kan ik niet zeggen ja mijn telefoon staat uit ik ben niet bereikbaar.

V: ja logisch eigenlijk, want in de weekend worden de Eredivisie wedstrijden gespeeld.

H: precies

V: ja en dat is wel van belang u dan in contact bent.

V: als we dan kijken naar beleid en strategie. Worden er samen doelen gesteld voor het project? Samen met Sportworx?

H: ja dat gaat op directieniveau, ik weet niet of er doelen gesteld worden. Van uhm ik zo niks kunnen verzinnen wat voor doel het is. De Eredivisie uhm 12 teams per gender per toernooi dat wordt altijd gehaald, want er zitten nog een aantal niveau onder. Uhm dus

V: maar dat is prima, dus u zegt ik ben niet op de hoogte van specifieke doelen nou helder dat is helemaal goed.

V: dan gaan we verder, uhm wat betreft de regels en afspraken hoe worden deze gemaakt? Laten we zeggen u belt met Kenneth en het gaat om een evenement in Zutphen. Hoe worden afspraken en regels gemaakt tussen jullie?

H: ja, die liggen weer vast op directieniveau die er gemaakt wordt en wij zijn, Kenneth en ik, zijn daar de praktische invulling. Daar gaat het dan over dat Kenneth mij belt hee Zutphen hebben wij drie velden. Dan zeg ik hoe moeten wij het wedstrijdschema maken? normaal hebben we vier velden, ik

noem maar wat. Dus daar hebben we afstemming over, maar dat is puur praktisch invulling wat er in de praktijk gebeurt.

V: dus u zegt regels en afspraken worden op directieniveau gemaakt, het gene waar u voor verantwoordelijk voor bent is meer het praktische invulling voor het wedstrijdelementen en dat doet u dan met Kenneth. Vaak telefonisch, persoonlijk of via de mail.

H: als voorbeeld prijzen geld. Spelers kunnen prijzen geld verdienen bij ons. Uhm spelers schrijven in bij de NeVoBo die moeten daar 35 euro per team betalen. Dat komt weer bij ons binnen. Maar als spelers prijzen geld winnen dan betalen wij dat uit aan de spelers. Maar al het prijzen geld wordt 100% door belast aan Sportworx. Sportworx betaald het prijzen geld voor de Eredivisie spelers.

V: dus jullie schieten het eigenlijk voor aan de spelers en dat wordt weer via Sportworx verreken.

H: ja precies

V: jij ervaart dit ook als prettig? de manier waarop de regels en afspraken nu gaan?

H: ja, ja helemaal. In een incidenteel geval dan heb ik mijn escape dan ga ik naar mijn directeur en dan zeg ik: ik kom er met Wilco en Kenneth niet uit, want er is dit probleem. Dan gaat voornamelijk Wildcards en buitenlandse teams. Dat is onze discussiepunt altijd. En dan zeg ik dat gaan we niet doen, want dan ga ik eerst naar mijn leidinggevende. En dan gaan we een stapje hoger naar directie niveau en dan mogen zij het samen uitzoeken. Dan krijg ik daarna we te horen Henk dat is prima we gaan jou plan doen. Of de directeur zegt ik heb er over nagedacht met die argumenten we gaan het toch doen wat Wilco vraagt, nou prima.

V: ja precies helder, uhm dan gaan we even kijken. Dit is misschien iets minder relevant. Dit betreft de financiële middelen om het evenement te realiseren. Zoals jij net al zij Sportworx financiert eigenlijk alle kosten voor het evenement zelf. Zijn er financiële middelen vanuit de bond die naar het evenement gaat? Hoe zit dat precies?

H: Uhm dat is geheel aan Sportworx, wij faciliteren het wedstrijd gedeelte en Sportworx doet alles wat er omheen zit.

V: oké, verder is er geen budget of of iets wat vanuit de bond beschikbaar wordt gesteld? alles vanuit de bond is gericht op het sport gedeelte?

H: precies precies, wij leveren de wedstrijdleiding, de scheidsrechter en kleding van de scheidsrechters. De kleding van de spelers die wordt weer gefaciliteerd vanuit Sportworx, want daar moet weer een sponsor naam op staan en dat soort dingetjes.

V: Uhm dan gaan we even kijken, dit is meer gericht op projectmanagement. Uhm als er bijvoorbeeld nieuwe updates zijn of nieuwe relevante informatie hoe worden tijdens het proces gecommuniceerd met jullie.

H: ik kan wel een praktijk voorbeeld geven. Vanwege corona is het onzeker wanneer wij *beach* volleybal mogen organiseren. Afgelopen week is er een persconferentie geweest daarvan hebben ze een stappenplan uitgelegd. Volgens dat stappenplan mogen wij pas op 7 juli *beach* volleybal organiseren. Daar had ik vanmorgen overleg over. Om te kijken hoe gaan we daar als NeVoBo (Nederlandse Volleybal bond) per week naar kijken. Elke als er een persconferentie is geweest gaan we een besluit nemen nu gaan we de eerste twee weekenden niet organiseren. Voordat gesprek was het van belang om te weten wat is de stand van zaken over de Eredivisie planning. Dus ik stuur Kenneth gisteren een

appje en ik zeg: morgen vroeg heb ik overleg kun je mij een update sturen van het de Eredivisiekalender. En binnen een half uur stuur Kenneth een appje terug en zegt ooh dit is het concept planning. Zitten nog wat haken en ogen aan maar dit is wat we nu hebben. Dus dat uhm dat gaat goed.

V: oké dat is allemaal helder duidelijk

H: ja ja

V: helder, uhm en heb je het gevoel dat er ruimte is voor feedback in zo een gesprek? Bijvoorbeeld Kenneth stuur een appje laten we zeggen van goh je bent er niet mee eens en je zegt kunnen we het niet anders doen? of we hebben afgesproken dat we het anders zouden doen. Is daar ruimte voor?

H: JA ja, daar is zeker ruimte voor. Dat doen we vaker met elkaar erover sparren zeg maar. Dan krijg je een gesprekje wat wij nu doen zeg maar. Dat hebben wij vaker en dat is prima. Wat wij ook doen als het seizoen afgelopen is, in september zeg maar, hebben meestal half september een evaluatie gesprek. Dan komen de mensen van Sportworx bij elkaar, mensen van de NeVoBo en wat vrijwilligers die de wedstrijdleiding en vrijwilligers regelen. Dus met die hele groep gaan wij het *beach* seizoen evalueren op het gebied van de Eredivisie. Dan gaan we kijken wat is er goed gegaan, wat is er minder goed gegaan. Wat gaan we volgend jaar weer doen of anders doen? Er vind altijd aan het einde van het seizoen een evaluatiegesprek plaats.

