

Winst door sport

Een onderzoek naar betekenissen rondom bedrijfshockey

3 juli 2009

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen

Master Sportbeleid & Sportmanagement 2007-2009

Wietze Sijtsma (3210669)

1^e begeleider: Drs. Michel van Slobbe

2^e begeleider: Dr. Inge Claringbould



Universiteit Utrecht



Samenvatting

Aanleiding

Eerder wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat sportbeoefening bijdraagt aan de ontwikkeling van karakter en eigenschappen die van voordeel kunnen zijn in andere maatschappelijke velden. Nooit is echter aangetoond dat deze ontwikkelde eigenschappen zich vervolgens ook uiten in een andere setting of dat ze zich beperken tot de sportsetting. Bovendien is er de doelstelling van het Olympisch Plan 2028 om sport beter te laten bijdragen aan het prestatievermogen van werknemers en zijn zij benieuwd hoe sport kan bijdragen aan gedrag en prestaties op de werkvloer.

Het onderzoek

De centrale onderzoeksvraag van deze studie luidt: **Welke betekenis kennen werknemers en HR-managers van arbeidsorganisaties toe aan samen sporten en hoe verhoudt zich dit tot de sportwaarden zoals die zijn geformuleerd in het Olympisch Plan 2028?** Om hier een antwoord op te kunnen geven, wordt in deze studie in gegaan op betekenissen die werknemers en HR-managers toekennen aan de bedrijfshockeycompetitie in de Regio Amsterdam.

Methoden

Om deze betekenissen te achterhalen zijn semi- gestructureerde diepte interviews afgenomen bij de aanvoerders van 8 teams uit de regio Amsterdam en 4 HR-managers van deze bedrijven. Vervolgens is vanuit een interpretatieve benadering naar de resultaten van de interviews gekeken en worden ze gekoppeld aan het theoretisch raamwerk dat is neergezet aan de hand van een bestudering van relevante literatuur om dit onderwerp.

Resultaten

In de resultaten wordt in gegaan op de verschillende motieven die werknemers hebben om mee te doen en managers om het te faciliteren. Ook wordt het bedrijfshockey vergeleken met regulier hockey en andere bedrijfsactiviteiten zoals borrels.

Conclusies

Het spelen van een sportcompetitie met collega's is van waarde voor zowel werknemers als organisatie en draagt daarmee bij aan het prestatievermogen. Mensen leren meer mensen kennen, eigenschappen worden zichtbaar die normaal niet goed zichtbaar zijn en men leert de organisatie beter kennen. De waarde die de bedrijfscompetitie kan hebben wordt sterk bepaald door de mate van vrijblijvendheid: dat zorgt ervoor dat mensen meer op hun gemak zijn bij het hockey dan andere werkgerelateerde activiteiten en de voordelen die deze informele sfeer rond het sporten met zich meebrengt werkt dan door op de werkvloer.

Woord vooraf

Voor u ligt het rapport 'Winst door sport': mijn proeve van wetenschappelijke bekwaamheid en het eindproduct van zes jaar studeren. Tijdens mijn Bachelor sociologie aan de UvA had ik de neiging elk mogelijk keuzevak met 'sport' in de titel te kiezen en elk sociologisch essay op sportthema's te betrekken. Toen ik hoorde van een Master Sportbeleid & Sportmanagement was de keuze voor een Master dan ook snel gemaakt. Nu, twee jaar later, komt met het schrijven van dit voorwoord alweer een einde aan deze Master en de bijbehorende stage en kan ik terugkijken op twee fijne en vooral leerzame jaren.

Die bijbehorende stage was in mijn geval op de afdeling Strategie & Beleid van NOC*NSF: twee dagen in de week vanaf 9 uur 's ochtends maakte ik op Papendal onderdeel uit van het Olympisch Plan 2028. Hoe leerzaam ook: als student om half zeven opstaan in de winter om naar een plek te gaan waar ik moeite had me thuis te voelen in mijn rol als stagiair, heeft me vaak aan het twijfelen gebracht. Belangrijkste les die ik hier dan ook geleerd heb en die ik de rest van mijn leven mee zal dragen is dat je 'actor bent in je eigen context': hoewel je af en toe gewoon je plaats moet kennen en dingen moet accepteren, bepaal je zelf het verloop van je studie, je stage....je leven! Daarvoor ben ik in eerste instantie Inge Claringbould, als coördinator van deze masteropleiding veel dank verschuldigd. Door elke keer naar me te luisteren als ik mijn plannen weer eens een keer 180 graden wilde omgooien omdat sommige dingen tegen zaten, nam ze goed de tijd om naar me te luisteren en leerde me met de juiste vragen om beter naar mezelf te kijken. Daarnaast heeft haar persoonlijke aandacht, enthousiasme en het blijven hameren op competenties, de afgelopen twee jaar echt van toegevoegde waarde gemaakt!

Hier niet onvermeld mag blijven mijn stagebegeleider Michel van Slobbe zonder wie dit rapport hier nu absoluut nog niet had gelegen. Elke keer toonde hij enthousiasme als ik met een teleurgesteld gezicht resultaten kwam laten zien en keer op keer stuurde hij me met een positief gevoel weer naar huis. Ik ben er dankzij Michel in blijven geloven dat ik het op tijd af kon krijgen, als ik maar 'in' het proces bleef geloven (ook tijdens mijn vakantie in Spanje!).

Ook Lieke, mijn stagebegeleidster bij NOC*NSF, wil ik op deze plaats graag bedanken voor al het vertrouwen dat ik de afgelopen twee jaar heb gekregen in de opdrachten die ik mocht uitvoeren en alle leuke projecten waar ze me bij betrokken heeft. Maar belangrijker nog: bedankt voor de deur die altijd open stond, op die lange gang op de derde verdieping, voor gezelligheid of een goed gesprek. Bij het terugdenken aan mijn stagetijd kan ik er niet om heen om ook Frida van Geest te bedanken voor alle snoepjes, het elke keer toewijzen van de mooiste kamer van de afdeling en vooral voor alle gezellige en open gesprekken die me de warmte gaven die ik zocht bij NOC*NSF.

Uiteraard wil ik ook mijn ouders bedanken die me zes jaar lang financieel hebben ondersteund, me altijd wilden voorzien van goede raad en vertrouwen hadden in de keuzes die ik heb gemaakt en me daar in steunden. En voor de rust die ze me in hun Friese huisje hebben gegeven om flink aan deze scriptie te kunnen typen!

Een groot deel van deze scriptie heb ik geschreven in de computerzaal van de UvA, en dit rapport had hier nu nog steeds niet gelegen als mijn lotgenootjes van de studieclub me niet elke keer zo hadden gemotiveerd. Tijmen, Koen, Casper: bedankt voor alle heerlijke kopjes koffie in de Roeter en het luisteren naar mijn geklaag! Speciale dank gaat tenslotte uit naar de grote fanatieke leider van deze studieclub: mijn vriendinnetje Marlou die het dit jaar zwaar te voorduren heeft gehad met haar overambitieuze vriendje! Bedankt voor alle geduld, motivatie en liefde die je me bent blijven geven! We gaan het fantastisch hebben in Zwitserland!

Wietze Sijtsma

Amsterdam, juli 2008

Inhoudsopgave

<i>Samenvatting</i>	3
<i>Voorwoord</i>	4
<i>Inhoudsopgave</i>	6
1. Inleiding	7
1.1 <i>Olympisch Plan 2028</i>	8
1.2 <i>Probleemstelling en relevantie</i>	9
2. Methoden	12
2.1 <i>Onderzoeksperspectief</i>	12
2.2 <i>Instrumenten van dataverzameling</i>	12
2.3 <i>Onderzoeksveld</i>	13
2.4 <i>Onderzoekspopulatie</i>	14
2.5 <i>Ethiek</i>	14
2.6 <i>Analyse</i>	15
2.7 <i>Onderzoeksverantwoording</i>	15
3. Theoretisch Kader	16
3.1 <i>Contextuele trends</i>	16
3.2 <i>Maatschappelijke betekenis van sportbeoefening</i>	18
3.3 <i>Sport en bedrijfsleven</i>	19
4. Resultaten	29
4.1 <i>De onderzoekscasus: Bedrijfshockey</i>	29
4.2 <i>Betekenis van werknemers</i>	33
4.3 <i>Betekenis van werkgevers</i>	44
5. Bevindingen/ Analyse resultaten	47
5.1 <i>Maatschappelijke trends</i>	47
5.2 <i>Waarde voor de organisatie</i>	47
5.3 <i>Transfereerbaarheid</i>	51
5.4 <i>Sportwaarden</i>	53
5.5 <i>Slotanalyse</i>	56
6. Conclusies	58
7. Aanbevelingen aan de opdrachtgever	60
8. Bibliografie	62

1. Inleiding

1.1 Olympisch Plan 2028

Doelstellingen

In 2006 heeft NOC*NSF het startsein gegeven voor de start van het Olympisch Plan 2028. Een ambitieus meerjarenplan met als doelstelling het realiseren van een sportland op Olympisch niveau in 2016, dat tevens een kandidaatstelling voor de Olympische en Paralympische Spelen van 2028 beoogt. Met een 'sportland op Olympisch niveau' wordt door NOC*NSF een land bedoeld waar: goede prestaties worden behaald in de topsport; zoveel mogelijk Nederlanders regelmatig sporten; veel sportevenementen worden georganiseerd; waar voldoende en moderne sportaccommodaties zijn; een groot en divers sportmedia-aanbod is; waar sport optimaal bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen en een bijdrage levert aan maatschappelijke thema's. Vanuit deze verschillende invalshoeken wil NOC*NSF werken aan de verankering van sport in de Nederlandse samenleving en het vergroten van draagvlak voor de sport zodat er een samenhangend sportklimaat kan ontstaan (NOC*NSF, 2008). Een van die invalshoeken binnen het Olympisch Plan 2028 is uitgewerkt in 'de bouwsteen Sportwaarden'. Zij houden zich bezig met de vraag wat sport kan betekenen in de persoonlijke ontwikkeling van mensen, met als doel dat sport optimaal gaat bijdragen aan die ontwikkeling en dat de samenleving er meer bewust van wordt dat sport bijdraagt aan persoonlijke ontwikkeling.

De bouwsteen Sportwaarden

De eerste taak van de bouwsteen was het onderzoeken welke individuele waarden door sport positief beïnvloed kunnen worden en dus 'sportwaarden' genoemd kunnen worden. Vanuit een literatuuronderzoek, uitgevoerd door het W.J.H. Mulierinstituut (2007) kwamen verschillende waarden naar voren die door sport beïnvloed zouden kunnen worden. Deze waarden zijn vervolgens gecategoriseerd tot vier sportwaarden:

Tabel 1 (Uit: Vloet, 2008)

Gevonden waarden die door sport beïnvloed kunnen worden	Categorie (sportwaarden)
Positief zelfbeeld; bevordering van competentie.	Zelfvertrouwen / zelfwaardering
Tolerantie/ respect; moreel redeneren; verantwoordelijkheidsgevoel.	Sociaal gedrag
Betere school/ academische prestaties; ontwikkeling leiderschap; groter prestatiestreven; doorzettingsvermogen; willen winnen; gewenst arbeidsethos.	Presteren/ prestatievermogen
Lichamelijk en psychisch welbevinden; sport als therapie; coping.	Well being/ gezondheid

Voor elk van deze vier waarden is in de literatuur een onderbouwing gevonden van een relatie met sport. Het streven van de bouwsteen is dus dat door sport, mensen meer zelfvertrouwen krijgen, beter gaan presteren, ze positiever sociaal gedrag vertonen en zich gezonder voelen. Die relatie is dus al aangetoond maar het daadwerkelijke effect is afhankelijk van de wijze waarop de sport wordt uitgevoerd en van de sociale context waarin dit gebeurt. Het doel van de bouwsteen is dan ook dat het huidige sportaanbod verbeterd wordt en dat er nieuw aanbod wordt ontwikkeld om de werking van sport optimaal te benutten.