V: Oké heel goed, dat was meteen ook een ander vraag voor die u heeft beantwoord.

V: ja scheelt veel tijd super. En dan gaan we nu een klein stukje inzoomen wat betreft uhm leiderschap en teams. Voor jou is dat natuurlijk beetje anders, omdat je niet echt in het project team van Sportworx zit. Maar als ik jou bijvoorbeeld mag vragen welke competenties een projectleider zou moeten hebben die het project van de DELA Eredivisie Beach Tour, nu ondertussen de Eredivisie Beach Tour, zou moeten hebben om het project te kunnen leiden. Zou u wat kenmerken of competenties kunnen noemen?

V: ja, we weten bijvoorbeeld dat Kenneth de projectleider, als je nou zou denken ik moet daar iemand weg moeten zetten. Welke kenmerken of competenties moet die persoon hebben?

H: uhm je moet goed kunnen communiceren, uhm je moet de afspraken na kunnen komen. Uhm projectleider moet goed kunnen delegeren dat die zelf niet alles moet doen. Vooral de delegerende rol.

V: soort van helikopter view over het totaal plaatje?

H: ja precies

V: als we dan kijken naar bijvoorbeeld management stijl(en), je noemde er al een het delegeren, vind je dat de belangrijkste of zijn er nog andere elementen die een projectleider moet beheersen als het gaat om stijl?

H: uhm ja dat is een, ik kijk dan naar mezelf. Ik ben zelf ook leidinggevende geweest en mijn management stijl is dat ik altijd probeer op hetzelfde niveau probeer te begeven als mijn medewerkers. Ik ga er niet echt boven staan, als dat een keer moet doe ik dat wel, maar daarna ben ik weer gelijk. Maar iemand anders voelt zich er prettig bij om er altijd boven te hangen. Dus ja..

V: maar je zegt ik vind het prettiger om niet te vaak boven mijn werknemers te zitten?

H: dat is mijn management stijl he

V: ja dat is ook goed, ik vraag jou gewoon wat zou jij qua stijl aan die persoon geven en wat je zegt. Beetje een mee werkende stijl beetje samenwerkend.

H: ja precies, mijn stijl is dat ik de personen die zo laag mogelijk in de organisatie zitten verantwoordelijkheid geef.

V: dus jij zegt ik geef wat meer zelfstandigheid en vrijheid. Ik wil dat we goed kunnen samen werken. Open en transparant met elkaar communiceren. En wanneer het nodig is ga ik er boven zitten.

H: wat mijn ervaring is als je dat zo laag mogelijk in de organisatie legt dan is die betrokkenheid veel groter. Als de personen die laag in de organisatie zitten geen besluiten mogen nemen of bevoegdheid heeft dan is die betrokkenheid een stuk minder.

V: je zegt eigenlijk ik wil meer betrokkenheid creëren en dat doe ik door meer zelfstandigheid en betrokkenheid te creëren

H: ja

V: oké helder, uhm dan zitten we er bijna doorheen heb ik alleen nog een korte vraag en dit gaat eigenlijk over de planning. In hoeverre verloopt alles volgens planning? als het gaat om het project?

H: coronawise vliegt die planning alle kanten op zeg maar. Dat was vorige jaar ook al. Vorige jaar hebben we gemerkt dat de planning die ik in de winter had gemaakt en die Kenneth had gemaakt die konden wij in de prullenbak gooien. En konden dus helemaal opnieuw beginnen. Dit jaar is het niet helemaal zo, maar het komt erop neer. En dan vind ik het goed dat wij samen kijken naar de planning en dat wij daar flexibel mee om kunnen gaan, want Kenneth weet als hij een Eredivisie toernooi in Utrecht gaat verplaatsen in een ander weekend. Dat hij mij daardoor in problemen brengt, want als er in Utrecht een toernooi is dan moet ik in Bilthoven ook een toernooi organiseren voor andere niveaus. Dus als dat schijft, dan moet ik mee schuiven en Kenneth realiseert zich dat goed. Dat gaat gewoon prima.

V: wat je zegt van als er sturing nodig is dan komt dat ook?

H: ja ja

V: nou helder dan ga ik even kijken, dan denk ik dat ik alle vragen heb gehad. Heb ik nog een korte vraag of je nog een opmerking of vraag hebt over het project of over mij?

H: ja laten we beginnen met dat ik het een prettig interview vond, dus dank je wel daarvoor.

V: heel fijn dank u.

V: nogmaals dank, en een fijne dag.

H: dank je wel en jij ook, doei.

Interview 6

V: Welkom dank je wel voor je tijd. Het is vandaag 15 maart 2021 en we zijn in de Sportbox in Utrecht. uuhm zullen we meteen beginnen met het interview

M: ja is goed.

V: dan gaan we beginnen met de eerste vraag. Kun jij mij meer vertellen over de DELA Eredivisie Beach Tour?

M: dat kan ik, de Eredivisie Beach Tour is eigenlijk de hoogste *beach* volleybal competitie die er is. uhm er wordt gespeeld in verschillende speel steden eigenlijk door het hele land heen in toernooi vorm. Dus als je de eredivisie zou vergelijken met de eredivisie voetbal wat elke week word gespeeld uuhm in allerlei verschillende plekken, is dit eigenlijk centraal op een plek. Alleen wisselt het per week waar er wordt gespeeld. Iedereen van de Nederlandse top is aanwezig. we proberen een combinatie te maken met niet alleen *beach* volleyballen op topniveau maar ook de breedtesporters. om de mensen in de buurt erbij te betrekken.

V: oké heel goed. uuh je vertel net een beetje inderdaad over het wat het project inhoud. ik hoorde je verschillende dingen noemen zoals het topsport en breedtesport. Maar zijn er hier externe partijen bij betrokken bij het realiseren van dit project?

M: uuhm in de vorm van sponsors of?

V: bijvoorbeeld, ik weet dat het in opdracht is van de Nederlandse Volleybal bond (NeVoBo). is dat een partner van jullie of is dat een sponsor?

M: eigenlijk werken we heel nou samen met de NeVoBo als ik het goed zeg wij werken eigenlijk in opdrachten van, want het is de Nederlandse competitie. Maar wij zijn dan de gene die de evenementen organiseren. Maar de NeVoBo zorgt voor de wedstrijdschema's, voor de scheidsrechters dus wij kleden het aan, zorgen dat alles er is en zij draaien eigenlijk hun eigen wedstrijden.

V: ja precies, dus laten we zeggen semi-opdrachtgever?

M: ja, partner

V: exacte heel goed en als we nu kijken naar uhm of inzoomen op zo een locatie he. wat zouden dan de belangrijkste externe partijen zijn bij het organiseren van zo een stop in de tour?

M: uuhm nou ja het is met name van belang dat alle materialen aanwezig zijn. Een deel hebben we zelf maar er komt ook een hele hoop van een rental partij zoals Boels bijvoorbeeld die voorzieningen moeten er aanwezig zijn zoals stroom. Maar het is ook heel belangrijk dat wij met ook lokale partners samenwerken.

V: exacte, daar was ik een beetje naar opzoek.

M: ja haha

V: en als je nu bijvoorbeeld, want je noemde al een paar hele goeie dingen maar als je bijvoorbeeld een stapje terug gaat. Zijn er echt externe partijen waarmee jullie echt in zee moeten voor het realiseren van het project?

M: Gemeente? ja die hebben we nodig. Dat is stap een, we moeten kijken welke gemeentes geïnteresseerd zijn .

V: ik heb bijvoorbeeld uit ander interviews hoorde ik vaak verenigingen en ondernemers.

M: ja ja

V: dus drie, dat kun je dus ook beamen, dat vind je ook ?

M: ja ja klopt. Gemeente dat is stap 1. de verenigingen die moeten vaak wel meewerken want zij voorzien vaak de bijvelden en ook vrijwilligers en dat zijn ook weer mensen die wat in de breedtesport week iets kunnen aanbieden. dus ja dat groepje bij elkaar.

V: dus als we bijvoorbeeld die drie externe partijen kijken, wat voor invloed hebben zij op het project?

M: uhm

V: laten we bij de gemeente beginnen.

M: ja de gemeente die daar is het heel belangrijk wat we aan subsidie krijgen, want daar valt of staat het er wel mee. Daarmee kunnen wij het groots aanpakken of niet zeg maar. ja dat is eigenlijk stap 1 en eigenlijk aan wat we mogen aan en wat voor vergunning krijg je en wat kan je precies doen.

V: precies dus je zegt het invloed van de gemeente is vrij groot? want zonder goedkeuring of zonder vergunning niks kan.

M: ja klopt, als de gemeente niet wil dan gebeurt het niet.

V: ja inderdaad simpel gezegd. En als je nu kijkt naar verenigingen en ondernemers? heb je dan het gevoel dat zij invloed hebben op het project?

M: invloed.. weet ik niet maar ze zijn wel een heel belangrijk onderdeel van. uhm bijvoorbeeld een Almelo daar zij de ondernemers echt wel heel fanatiek en die proberen ook meer mogelijkheden beschikbaar te stellen zodat je evenement ook sterker wordt en waardoor je niet alleen de eredivisie hebt maar dat de hele stad een soort van feest wordt. dus ja het is wel een heel belangrijk onderdeel.

V: dus je zegt voor ondernemers het is belangrijk maar niet essentieel?

M: uhm uiteindelijk zijn er ook dingen die wij van ondernemers moet halen daar. Kijk we moeten onze crew ook te eten kunnen geven. Soms wordt dat gesponsord soms niet maar dan moeten we bij ze zijn, want we moeten het wel hebben.

V: nee ja precies, dus we kunnen stellen dat je zegt van invloed van een ondernemer is ook wel belangrijk voor het project

M: ja zeker.

V: en qua verenigingen hebben zij veel invloed op hoe en wat jullie gaan doen? of is het meer van je kan meedoen als je wilt en that's it.

M: nou verenigingen zij wel de gene die het echt kunnen promoten daar in de regio, want zijn waarschijnlijk ook de mensen die het interessant vinden om te kijken want het is hun sport. Uhm ze leveren ook vaak vrijwilligers om te komen helpen. Dus in die zin zijn ze heel belangrijk want daardoor kunnen wij meer dingen doen. Ja wat ik al noemde ze zijn wel essentieel voor extra volleybal velden, want als zij dat niet beschikbaar zouden stellen dan zouden wij moeten voorzien. Wat betekend dat de kosten ook weer omhoog gaan en vaak is daar niet zo snel plek voor.

V: oké helder, en die drie partijen en de mate van invloed die ze hebben. Vind jij dit positief vind jij dit negatief?

M: bedoel je wat ik ervan vind dat wij zij zo hard nodig hebben?

V: ja in principe wel, wat vind jij daarvan?

M: eigenlijk vind ik het mooi, omdat het is niet alleen maar dat we onze ding willen doen. Het is juist de bedoeling dat we met heel veel partijen iets moois kunnen neerzetten waardoor het voor iedereen leuk is en voor meer mensen loont. En waardoor een stad ook denkt, dit is leuk dit levert ons wat op dit willen we nog een keer.

V: dus je zegt ik vind het positief omdat we dan samen iets moois kunnen realiseren?

M: ja ja

V: oké helder, en als we nu kijken naar die partijen die wij net noemde. die gaan we een beetje centraal houden omdat die van belang zijn voor het project. hoe verloopt de communicatie met deze partijen?

M: uuhm

V: laten we bij het begin beginnen. Hoe verloopt de communicatie met de gemeente?

M: ik vind het een beetje lastig om daar antwoord op te geven omdat dat niet via mij verloopt. dat verloopt altijd via Gijs of Kenneth en die zitten daar echt in. Je hoort weleens het gaat soepel of het gaat juist niet soepel.

V: je zegt dus het kan wel verschillen? het is niet dat het altijd goed loopt met de gemeentes?

M: nee ik weet ook weleens gemeente tegenstribbelen, of dat ze minder beschikbaar voor hebben. ja dat verschilt wel.

V: en als je dan kijkt naar een Kenneth of Gijs wanneer zij contact hebben met zo een gemeente. Hoe is dat dan vaak? via de telefoon of met afspraken?

M: volgens een combinatie, naar mijn weten gaan ze daar altijd wel een of twee keer naar toe van te voren en ze hebben veel telefonisch en mail contact.

V: en als we nu kijken naar de communicatie met verenigingen en ondernemers? Wat kan je hierover zeggen.

M: ja ik vind het moeilijk om hier wat over te zeggen, maar wat ik wel kan zeggen is dat verenigingen vaak wel blij met ons zijn. Wat vaak ook betekend dat het contact wat makkelijk gaat zeg maar. Met

ondernemers verschilt het wel. Denk dat zij meer belang hebben bij het maken van winst waardoor het soms moeilijker communiceren is.

V: exacte helder. Vind jij ook dat externe partijen die wij net noemde ook de belangen van de tour en van Sportworx dat zij die behartigen?

M: ja ja, dat lijkt me wel belangrijk.