In Nederland zijn 5,1 miljoen lidmaatschappen van sportverenigingen (NOC*NSF, 2008) en wordt door heel veel mensen bijvoorbeeld nog gesport in fitnesscentra, op eigen gelegenheid gejoegd of op straat gevoetbald met vrienden. In het Olympisch Plan wordt dit de 'reguliere sport' genoemd. Dit regulier sporten heeft, zo stelt het vooronderzoek, zondermeer invloed op je persoonlijke ontwikkeling. Bij deze vorm van sport hoort voorop te staan dat de mensen ervan genieten en er plezier aan beleven. Desondanks is het doel dat ook hier de sport beter gaat bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe methodieken, opleidingen voor sportkader, ondersteuning voor sportkader en vrijwilligers en door het tegengaan van negatieve effecten.

Naast het aanpassen van het reguliere sportaanbod wil de bouwsteen ook sportaanbod ontwikkelen dat er opgericht is om één sportwaarde te ontwikkelen bij een specifieke groep. Daarom zijn er acht groepen geselecteerd, die volgens de betrokkenen in deze bouwsteen, een extra zetje kunnen gebruiken bij de ontwikkeling van een sportwaarde, waaraan een specifiek sportaanbod moet worden aangeboden:

Tabel 2 (Uit: Vloet, 2008)

Verhogen zelfvertrouwen	Islamitische meisjes en vrouwen
	Langdurig werklozen
Verhogen sociaal gedrag	Jeugd via jeugdzorg
	Jeugd op (V)MBO's
Bevorderen prestaties	Werknemers
	Scholieren
Bevorderen well being	Depressieve Nederlanders
	Nederlanders met overgewicht

Deze acht groepen zijn geselecteerd door NOC*NSF omdat:

- 1) zij laag scoren op minimaal één sportwaarde;
- 2) er bij mensen uit deze groep effect verwacht wordt;
- 3) de groep voldoende groot is om effect te kunnen halen en te meten.

Dit afstudeeronderzoek heeft als doelstelling een bijdrage te leveren aan de kennis en inzichten van de bouwsteen sportwaarden. En specifiek de doelstelling van het genereren van inzicht in de waarde die sport kan hebben voor karaktervorming en persoonlijke ontwikkeling van **werknemers**. Met deze inzichten zouden de beleidsmakers van de Bouwsteen Sportwaarden sport beter moeten kunnen laten bijdragen aan het prestatievermogen van werknemers en werkgevers bewuster kunnen maken van de bijdrage die sport kan leveren en de manier waarop dat kan.

1.2 Probleemstelling en relevantie

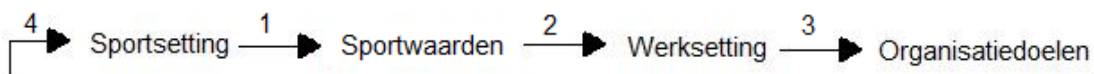
De indicatoren van presteren die in het vooronderzoek van het Mulierinstituut naar voren komen (zie: tabel 1), zijn persoonlijke waarden die in de sport belangrijk worden gevonden en waarvan aangenomen wordt dat die waarden ook in arbeidsorganisaties belangrijk worden gevonden. Binnen de bouwsteen Sportwaarden wordt er dan ook vanuit gegaan dat arbeidsorganisaties zouden kunnen profiteren van de sport. Dat deze waarden zowel op het sportveld als op de werkvloer belangrijk worden gevonden, wil niet zeggen dat persoonlijkheidseigenschappen die in de ene setting worden ontwikkeld ook op die manier tot uiting komen in een andere setting. Is het zo dat de sportbeoefening leidt tot mensen met bepaalde eigenschappen, of gaan mensen met die eigenschappen een bepaalde sport doen (Calhoun, 1981 in: Van den Heuvel, 2007)? Hoewel wetenschappelijk bewijs voor deze causale relatie dus ontbreekt wordt sport wel al decennia lang door bedrijven ingezet ten behoeve van bedrijfsdoelen. Verschillende redenen kunnen hieraan ten grondslag liggen, zo omschreef Rijdsdorp al in 1973 enkele van deze argumenten voor bedrijfssport (destijds met name in de vorm van het oprichten van sportverenigingen in de buurt van de arbeidsorganisatie):

- Verbetering van de arbeidscurve;
- Vergroting van de aantrekkingskracht van het wooncentrum;
- Verbetering van het werkklimaat;
- Verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Een voorbeeld van bedrijfssport als interventie in de moderne tijd, is het inzetten van fitness ter verhoging van de vitaliteit van werknemers, om daarmee het ziekteverzuim terug te dringen (Van den Heuvel et al. 2005). Bedrijven zorgen hiermee dus voor een verbetering van hun eigen arbeidscurve maar ook voor een verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden: mensen voelen zich beter en het kost ze zelf geen geld (of tijd) meer om te gaan bewegen.

Als aangetoond zou kunnen worden dat bepaalde, door werkgevers gewenste, eigenschappen wordt gestimuleerd en ontwikkeld door sportbeoefening, kan NOC*NSF dit gebruiken om werkgevers sport (vaker) in te laten zetten als HR-interventiemiddel. Dit draagt dan meteen ook bij aan de doelstelling binnen het Olympisch Plan 2028 om meer mensen te laten sporten.

Als deze uitgebreide probleemstelling (lees: gewenste situatie) in een causaal pijlschema wordt vertaald, wordt de meerledigheid en fragiliteit van het causale verband duidelijk.



Dit onderzoek heeft dan ook niet de pretentie om dit totale causale verband te aan te tonen. Het heeft als doelstelling inzicht te bieden in betekenisconstructies die binnen dit verband van belang zijn.

De basis van de bouwsteen Sportwaarden wordt gevormd door de eerste pijl in het schema: sportbeoefening heeft invloed op de ontwikkeling van bepaalde eigenschappen van mensen. Op basis van een klein literatuuronderzoek is dit de aanname die zij als uitgangspunt nemen voor een verder op te zetten plan. De onderbouwing in de literatuur is niet voor de ontwikkeling van elke sportwaarde even sterk. Voor de ontwikkeling van well-being en zelfvertrouwen door sport is wel een goede onderbouwing gevonden in de literatuur. Van de waarden die als indicator dienen voor de sportwaarde presteren kan gezegd worden dat de relatie met sport enigszins onderbouwt wordt in de literatuur (Vloet, 2008).

Onderzoek naar het volgende verband, dat in het schema wordt weergegeven als pijl 2, is er maar weinig: als sport bepaalde eigenschappen ontwikkelt, is het dan ook zo dat deze geoefende eigenschappen ook in andere settings worden toegepast? Socioloog De Swaan (1985) stelt hierover:

“Sportbeoefening is onmiskenbaar mede een oefening in de eigenschappen die in de moderne samenleving van voordeel zijn, ook op het werk: punctualiteit, prestatiedrang, beheersing van lichaamsbeweging en gemoedsdoeningen, onderwerping aan en manipulatie van gedragsregels. Echter over de vraag in hoeverre sporters deze ervaringen ook daadwerkelijk buiten de sport toepassen is weinig bekend.”

Ook Van Bottenburg & Schuyt (1996) beschouwen dit als als een belangrijk hiaat in de bestaande onderzoeken over de maatschappelijke functie van sport:

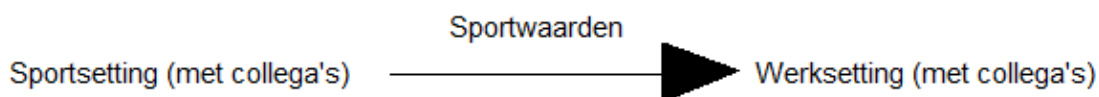
“(…) Al was het maar om human resource managers van hoogst relevante informatie te voorzien. Daarbij zou de aandacht moeten uitgaan naar de vraag of datgene wat in de sport wordt geoefend ook in de samenleving als geheel tot uitdrukking wordt gebracht.”

Ook uit het recente literatuuroverzicht van Van den Heuvel, et al. (2007) wordt het ontbreken van informatie over dit verband nog eens benadrukt door te citeren uit een onderzoek van Vuori et al. uit 1995:

“Previous reviews of studies about the socialization through sport have often been rather pessimistic about the effect of sport involvement, at least as a builder of character. If there were any outcomes about the effect of sport all they tended to be negative and if something was learned it had no (proved) transfer effect outside the sport situation.”

Het herhaaldelijk terugkomen van deze vragen in literatuur over de socialiserende werking van sport biedt voldoende duiding voor de wetenschappelijk relevantie van een onderzoek omtrent deze transfereerbaarheid van eigenschappen naar een andere setting. Ook de probleemstelling, zoals neergelegd vanuit NOC*NSF, legitimeert een studie hiernaar. Schematisch gezien beslaat het onderzoek dus dit gebied:

Afbeelding 2



Uitgaande van de factoren die meespelen bij de overdraagbaarheid van sportwaarden naar de werksetting, zoals te zien in de afbeelding (collega's, setting, belang van de sportwaarden) en het kwalitatieve karakter dat deze studie moet hebben, zal dit de leidende vraag zijn die het onderzoek gaat dragen:

Welke betekenis kennen werknemers en HR-managers van arbeidsorganisaties toe aan samen sporten en hoe verhoudt zich dit tot de sportwaarden zoals die zijn geformuleerd in het Olympisch Plan 2028?

2. Methodologie

2.1 Onderzoeksperspectief

“For research practioners, social research is usually carried out in order to inform decisions about which policies or initiatives might be most usefully implemented to solve everyday issues and problems, or to evaluate the effectiveness of such policies in meeting the objectives of those who originally instigated them” (Henn, Weinstein & Foard 2006)

Bovenstaand citaat geeft aan wat de doelstellingen van *sociaal wetenschappelijk onderzoek* zijn. Dat zijn dezelfde doelstellingen als die ten grondslag liggen aan dit onderzoek: beleidsmakers voorzien van kennis en informatie om beleid op af te stemmen. In sociaal wetenschappelijk onderzoek staan mensen centraal staan en niet, zoals in bijvoorbeeld de *natuurwetenschappen*, natuurverschijnselen. Binnen de sociale wetenschappen wordt vanuit verschillende perspectieven naar kennis en onderzoek gekeken. De *positivistische benadering* bedrijft sociale wetenschap vanuit een natuurwetenschappelijk perspectief en is op zoek naar wetmatigheden en feiten: meten is weten. De natuurwetenschappen kennen een veel langere traditie dan de sociale wetenschappen en de grondlegger van de sociologie, August Comte, benaderde de wereld dan ook met een positivistische bril en natuurwetenschappelijke methoden. (Ritzer & Goodman, 1992)

Dit onderzoek echter bekijkt de sociale wereld vanuit een *interpretatief* oogpunt. Waarbij er vanuit wordt gegaan dat de mens niet passief is en zonder eigen wil reageert op wat er om hem heen gebeurt, zoals bij natuurverschijnselen wel het geval is. Maar waarbij geprobeerd wordt de sociale werkelijkheid te begrijpen vanuit het perspectief van de mensen zelf. In dit onderzoek: werknemers maken (on)bewuste keuzes en hebben bepaalde motieven om met collega's te gaan sporten. Dit onderzoek heeft als doel deze werkelijkheden te beschrijven en te interpreteren.

2.2 Instrumenten van dataverzameling

Literatuurstudie

Dit onderzoek heeft als doel een beter begrip te krijgen van de sociale werkelijkheid rondom het bedrijfshockey. Om hier een zo compleet mogelijk beeld van te krijgen wordt eerst vastgesteld welke kennis er al is en hoe deze uitgebreid kan worden. Deze vastgestelde theorieën gelden als raamwerk en bieden een perspectief van waaruit naar de empirische data gekeken wordt en waaraan de bevindingen van dit onderzoek dan ook gerelateerd zijn. Voor de literatuurstudie wordt gebruik gemaakt van de elektronische databases van de Universiteit Utrecht en de Universiteit van Amsterdam, van de bibliotheek van het Mulierinstituut en van onderzoeken die zijn geïnitieerd door NOC*NSF.

Interviews

Om vanuit hun eigen perspectief te kunnen begrijpen waarom mensen deelnemen aan de bedrijfshockeycompetitie en wat de waarde daarvan is voor werkgevers, worden werknemers en Human Resource Managers geïnterviewd. Zo wordt de onderzoeker voorzien van een *account* van de gedachten, ideeën en keuzes van de respondenten, in hun eigen woorden. (Henn, Weinstein & Foard 2006). Om de deelnemers aan het onderzoek zoveel mogelijk ruimte te bieden om in eigen woorden hun sociale werkelijkheid te beschrijven worden zij onderworpen aan semi-gestructureerde diepte-interviews. Deze manier van interviewen zorgt voor flexibiliteit en ruimte voor zowel respondent als onderzoeker om naar eigen gelang te vertellen en te vragen. Aan de hand van de literatuurstudie en gesprekken met betrokkenen vanuit NOC*NSF en de KNHB is een aantal interviewtopics geselecteerd voorafgaand aan de interviews. Deze topics gelden als leidraad voor de gesprekken bieden geen vaste vragenstructuur.