V: dus je zegt die drie partijen gemeente, verenigingen en ondernemers die dragen bij het stukje sport ontwikkeling en commercieel belang van Sportworx. Vind jij dat ze dat belang behartigen? Dat ze daar aan meewerken?

M: ja uiteindelijk wel denk ik. ieder op zijn eigen manier denk ik.

V: en als we bijvoorbeeld naar de gemeente kijken, vind jij dat ze dat wel doen?

M: nou ja doordat zij subsidie geven hoeven wij minder kosten te maken en dat levert ons weer op.

V: ja inderdaad eigenlijk wel. Maar wat zouden zij als belang hebben?

M: een stukje sport brengen naar de gemeente en dat er iets in de stad gebeurt.

V: precies en als jij bijvoorbeeld kijkt naar een vereniging?

M: ja die kunnen ons heel veel bieden door accommodatie kosteloos ter beschikking te stellen door vrijwilligers te leveren, door eigenlijk.. we hebben bijvoorbeeld wel druk flyers bij wijze van. Maar zij kunnen dat wel rond brengen daar hoeven wij geen mensen voor in te zetten.

V: ja bij hun eigen vereniging bijvoorbeeld. Maar wat zouden zij voor belang hebben bij het meehelpen met het organiseren van dit project.

M: ja vooral de sport op de kaart zetten en natuurlijk dat er meer mensen bij hun op de vereniging komen sporten.

V: dus je zegt het belang voor verenigingen zijn vooral het promoten van de sport en potentiële vereniging sporters aan te trekken?

M: ja ja

V: en met ondernemers? denk je dat zij het belang van Sportworx en het project behartigd?

M: indirect wel, zij zullen het voornamelijk doen levert het wat voor mij op. Maar dat heeft uiteindelijk iedereen.

V: ja, maar misschien dat het commercieel belang voor een ondernemer wat meer mee weegt dan bijvoorbeeld een vereniging.

M: ja, bij een vereniging vinden mensen het ook heel leuk dus willen mensen dat ook doen. Maar die zitten er bij commerciële partners ook wel bij.

V: je zegt dus het kan soms verschillen maar over het algemeen hebben de gemeentes en de verenigingen die behartigen volledig het belang van Sportworx. Maar ondernemers kan soms verschillen zeg je?

M: ja ja

V: als je nu kijkt naar die drie partijen, hoe zou je die relatie omschrijven? als je bijvoorbeeld kijkt naar de relatie tussen Sportworx en een gemeente, is dat een persoonlijke relatie of is dat vrij formeel?

M: ja als ik kijk überhaupt naar Sportworx dan is alles ingestoken op een relaxte manier. Normaal vorm van contact. Als jij blij bent ben ik dat ook. zo wordt alles een beetje ingestoken.

V: dat is prima toch, je zegt dus de relatie met de stakeholders dat is goed, dat gaat persoonlijk en dat is duidelijk

M: ja ja

V: oké helder, uhm vind jij deze manier van communicatie en de relatie met deze externe partijen prettig zoals het nu gaat? of ervaar je iets van dit zouden we kunnen verbeteren door?

M: uhm nee, ik vind het eigenlijk wel fijn dat het op deze manier gaat. En dat je allebei kijkt naar wat is mogelijk. Doordat je jezelf zo flexibel opstelt doet een ander dat ook en dan kom je samen tot iets moois waar je beiden baat bij hebt.

V: nou precies heel goed. Als we nu gaan kijken bij beleid en strategie. Nu gaan we een beetje inzoomen op het projectdoel. Is het projectdoel helder en duidelijk voor alle projectleden?

M: uuhm voor de hele eredivisie tour?

V: ja het gaat echt alleen om de Eredivisie Beach tour. Dus als we bijvoorbeeld kijken naar vorig jaar hadden we een klein groepje. vind jij dat binnen de groep het projectdoel helder en duidelijk is voor iedereen?

M: dat weet ik niet. dat vind ik een lastige vraag.

V: oké waarom vind je het lastig om daar iets over te zeggen?

M: nou ja, ik zou niet concreet het doel kunnen opnoemen. En ik denk de rest ook niet.

V: dus je zegt indirect het is niet 100% helder en duidelijk voor alle teamleden, misschien wel op momenten maar het nu te benoemen.

M: nou ja kijk in grote lijnen dat we allemaal willen dat we het programma kunnen vullen ,dat alle steden iedereen tevreden is en dat wij aan het einde van het liedje dat wij geld maken.

V: ja precies een stukje commercieel belang.

M: ja maar goed, wat exact het doel is nee nee .

V: oké helemaal goed, en als we bijvoorbeeld kijken hoe iets bekend wordt gemaakt door een groepslid. Die heeft een sponsor binnen gehaald of die heeft een nieuwe stop toegevoegd hoe wordt dan gecommuniceerd? Hoe wordt dat geuit? neem mij neem in dat proces.

M: uhm nou ja dat soort dingen lopen ook vaak via Kenneth Gijs of Wilco. Zij zitten een beetje bovenin de organisatie. maar als zij zoiets rond hebben dan wordt dat gewoon gedeeld met de groep. Via whatsapp of persoonlijk als ze op kantoor zijn.

V: dus je zegt dat komt van een intern groepje wat boven zit dat wordt dan wel naar beneden gecommuniceerd in vorm van een appje of een gesprekje.

M: ja dat wordt zeker wel gedeeld?

V: dat geldt dan ook voor ontwikkelingen binnen het project of veranderingen?

M: ja ja we proberen elkaar altijd op de hoogte te houden van wat we doen

V: dat gaat dan via een aapje of een belletje? of op kantoor.

M: ja hangt een beetje van de situatie af.

V: vind jij dat ook fijn omdat zo te doen?

M: ja ja dat is prima

V: is er misschien iets waarvan je zegt dit zou ik anders doen? of misschien beter doen.

M: nou ja aan de ene kant ben ik een voorstander van een afspraak om elkaar even een update te geven. alleen de ervaring leert dat het heel veel tijd kost. dus dit eigenlijk net zo makkelijk, je hoeft er niet perse iets mee maar je weet het gewoon in je achterhoofd.

V: ja je neemt het mee he

M: ja ja

V: dus je zegt zoals het nu is, is het eigenlijk vrij helder en duidelijk. En je hoeft er niet perse iets aan te veranderen?

M: nee idd het is goed zo.

V: en als we dan kijken naar regels en afspraken die worden gemaakt. hoe worden deze gemaakt? hoe gaat het in zijn werking?