Observatie

In dit onderzoek is *observatie* niet gebruikt als methode om data te verzamelen maar voor de onderzoeker om feeling te krijgen met het onderwerp en om de betekenissen die zijn gegeven door de respondenten zelf te ervaren om er zo een betere interpretatie aan te kunnen geven. In dat licht zijn er drie bedrijfshockeycompetitie wedstrijden bezocht van verschillende aard: dames, heren en mixed. Tijdens deze wedstrijdbezoeken zijn geen aantekeningen gemaakt.

2.3 Onderzoeksveld

Om er achter te komen welke betekenissen werknemers en werkgevers toekennen aan samen sporten is een onderzoeksveld afgebakend. Het was niet mogelijk om dit onderzoek uit te voeren onder alle werkgevers, alle werknemers of alle sporten. Daarom is er voor gekozen om deze studie te beperken tot één casus: *de bedrijfshockeycompetitie in de regio Amsterdam*.

Bij het selecteren van het onderzoeksveld is een keuze gemaakt tussen het selecteren van één bedrijf waar meerdere sporten worden aangeboden of om naar één sport te kijken vanuit meerdere bedrijven. In dit onderzoek is voor de tweede optie gekozen vanuit twee overwegingen. Allereerst is dat een praktische overweging: bedrijven met een groot sportaanbod zijn vaak ook de grotere bedrijven en het is als onderzoeker moeilijk om zelfstandig zo'n groot bedrijf 'binnen' te komen. Terwijl het makkelijker is via een sportbond, die via de organisatie van bedrijfssport al verbonden is aan meerdere bedrijven, bij meerdere bedrijven toegang te krijgen. Daarnaast is er een overweging van bruikbaarheid. In overleg met opdrachtgever NOC*NSF is er voor gekozen om te kijken naar ervaringen bij *meerdere bedrijven*. Dit biedt naar hun mening meer mogelijkheden om andere bedrijven ervan te overtuigen sport in te gaan zetten als HR- interventiemiddel.

Specifiek voor de hockeycompetitie is gekozen omdat de KNHB de enige teamsportbond is die actief een bedrijvencompetitie organiseert en ook nog eens met succes, gezien het aantal deelnemende teams. Waarmee het voor NOC*NSF ook als 'best practice' kan dienen in de

communicatie naar andere sportbonden. De keuze voor regio Amsterdam is fysiek van aard: het is voor de onderzoeker het makkelijkst bereikbaar waardoor het meest flexibel afspraken met respondenten gemaakt kunnen worden.

2.4 Onderzoekspopulatie

Binnen het onderzoeksveld is een onderzoekspopulatie geselecteerd: de mensen die meewerken aan een semi-gestructureerd diepte-interview. In dit geval is gesproken met:

- 8 deelnemende werknemers (aanvoeders)
- 4 HR-managers van deelnemende bedrijven
- 1 medewerker van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond

De acht aanvoeders zijn zo willekeurig mogelijk voor deelname geselecteerd, waarbij iedereen een gelijke kans had om geselecteerd te worden. Als onderzoeker heb ik contact gezocht met de coördinator van het bedrijfshockey regio Amsterdam. Zij heeft een oproep voor deelname aan het onderzoek op de website geplaatst en e-mail naar de aanvoeders van alle teams. Vervolgens zijn de eerste acht die reageerden benaderd om een afspraak te maken voor een interview.

Voor het selecteren van de HR-managers is gebruik gemaakt van de *sneeuwbalmethode* (Henn, Weinstein & Foard 2006): de al geselecteerde werknemers zijn gebruikt om de onderzoeker te introduceren bij de HR-manager van de bedrijven. Dit gebeurde of mondeling al tijdens het gesprek of achteraf via een e-mail. De volgende bedrijven zijn door middel van dit proces geselecteerd:

Tabel 3:

ING	KPMG
Mercer	TomTom
Michael Page	Philips (2x)
Onze Lieve Vrouwe Gasthuis	Huxley

Deze organisaties worden allemaal gekenmerkt door het feit dat zij zich bewegen in de dienstensector en meer dan 500 werknemers in dienst hebben.

2.5 Ethiek

Bij het uitvoeren en opzetten van dit onderzoek zijn verschillende ethische overwegingen meegenomen. Belangrijkste overweging is het voorkomen van schade aan de mensen die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek. Dit zou kunnen gebeuren door het publiceren van dit onderzoek.

Daarom is aan alle respondenten vooraf gevraagd of zij het op prijs stellen anoniem te blijven. Alle respondenten hebben hierop echter aangegeven geen waarde te hechten aan anonimiteit van zichzelf of de organisatie waar ze voor werken. Voor de leesbaarheid en de aansprekendheid van het onderzoek is er dan ook voor gekozen in het rapport de bedrijfsnamen wel te noemen. Persoonsnamen die terugkomen in de antwoorden van de respondenten zullen veranderd worden. Ook voor de KNHB is er kans dat publicatie van dit onderzoek ze schade berokkent, daarom is afgesproken dat zij het rapport in kunnen zien voordat NOC*NSF er gebruik van zal gaan maken. Hoewel anonimiteit dus niet nodig was voor de respondenten is er gedurende het afnemen van de interviews wel rekening gehouden met de privacy van de respondenten door de interviews één op één af te nemen in een afgesloten kamer.

2.5 Analyse

Ieder interview is opgenomen en naderhand uitgewerkt door middel van het letterlijk uittypen ervan. Vervolgens is voor de analyse gebruik gemaakt van het computerprogramma MAXqda©. Alle getranscribeerde interviews zijn in dit programma gezet en met behulp van het programma zijn de teksten gecodeerd aan de hand van de topics en andere thema's die in de interviews terug bleken te komen.