M: als ik als voorbeeld neem dat we een overleg hebben over Heerenveen en dan komt als conclusie uit dat ik sponsors moet gaan regelen en jij de invulling van de *beach* week verzorgt dan proberen we uit elkaar te gaan met wat concrete actie die gedaan moeten worden. uhm en dan is het wel de bedoeling dat je elkaar op de hoogte houdt en dat jij die acties gewoon uitvoert.

V: je zegt dus afspraken en regels worden veelal mondeling gedaan of aan de hand van een actiepunt van joh dit zijn jou actiepunten en doe het maar.

M: ja daar komt het wel een beetje op neer.

V: oké het wordt niet contractueel vastgelegd of in een mailtje?

M: ja precies, dat je bijvoorbeeld iemand helpt herinneren maar het is niet zo dat iemand notuleert en dat daarna rond wordt gestuurd. Dat zou ik zou ik zelf wel fijn vinden.

V: ik vind dat wel een hele goeie, want de een vind het minder belangrijk als de andere. maar het is altijd handig om het terug te lezen. Maar je noemde al wat punten maar dat is allemaal intern gericht. Hoe zit het dan extern? als we dan kijken naar die drie partijen?

M: ja naar mijn weten gaat het extern wel anders. Wat ik bijvoorbeeld ik ben zelf wat meer verantwoordelijk geweest voor sponsors dus dat is voor mij makkelijker praat dan gemeentes. Maar als ik daar overleg mee heb gehad en daar komt concreet uit dat ik bijvoorbeeld moet aanleveren met hoeveel mensen wij komen eten en dat zij moeten aanleveren hoe laat zij het komen bezorgen. Ga ik na afloop een mailtje maken van ik kom bij je terug op dit en dat en laat je mij dit en dat nog weten. Dat het gewoon helder is wat er van elkaar wordt verwacht.

V: ja precies, je zegt extern zijn wij daar wat scherper in. En weet je toevallig of je bij gemeentes of ondernemers. ja de gemeentes hebben een vergunning en subsidies dat ook een soort van afspraken en regels die je maakt. Maar bijvoorbeeld met een ondernemer of vereniging hebben jullie daar een bepaald contract voor of?

M: er worden wel contracten gesloten met sponsor deal, maar met gemeente dat gaat ook allemaal via contacten en vergunningen. Maar met verenigingen durf ik niet te zeggen. Er worden wel afspraken mee gemaakt maar of daar echt een contract mee wordt getekend denk ik haast van niet. zwart wit op de mail geef even en bevestiging of het akkoord is.

V: nee goed dat is ook een afspraak inderdaad. En ja je gaf me een heel mooi antwoord dus qua verbetering zou je kunnen zeggen misschien wel een soort van notulen maken en stuur die door voor de gene die het wil kan die het makkelijk terug lezen. In plaats van iemand bellen of appen met hoe zat dit of dat weer?

M: ja, is ook een eigen initiatief dingetje, want ik kan na ook zelf notuleren en na direct een lijstje van maken. Dat is wel iets wat ik fijn zou vinden.

V: uhm en als we dan kijken naar de financiële middelen die beschikbaar zijn voor het project. Zijn de teamleden hiervan op de hoogte? weet wat speelt qua financiën als het gaat om de tour?

M: nee niet zo goed, eigenlijk niet

V: weet jij wel wat qua financiële ruimte er is voor de opdracht die je hebt? Heb jij dan wel inzicht in een stukje financiën?

M: ik weet daar wel de doelstelling. Dat is dat we zoveel mogelijk moeten weg te kunnen barteren. Om het zo te zeggen, we proberen gewoon veel dingen binnen te halen en daardoor weer zichtbaarheid terug te geven. Maar nee ik zou niet concreet weten wat mag er dan wel uitgegeven worden.

V: oké helder, en dat vind je ook fijn zo? dat je zegt ik heb niet een overzicht van wat het allemaal mag kosten? wat het budget is?

M: ik denk dat mijn functie daar nog niet naar was/is, uuhm dus op dat moment heb ik daar geen last van gehad.

V: en zoals jij er nu in staat? Hoeft niet dat je de hele begroting hoeft te zien he, het kan dat ik jou zeg we hebben voor dit onderdeel 5000 euro begroot, kijk maar of je eronder kan zitten. Wordt dat wel meegegeven aan je? Of is het echt van als het geld gaat kosten laat het maar weten?

M: ik vind het wel een beetje lastig om te zeggen, ik weet dat niet maar dat was ook niet precies hoe ik werkt. Ik kreeg gewoon een opdracht en ik moest opzoek gaan naar iets en dan ging ik daarna checken van of ja dit is ongeveer wat ze kunnen doen is dat akkoord of nee.

V: toen ging je het terugkoppelen?

M: ja, en het was toen niet echt relevant denk ik om het wel te weten.

V: oké helder, vind jij dat er genoeg budget beschikbaar is om een tour te realiseren?

M: uhm vooraf? Ja denk als Sportworx alles zou moeten betalen dat er te weinig budget is. Maar over het algemeen wel.

V: helder helemaal goed. Uhm en als we nu kijken naar de Leiderschap & teams, hoe wordt zo een team samengesteld?

M: nou ja het grootste deel, de basis is eigenlijk elk jaar hetzelfde. Dat zijn gewoon een aantal mensen binnen de organisatie die gaan over de Eredivisie en dat wordt dan aangevuld met stagiaires die er op dat moment zijn. En wat ik weet is dat we proberen om de speelsteden te verdelen, want dat werkt het makkelijkst. En dan ook wel de ervaring daarin te verspreiden. Dus als een iemand veel ervaring heeft met, weet ik veel

V: velden opbouwen?

M: ander met sponsors, zo worden die combi's gemaakt en zo probeer je gewoon teams te creëren die gewoon over alle kennis beschikken.

V: dus je zegt er wordt wel gekeken van goh zij is heel goed met sponoren en hij is heel goed met opbouwen van velden maken we daar een duo, ze kijken wat zijn de kwaliteiten?

M: ja ja, klopt

V: oké heel goed, vind jij dat alle taken helder en duidelijk zijn als je binnen zo een groep zit? Toen je een taak kreeg was dat helder en duidelijk voor je?

M: naja in de basis vaak wel. Je loopt vanzelf wel tegen dingen aan als je het voor het eerst doet. Maar er is gewoon een mogelijkheid om te vragen. Dus dat is in die zin gewoon prima.

V: dat was gewoon duidelijk voor je en als je tegen iets aan liep was er altijd wel de ruimte om te vragen.

M: en wist jij bij wie je moest zijn en hielp die jou weer verder.

V: oké, en qua leiding hoe ervaring jij dat? Laten we zeggen de leider van dit project in dit geval is dat vaak Kenneth. Hoe ervaar je de leiding vanuit Kenneth?

M: naja hij geeft best wel veel vrijheid dat is ene kant heel fijn, omdat je dingen op je eigen manier kan doen en af en toe checkt die om te kijken hoe het gaat. Uhm soms maakt het dan soms spannend omdat je later pas een vraag krijgt van heb je daar aan gedacht? En dan denk je ooh shit daar heb ik helemaal niet aan gedacht.. En als hij er dan meer bovenop heeft gezeten dan hoeft die dat niet meer zo snel op te lossen.

V: dus je zegt eigenlijk aan de ene kant wel fijn die vrijheid, soms een beetje lastig?

M: ja ja

V: eigenlijk geef je me ook een verbeterpunt, omdat je zegt van als ik van te voren iets meer een kader krijg

M: ja misschien iets meer sturing dan..

V: wil je dit dan vooraf of wil je het gedurende het proces?

M: dat vind ik een lastige, want als je in het begin bakken met info geeft slaat je het toch niet op zeg maar. Maar als het op papier staat of dan in het begin snap je het alsnog niet. Maar dan kun je het altijd nog een paar keer terug lezen en komt het vanzelf wel.

V: oké helemaal goed, en als we bijvoorbeeld nu gaan kijken naar echt projectmanagement want we hebben het daar al een klein beetje over gehad. Relevante informatie en ontwikkelingen is al aanbod gekomen maar als we kijken naar de teams. qua motivatie, hoe wordt zo een team gemotiveerd?

M: als je het hebt over die twee projectgroepen laten we zeggen die bezig zijn?

V: ja laten we zeggen bij de Eredivisie, uhm jij zit in een klein project groepje voor een stop. Kenneth is de projectleider hoe motiveert die jou?

M: nu ja dat begint al bij het begin. Uhm iedereen bij elkaar enthousiast starten presentatie dit is het hier ga je aan meewerken, gewoon duidelijk bij wie moet je zijn als je vragen hebt. Je wordt gewoon heel fijn opgevangen dat motiveert sowieso al. En door de weken heen, wat ik heel prettig vind aan Kenneth is dat het is niet alleen maar gefocust op het werk maar dat die ook heel betrokken is überhaupt met wie je bent en wat je doet. En dat die je mee probeert te nemen in dingen en ja.

V: ja heel goed dus je zegt eigenlijk hij investeert tijd in mij in wie ik ben en wat je doet en zorgt dat ik naast mijn werk ook gewoon gewaardeerd wordt.

M: ja, dat het niet alleen maar is het je dit gedaan, heb je dat gedaan nee het is ook gewoon hoe was je weekend?

V: ja ja ook fijn een keer toch?

M: ja precies

V: dus je zegt er is dus ook ruimte voor feedback?

M: ja ja

V: is dat dan ook van Kenneth naar jou maar ook van jou naar Kenneth? Heb je het gevoel dat het kan of mag?

M: uhm ja, ja

V: oké heel goed, en als jij bijvoorbeeld kijkt naar wat we net hebben besproken die communicatie ontwikkelingen uhm team motiveren, feedback vind jij het fijn zoals het nu gaat?

M: ja zeker, dat vind ik wel

V: is er misschien iets waarvan je zou zeggen als we dit doen dan zou het misschien nog beter gaan als het gaat om feedback of als het gaat om het team motiveren of communiceren van ontwikkeling van een bepaalde stop?

M: nee ik denk dat het best wel oké gaat zo. Ik zou niet specifiek iets kunnen noemen waar ik me aan zou erger of wat ik minder goed vind gaan.

V: nou dat is toch ook goed, dat geeft toch aan dat het aan de ene kant wel goed gaat als er bij jou niks binnen schiet.

M: ja ja

V: dus dat is helemaal helder, dan gaan we meer inzoomen op 'tijdens het project.' Is er vanuit de projectleider delegeren van werkzaamheden?

M: JA

V: ik krijg heel erg het gevoel dat het heel erg delegeren is?

M: ja

V: dat is ook prima?

M: ik denk dat het ook een functie is van een projectleider haha

V: nee dat is ook heel goed, maar is het dan ook vaak duidelijk wie uhm welke taken door wie worden uitgevoerd? Dus dit gaat dan echt over tijdens het project. Je staat nu op het terrein.

M: ooh ja

V: en bam, komt Kenneth aanwaaien en dan bam bam bam

M: nee ik vind het altijd heel duidelijk

V: oké, concreet strak. Je weet wie wat moet gaan doen?

M: ja ja

V: en hoe ervaar je dit voor de rest is dit prima?

M: ja ik vind het heel fijn. Hoe duidelijker hoe beter voor mij

V: nee heel goed, en qua delegeren van werkzaamheden daar kan je ook goed in vinden?

M: ja het gebeurt ook gewoon op een relaxte manier. Het is niet je moet nu dat gaan doen het is gewoon willen jullie dit oppakken of willen jullie dat oppakken ja doen we!

V: is er hier iets waarvan je zegt dit zou het nog beter maken, of dit is heel bijzonder voor dit gebeuren?

M: ja er moet wel heel vaak op het laatste momenten geschakeld worden. Maar ik denk dat het wel iets is bij evenementen hoort. Dus wat je ook gewoon moet kunnen. En dat maakt het soms wel een beetje verwarrend wat moet ik nu even doen? Want als er aan het begin van de dag gezegd word jij doet dit jij doet dat en halve wege de dag loopt alles anders. Maar dan uiteindelijk komt het dan wel goed maar misschien zou er dan soms tussendoor nog zo een moment moeten zijn. Van uuhm wacht stop nu even bij elkaar.

V: dit en dit gebeurt, tussentijds een keer een beetje monitoren en kijken hoe staan we ervoor. oké misschien moeten we even schakelen

M: soms gebeurt dat wel hoor, maar niet altijd.

V: het zou structureel moeten gebeuren?

M: dat is ook weer evenementen typerend, daar is niet altijd de gelegenheid voor.

V: nee precies maar laten we zeggen, in hoeverre het mogelijk is tussentijds peilen hoe staat het ervoor. Wat zijn jou taken ooh jou taak vervalt een beetje. Dus je tussentijds kan checken in hoeverre dat mogelijk is.

M: ja ja

V: oké helder, uuhm tijdens het project wordt het budget gemonitord? Ben je daarvan op de hoogte?

M: vast maar niet door mij.

V: en weet jij misschien door wie en hoe dat gebeurt?

M: alles wat via financiën te maken heeft loopt meestal via Gijs maar soms ook via Kenneth.

V: jij hebt daar verder geen zicht op of dat tijdens het evenement nog gemonitord word gecontroleerd wordt.