2.6 Onderzoeksverantwoording

Door de wijze waarop dit onderzoek is opgezet zijn betekenisconstructies tot stand gekomen aan de hand van twaalf interviews en observaties. Dit is een beperkte constructie doordat het onderzoeksveld en onderzoekspopulatie zich beperken tot *hockeyers* en *werknemers* uit de *dienstensector* in *Amsterdam*. Wat betreft de methode van onderzoek zou het een volgende keer zeker interessant zijn ook kleinere bedrijven mee te nemen. Doordat de werknemers die met elkaar hockeyen dan ook op de werkvloer meer met elkaar te maken hebben, zal het bedrijfshockey een andere rol spelen dan in grote bedrijven waar werknemers minder met elkaar te maken hebben bij hun dagelijkse werkzaamheden.

Door slechts te kijken binnen de dienstensector kan in dit onderzoek minder gezegd worden over het effect op werknemers die een baan hebben waarbij al veel bewogen wordt. Tenslotte kan door de focus op bedrijfshockey ook niet zonder meer iets gezegd worden gezegd over het effect van bijvoorbeeld een voetbalteam op een organisatie: het is niet alleen een andere sport, maar trekt ook mensen uit een andere sociale klasse aan (Scheerder et al., 2004).

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden bestaande bruikbare theorieën rondom bedrijfssport uiteengezet.

Allereerst zullen algemeen maatschappelijke ontwikkelingen aan het licht worden gesteld tegen welke achtergrond het bedrijfshockey zich afspeelt. Vervolgens wordt dieper ingezoomd op de ontwikkeling van sport als interventiemiddel om maatschappelijke problemen op te lossen. Van hier uit wordt uiteindelijk de link gemaakt naar de ontwikkelingen op gebied van sport als middel voor arbeidsorganisaties.

3.1 Contextuele trends

In deze studie gaat het om de betekenissen die betrokkenen geven aan de bedrijfshockeycompetitie die wordt georganiseerd onder auspiciën van de KNHB. Om deze betekenissen te kunnen duiden is het van belang te weten in welk licht van maatschappelijke ontwikkelingen en trends bedrijfshockey gespeeld wordt. In deze paragraaf zal geprobeerd worden een zo compleet mogelijke context te schetsen van ontwikkelingen die op het beoefenen van de bedrijfscompetitie van invloed zijn.

Competities en trainingen

Een belangrijke constatering voor het plaatsen van bedrijfshockeycompetitie in het veld van sportaanbod is een daling in de belangstelling voor traditionele sportcompetities (SCP, 2008). Mensen die sporten doen dit steeds minder in competitieverband. Dit geldt voor zowel mannen (van 55% in 1983 naar 48% in 2007), als voor vrouwen (van 43% naar 34%). Specifiek gaat deze studie in op betekenissen rondom sport van werknemers. Wat betreft hun sportbehoefte kan worden waargenomen dat ook zij steeds minder deelnemen aan sport in competitie- of trainingsverband. Onder werkende mensen is deze daling sterker dan onder niet werkende mensen. Tussen 1983 en 2003 is voor niet-werkende mensen een daling in deelname zichtbaar van 37% naar 33%, voor werkende mensen geldt een daling van 46% naar 35% (SCP, 2006). Overigens is ook in deelname aan de bedrijfshockeycompetitie een daling zichtbaar tussen 2002 en 2004 van 23 procent. (KNHB, 2005)

Teamsport

Uit cijfers van *Rapportage Sport 2008* (SCP,2008) blijkt tevens een duidelijk groeiende voorkeur voor solosporten: beoefende in 1979 nog maar 42 procent van de Nederlanders een solosport, in 2007 is dat gestegen naar 62 procent. Dit terwijl het percentage teamsporters gelijk gebleven is (19%). Hockey vormt hierop een trendbreuk: had de KNHB in 1997 nog ongeveer 125.000 leden, in 2008 waren dat er meer 200.000 (SCP, 2008).

Besteding vrije tijd

Een vergelijking van statistische cijfers van eind jaren '70 met eind jaren '90 toont aan dat beschikbare vrije tijd niet de enige factor is die bepaalt hoeveel tijd mensen besteden aan sport en bewegen. (SCP, 2006). Want hoewel de 20 procent meest drukke mensen eind jaren '90 meer verplichtingen heeft dan twintig jaar eerder besteden is deze groep toch meer tijd gaan besteden aan sport en bewegen. Deze zelfde trend is overigens ook waarneembaar voor de 20 procent mensen met de minste verplichtingen.

Infrastructuur

Een andere trend waar hockeyers in deze tijden mee te maken hebben is de afname van het aantal hockeyvelden (SCP, 2008). In 1986 lagen er in ons land nog 1010 velden en in 1994 zelfs 1040. Anno 2006 zijn dat er nog slechts 820 (SCP, 2008). Dit, gecombineerd met de grote stijging van het aantal hockeyers, heeft een hoge veld dichtheid tot gevolg.

3.2 Maatschappelijke betekenis van sportbeoefening

Sport heeft niet altijd de maatschappelijke rol gespeeld die het nu speelt. Tekenend voorbeeld hiervan is de rol die sport had in de Nederlandse maatschappij voor de Tweede Wereldoorlog. De Tweede Kamer verwierp toen een voorstel van de minister om 1 miljoen gulden subsidie vrij te maken voor het organiseren van de Olympische Spelen van 1928. De overheid beschouwde sport in de eerste helft van de twintigste eeuw vooral als individueel goed en van daaruit werd dan ook geen reden gevonden sport(beoefening) vanuit de overheid te ondersteunen (Bottenburg & Schuyt, 1996). Was de totale overheidsuitgave aan sport in 1948 nog slechts 2,5 miljoen gulden (Bottenburg & Schuyt, 1996), in 2003 gaf de rijksoverheid alleen al 72 miljoen euro uit aan sport (SCP, 2006). Daarnaast investeerden de provincies nog eens 10 miljoen euro en de gemeenten 813 miljoen euro (SCP, 2006). Deze gigantische stijging in overheidsuitgaven aan sport, is een duidelijk teken van een verandering in de maatschappelijke waarde die aan sport en sportbeoefening wordt toegekend. Waar sport in het begin van de vorige eeuw dus nog werd beschouwd als activiteit voor persoonlijk welbevinden zijn er in de loop van de twintigste eeuw steeds meer functies aan sport toegekend die voordeel opleveren voor de maatschappij als geheel. De basis van deze kentering ligt in de jaren '60 van de twintigste eeuw. In lijn met de opkomende maatschappijkritiek in deze jaren werden ook de traditionele sportconventies bekritiseerd en gerelativeerd. Er werden vraagtekens gezet bij de drempels voor sportbeoefening (sport was bedoeld voor de jonge, vitale en strijdbare mens) en de nadruk op wedstrijd sport als het belangrijkste motief om deel te nemen. Naar aanleiding van deze kritische geluiden werden die drempels in de loop der jaren steeds lager. Sport is nu niet meer alleen voor de jonge vitale mens maar ook voor ouderen en gehandicapten en de nadruk ligt niet meer alleen op het wedstrijdelement van sport maar ook op bijvoorbeeld het gezelligheids- en gezondheidsaspect ervan (Crum, 1992). In dit onderzoek wordt in dat opzicht onderscheid gemaakt tussen de *fysieke* en *sociale* functie van sport.