M: oh zo tijdens het evenement? uuhm nou ja wat ik weet als ik boodschappen ga halen bijvoorbeeld alles wordt wel bijgehouden alleen het wordt niet ter plekke verwerkt. Het is dan in die week daarna bij elkaar opgeteld en wordt het op de begroting aangepast zeg maar.

V: dat is ook wel logisch, want ik heb van een aantal ander respondenten gehoord dat er gewoon budget voor wordt vrij gemaakt. dus er worden wel incidentele kosten begroot?

M: ja ja klopt.

V: en wat vind jij er nou van? Dat je op zo een evenement staat en dat iemand zeg doe even boodschappen, alle bonnetje bewaren en achteraf alles verwerken. Vind jij dat een fijne manier?

M: ja ik denk wel het meest praktische moment en voor de gene die boodschappen gaat doen wordt er gekeken wie kan dan nu het handigste doen. Je moet dat niet gaan doen als iemand als een andere taak heeft. Vaak wordt er wel iemand vrij voor gehouden maar er altijd wel iemand die daar even tijd voor heeft.

V: en dit vind je ook fijn zo?

M: ja ja

V: heb je niet iets wat het beter zou maken?

M: nee het is prima

V: hier hebben wij het net al een beetje over gehad. Over feedback en aansturing van de projectleider. Maar hoe ervaar je dat tijdens zo project of tijdens de tour?

M: ik zit nu een beetje te vergelijken hoe me we normaal gesproken op kantoor of op het evenement. Uuhm vaak is het dan directer, want er moet dan ook snel iets gebeuren. want het is nu bezig en het moet nu opgelost worden. Dus ja directer maar kan me voorstellen dat het voor sommige mensen dan best af en toe even is wow oh sorry ik dacht dat ik het goed deed maar dat is. Ik herken dat ook heel goed van mijn zelf. Je zit dan in de heat of the moment, het moet dan goed gaan. Er is iets niet geregeld dus dan tjak. Maar dat wordt wel uuhm dat wordt daarna ook weer uitgesproken zeg maar. Nu klinkt het een beetje alsof er altijd conflicten ontstaan.

V: mocht het zo ver komen dat er een discussie komt dan word dat altijd achteraf besproken.

M: ja en we weten dat ook van elkaar. En als je dan inderdaad dan ook weet dat iemand daar niet helemaal lekker oppikte dan lost het zich daarna wel op.

V: dat is toch gewoon prima, maar is er ook sprake van monitoring? Heb je het gevoel dat die jou controleert een beetje een helicopterview houdt of mee kijkt met jou?

M: als die mij een taak geeft of die dan ook in de gaten houdt of het dan ook lukt?

V: ja of die een beetje gaat kijken of je eraan uitkomt. Of die een vraag stelt of het was gelukt?

M: ja nou niet echt, er is gewoon vaak niet de tijd om bij iedereen te gaan kijken of je hulp kan bieden maar wel in het achterhoofd als die een opdracht geeft of iets wat moeilijker is dan hij ziet je daarna lopen, hee lukt het allemaal ofzo? ja ja

V: ja tijd is natuurlijk vooral tijdens het project, maar je zegt er is wel sprake van monitoring. Hij checkt wel even van daar gaat het goed, daar gaat het goed, ooh daar is het misschien minder goed ik ga eens even kijken.

M: uuh ja klopt

V: en dit ervaar je als prima, als iets positief?

M: ja ja helemaal

V: zou jij hier iets aan willen verbeteren? als het gaat om aansturing?

M: ik vind dat ook wel prima, nee ik zou het niet weten ik vind het allemaal wel goed.

V: nou prima, en als we dan kijken naar leiderschap en dan qua stijlen, wat voor stijl hanteert Kenneth? Je hoeft ze niet theoretisch helemaal op te dreunen. maar als je bijvoorbeeld kenmerken zou moeten noemen die zijn stijl of stijlen zouden omschrijven?

M: uuhm maar ik zit gewoon te denken wat waren ze ook alweer? hahaha

V: we hebben er al eentje besproken het delegeren bijvoorbeeld daar vond je dat die dat heel goed deed.

M: dat is wel typisch iets voor Kenneth dat kan die heel goed maar hij kan het op een hele fijne manier. En daarom vind ik het knap, want heel veel mensen kunnen delegeren. Ik kan bijvoorbeeld niet zo goed waardoor tot hier in het werk zit en dan denk mijn dag is om (lachend) haha. Maar ik vind dat Kenneth dat heel goed doet maar niet vervelend. Ik heb geen autoritere gevoel bij hem. Ik denk dat dit zijn kracht is hoe hij dit doet.

V: ja, en als ik bijvoorbeeld zou zeggen vind jij hem meer mee werkend, vind jij hem meer geval van samen doen samen komen. Of hij zet me aan het werk en dan.

M: nee dat niet, meer mee werkend. Ja heel mee werkend zelfs. Het is ondanks dat hij het delegeert wil hij jou er wel voor zorgen dat het jou lukt. En als hij daar voor nodig is dan is hij daar voor nodig.

V: oké en dat vind je ook gewoon fijn op deze manier?

M: ja ja

V: en wat je ook zegt door dat stukje zelfstandigheid wordt je ook gemotiveerd dus hij vind het belangrijk wat je doet toch?

M: ja

V: oké en heb je het gevoel dat andere teamleden weten wat er van hen wordt verwacht? Ondanks dat soms heel vriendelijk of directer gaat. Dat gevoel heb je wel?

M: ja ja

V: oké helder, en zou jij hier misschien iets willen veranderen of zie jij hier misschien een verbeterpunt. Als het gaat om stijlen van management of hoe die mensen motiveert, hoe die mensen aanspreekt.

M: nee ik vind oprecht dat hij dit op een echt hele fijne manier doet.

V: duidelijk, en dan gaan we door naar de planning. Dat is altijd wel een gedoe. We hebben er net even over gehad, het loopt niet altijd zoals planning. Uhm verloopt het volgens planning volgens jou?

M: uhm tijdens het project?

V: ja echt over tijdens het project, dus stel je komt maandag aan en dan zegt iemand goh vandaag gaan we dit doen, daarna gaan we dat doen. Loopt dat vaak in grote lijnen volgens planning?

M: uhm in grote lijnen wel.

V: enigszins wel laten we zeggen?

M: ja ja, die ervaring is er inmiddels ook wel dat dat goed in gepland moet worden en dan ben je gewoon heel afhankelijk van weer en dat soort dingen. En dat is gewoon overmacht. Uhm maar ik heb we altijd het idee dat het redelijk volgens planning gaat.

V: Ja want er wordt sowieso een planning gemaakt en de bedoeling is de planning zo goed mogelijk aan te houden, maar wat je zegt dingen waar je geen invloed op hebt zorgen dat het soms verandert. Heel goed.

M: soms mag er wel wat meer ruimte op het einde van planning mogen zitten waardoor je op het moment dat je vertraging oploopt dat je niet op het einde keihard tegen aan moet maar dat het ook nog lukt.

V: dat is misschien wel een mooi verbeterpunt, wat extra tijd en ruimte inplannen op het einde, omdat je zegt daar moet jij extra hard werken om de fouten weg te werken.

M: ja ja

V: en als het dan gaat om er veranderd wat in de planning? Wordt er dan ook sturing gegeven?

M: ja dan is het gewoon van jongens kom even bij elkaar. Vanavond gaat het regenen dus dit doen we morgen wel maar nu gaan we nu eerst die tent bouwen zeg maar.

V: ja precies, persoonlijk bij elkaar geroepen. En jullie worden daarin meegenomen en op de hoogte gesteld.

M: ja

V: uhm ja is er ruimte voor incidentele kosten in het budget?

M: ja dat wordt gewoon begroot.

V: en dit gaat nog over tijdens het project. Je bent natuurlijk niet heel goed bekend met het financiële situatie maar. Hoe wordt er omgegaan met een financieel probleem?

M: no ja er is altijd een buffertje die wat kan opvangen uhm maar in eerste instantie als het achteraf is dan wordt er gewoon gekeken wat is de oorzaak, welke partijen zijn er bij betrokken? Wie moet daar ook iets in betekenen? Uhm als het in het aanloop naar het evenement het er op lijkt dat er een tekort gaat zijn, dan ga je dingen tegen elkaar afwegen. Dan ga je bepaalde dingetjes toch niet doen die je wel had willen doen.

V: ja precies, en tijdens een evenement hoe gaat dat dan? Als er iets kapot gaat bijvoorbeeld?

M: hij doet zoveel mogelijk zijn best om spullen te halen om dingen te repareren kan worden. Of dat het weg gehaald wordt zodat het gevaarlijk is. Uhm maar als je we zeggen de ballen zijn we vergeten mee te nemen. Hier is de sportwinkel op de hoek ga wat ballen kopen nu. Als het een must is dan is het een must, dan moeten we daarna maar kijken hoe we die kosten gedekt gaan krijgen.

V: nee heel goed, maar er zit dus wel een systeem in dus. Er worden afwegingen gemaakt en is een stukje begroot. Komt het buiten mijn potje ga ik kijken hoe noodzakelijk het is en is het te regelen. En zo maken jullie die keuze?

M: ja inderdaad klopt helemaal

V: zou jij hier iets willen veranderen? Zo van goh als we dit doen dan wordt het nog beter?

M: voor mij is het prima zo, maar ik kan me wel voorstellen dat als we over de financiën zou gaan dat ik dan misschien wel wat concreter willen weten welke budgetten er nog over is. Ik weet niet hoe ruim het is hoor maar stel dat er 100 euro onvoorziene kosten zijn zou ik dat liever hoger hebben en extra winst hebben i.p.v. steeds denkt ooh shit shit.

V: dus je zegt eigenlijk als verbeterpunt schiet die onvoorziene kosten een beetje omhoog

M: ja precies maar ik heb daar verder geen inzicht op hoe hoog die staan.

V: nee dat is goed, het gaat om jou beleving er is geen goed of fout.

V: oké dan gaan we eigenlijk naar het ene laatste puntje. Dit gaat dan over na het project. Is er sprake van een evaluatie?

M: ja, zeker

V: hoe gaat het intern bijvoorbeeld?

M: uuhm intern is eigenlijk constant tussendoor evalueren. Onze evenementen zijn altijd meerdere dagen dan slapen we op locatie en eten we avonds samen en dan wordt überhaupt al dingen doorgenomen hoe is de dag gelopen hoe pakken we het morgen aan. Helemaal achteraf proberen we met het project team bij elkaar te komen, iedereen moet over zijn punten na gedacht hebben. Waar zijn we tegen aangelopen wat ging goed? Waar willen we volgend jaar anders aan gaan werken, dat bespreken we dan. Dit wordt ook bijgehouden en zo proberen we volgend jaar weer op te starten.

V: oké heel goed, dus je zegt er is een moment dat we kiezen om samen te komen, zeker intern met het project team.

M: ja en ook zeker met andere partijen.

V: oké, hoe gaat dat met externe partijen?

M: naja met verenigingen bijvoorbeeld is het ook altijd bedankje, laten weten hoe het is gegaan, vragen hoe zij het vonden. We werken bijvoorbeeld ook met mensen die wij inhuren voor entertainment een dj en een presentator. Nou daar maken we regelmatig afspraken mee, van te voren maar ook achteraf hoe vond je het gaan.

V: oké dus je zegt vanuit Sportworx is er wel een drang om te evalueren en te kijken waar liggen mogelijke kansen?

M: ja, Sportworx wil alles doen voor relatie behoud. Daar is eigenlijk alles op gebaseerd.

V: en hoe ervaar je dit? vind je dit een prettig manier van evalueren?

M: Ja, want op het moment zelf heeft het ook geen zin om dan heel lang stil te staan die bij de voorbereiding niet goed zijn gegaan. Dan moet er even besproken worden hoe verliep vandaag hoe kan morgen beter.

V: heel goed helder, en met die externe partijen zou je daar iets kunnen zeggen goh dat zou het beter maken?

M: ben er verder niet echt bij betrokken geweest maar wat ik weet gaat dat volgens mij op een prima manier. We mogen niet voor niets vaak terug komen in dezelfde speelsteden en met dezelfde partners.

V: ja precies, dat is wel een goed teken. Dat geeft wel aan dat het aan de voorzijde goed loopt.

V: oké helder, dat waren eigenlijk al mijn inhoudelijke vragen. Ik weet niet of jezelf een opmerking of een vraag hebt voor mij of over de tour? Iets wat je heel mooi vond of heel slecht vond?

M: ja ik vond het alleen jammer dat het afgelopen jaar beetje beperkt moest,

V: omtrent Covid-19 natuurlijk

M: ja we hebben behoorlijke leuke dingen moeten missen afgelopen jaar, maar goed dat gaan we de aankomende jaren inhalen.

V: ja precies, heb je misschien nog een vraag voor mij? of opmerking?

M: nee eigenlijk niet.

V: oké helemaal goed, dan wil ik jou hartstikke bedanken voor dit interview, mocht je nog vragen of opmerking hebben dan je altijd een appje of een mail sturen.

M: is helemaal goed, dank je wel.

V; succes nog vandaag!