Fysiek

Één van de belangrijkste thema's rondom de maatschappelijke waarde die sport zou hebben, is de bijdrage die sport kan leveren aan de gezondheid van mensen. Hier ligt de nadruk op het beweegaspect van sport. Sport zorgt er namelijk voor dat mensen in beweging komen. Doordat er tal van lichamelijke aandoeningen zijn die voorkomen kunnen worden door meer te bewegen, wordt aangenomen dat sport een belangrijke bijdrage kan leveren aan de volksgezondheid.

Vooraf omdat lichamelijke inactiviteit één van de belangrijkste risicofactoren is voor de gezondheid (SCP, 2006). Met het verdwijnen van veel fysieke inspanning uit het dagelijkse leven door mechanisering, automatisering, gemotoriseerd transport en de toename van zittende beroepen, is bewegen een bewuste keuze geworden die zich afspeelt in de vrije tijd. De keuze aan mogelijkheden om de vrije tijd te besteden is in de afgelopen jaren ook nog eens toegenomen met veel inactieve bezigheden zoals televisie kijken en computerspellen spelen (VWS, 2005). Dit heeft de overheid doen inzien dat investeren in sport maatschappelijke winst

oplevert. Eén van de beleidsconsequenties daarvan is bijvoorbeeld de breedtesportimpuls van het Tweede Paarse Kabinet tussen 1999 en 2002, om het lokale sportaanbod te verbeteren. Ook het televisieprogramma Nederland in Beweging op initiatief van NOC*NSF is een goed voorbeeld van een initiatief ter bevordering van gezondheid door sport en bewegen (VWS, 2005). Belangrijk contra-argument voor sportbeoefening ter bevordering van de gezondheid wordt gevormd door het risico op blessures dat sporten met zich meebrengt. Zo doen zich in Nederland gemiddeld jaarlijks 1,5 miljoen sportblessures voor waarvan de helft medisch behandeld wordt (SCP, 2008). Evident is dat dit voor werkgevers grote consequenties heeft, hier wordt dan ook later in dit hoofdstuk nog dieper op in gegaan.

Sociaal

Voor dit onderzoek is het echter relevanter wat de **sociale waarde** van sport is in en buiten het domein van de sport. Bedrijfsfitness is een voorbeeld van een interventie om bewegen voor gezondheid te stimuleren, bedrijfshockey stimuleert naast bewegen ook sociale interactie en gezelligheid op het veld en om de wedstrijd heen. Ook die sociale betekenis van sport heeft de afgelopen decennia aan belangrijkheid in het overheidsbeleid toegenomen. Er zijn heel veel redenen om te gaan sporten maar men zou niet sporten als men de activiteit niet leuk zou vinden (Bottenburg & Schuyt, 1996). Een voorbeeld van een overheidsinterventie waarbij het draait om het benutten van de sociale kant van sport is het programma 'Meedoen allochtone jeugd door sport' dat de overheid in 2006 lanceerde. Hierbij werd 65 miljoen euro geïnvesteerd om via de sport *ontmoeting en binding* te bewerkstelligen (VWS, 2005).

3.3 Sport en bedrijfsleven

Sportsponsoring

Waar de rol van sport in de maatschappij de afgelopen decennia steeds veel omvattender is geworden, geldt dat ook voor het bedrijfsleven. Sport en bedrijfsleven zijn sinds het ontstaan van sporten met elkaar verbonden. Ondernemers hebben sport altijd gezien als middel om geld mee te verdienen. Een goed voorbeeld daarvan zijn de kasteleins in de negentiende eeuw, met een café aan het water: zij organiseerden voor hun deur sprintwedstrijden op de schaats om meer klanten te trekken. Zij zetten een parcours uit en stelden prijzengeld beschikbaar voor de winnaars. Dit kan beschouwd worden als één van de eerste vormen van sportsponsoring (Buuren & Stevens, 1998). Deze wederzijdse afhankelijkheid is sindsdien alleen maar toegenomen. Deze functie van sport voor het bedrijfsleven wordt ook wel de *communicatiefunctie* genoemd (Bottenburg & Schuyt, 1996). Het gebruik van sport als communicatiemiddel is in de loop van de twintigste eeuw alleen maar toegenomen. Deze ontwikkeling hangt sterk samen met de opkomst van moderne media en de commercialisering en professionalisering van sporten in de tweede helft van de twintigste eeuw (Bottenburg & Schuyt, 1996) Werd er in 1970 nog ongeveer een half miljoen euro aan sportsponsoring besteed in Nederland, in 2001 is dat opgelopen tot 519,5 miljoen euro (Doets, 2008). Bedrijven

kunnen verschillende motieven hebben om in sportsponsoring te investeren. Maar de uiteindelijke doelstelling ervan is altijd het vergroten van competitief voordeel ten opzichte van de buitenwereld (Amis & Slack, 1999). Het kan helpen bij het introduceren van een nieuw product bij een bepaald publiek of het verhogen van de verkoopcijfers (Bottenburg & Schuyt, 1996).

Een andere reden voor bedrijven om aan sportsponsoring te doen is een poging is omdat het ze kan helpen hun imago te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is McDonald's dat om die reden al sinds 1976 één van de belangrijkste sponsors is van de Olympische Spelen. Het hoopte hierdoor af te komen van het imago dat het heeft als fastfoodketen dat alleen maar ongezonde en vette snacks verkoopt (Doets, 2008). Door een bepaalde sport of een bepaalde sportvereniging te kiezen om te sponsoren probeert een bedrijf een voor hem gunstig imago te creëren en dat naar het publiek te communiceren. Zo worden sponsoren van Ajax geassocieerd met *prestige, internationaal en arrogantie*, terwijl sponsoren van Feyenoord worden verbonden met *strijdlust, passie en nationaal*. (Doets, 2008).

Een ander belangrijk doel van sportsponsoring is het gebruik ervan in relatiemanagement (Bottenburg & Schuyt, 1996). Pichot et al. (2007) beschrijven in dit kader het Franse bedrijf Würth dat verschillende Franse sportclubs sponsort:

"We invite about a hundred of clients per match, with a cocktail prior to the meeting, and then to watch the match together with the sales manager...simply to have a good time together and have a different type of relationship – some convivial time – aside from our sales based relationship" (Pichot et al., 2007)

Werknemers sporten zelf

Van Bottenburg en Schuyt (1996) verwijzen in hun onderzoek naar een uitspraak die zegt dat Napoleon zijn Waterloo vond: "On the playing fields of Eton." Hiermee wordt verwezen naar de sportcultuur op het Engelse elite-internaat Eton in de negentiende eeuw. In andere landen was sport nog nauwelijks bekend maar de Engelsen waren overtuigd van het verband tussen sportbeoefening en hun wereldwijde machtspositie. Sport vormde op Eton een essentieel onderdeel van de opleiding voor de toekomstige *captains of industry*. De karaktereigenschappen die op de sportvelden werden aangeleerd vormden voor hen de basis om de wereld mee te veroveren (Bottenburg & Schuyt, 1996). De Engelse sportcultuur was zijn tijd ver vooruit. Dit blijkt ook uit de forse investeringen in sport die grote bedrijven en overheidsorganisaties in Engeland eind negentiende eeuw al deden (Heller, 2008). Heller (2008) beschrijft in zijn onderzoek dat in deze periode 73 van de 88 industriële bedrijven sportvelden en sportfaciliteiten hadden voor hun werknemers. Hiervan maakte ruim 25 procent van de arbeiders gebruik. De link tussen sport en lichamelijke arbeid is snel gemaakt maar hier bleef het in Engeland niet bij. Ook banken en verzekeringsmaatschappij in Londen boden voor 1914 al sportfaciliteiten aan voor hun kantoorpersoneel: van sportvelden tot clubhuizen of boothuizen.

De reden hiervoor komt naar voren in een brief van de voorzitter van de Great Western Railway Athletic Association aan de directie van GWR die ze jaarlijks stuurden om hun financiële bijdrage veilig te stellen:

“The support of the company is most certainly appreciated and is doing good work, not only by helping to keep the club afloat, but because the average man will always think more kindly of an employer who takes interest in and helps to provide amusement and recreation for his leisure hours, and this is evidently the opinion of many firms...” (Heller, 2008)

Dit is slechts één van de redenen voor het integreren van sport in het bedrijfsleven in die tijd. Belangrijker misschien was nog wel de snelle groei van kantoorpersoneel in de Londense bedrijven in die tijd. Dit zorgde voor een veranderende verhouding in de relatie tussen werkgever en werknemer. De werknemer werd onzichtbaarder voor de werkgever en de persoonlijke binding nam af. Eén van de strategieën die werkgevers gebruikten om werknemers toch loyaal te maken en te blijven binden was het creëren van organisatieculturen. Volgens de werkgevers destijds vervulde sport daarin vaak een sleutelrol. Een voorbeeld van het gebruik van sport, voor het creëren van een gemeenschappelijke identiteit onder werknemers, is de Challenge Cup die The Royal Dutch Shell sinds 1931 organiseert tussen verschillende bedrijfsonderdelen (Heller, 2008). Ook Philips is een goed voorbeeld van een bedrijf dat voorzag in de sportbehoefte van haar werknemers ter bevordering van de concurrentiepositie van het bedrijf (Kluijtmans, 2008).

In de loop van de twintigste eeuw bleven bedrijven groeien, net als de omvang van de dienstensector. Sinds de jaren tachtig zijn alle werkgevers zich er wel van bewust dat in die dienstverlening de werknemer het succes van de organisatie bepaalt. Zij bepalen de productiviteit, de kwaliteit, de concurrentiepositie en de hoeveelheid kennis aanwezig in de organisatie (Spender & Grant, 1996) De werknemer is daarmee dus de belangrijkste bron voor het vergroten van competitievoordeel voor organisaties. Deze ontwikkeling, waarin steeds meer waardering voor werknemers komt, gaat gelijk op met een trend waarbij bedrijven, door de steeds meer competitieve context waarin ze werken, zich gaan vergelijken met de sportwereld en hun prestatiecultuur willen overnemen (Pichot & Pierre, 2009). Eén uiting hiervan is het aannemen van (ex)topsporters als drijvende kracht voor niet alleen externe maar ook interne communicatie. Crédit Lyonnais nam bijvoorbeeld de wereldkampioen judo Fabien Canu in dienst om de waarden van doorzettingsvermogen en de wil om te winnen over te dragen op het personeel. (Pichot & Pierre, 2009) Ook in Nederland is een trend waarneembaar van bedrijven die bewust oud topsporters in dienst nemen om de eigenschappen die zij in extreme mate bezitten uit te dragen op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn Randstad en de Politie (Bokkel et al., 2008) Daarnaast is sinds de jaren '80 ook een trend zichtbaar van het stimuleren van samen sporten door werknemers zelf. Achterliggende strategie is het verbeteren van de interne

communicatie binnen grote bedrijven omdat binnen sportteams, voor een organisatie atypische, netwerken worden gecreëerd. (Pichot & Pierre, 2009)

Risico's

De wisselwerking tussen sport en bedrijfsleven kent niet alleen maar positieve kanten.

Terughoudendheid in het stimuleren van sporten door werkgevers, ligt vooral in het feit dat zij opdraaien voor de eventuele kosten die het sporten met zich mee kan brengen. Werkgevers zijn in Nederland verantwoordelijk voor de kosten aan ziekengeld en uitkeringen ten gevolge van sportblessures bij hun werknemers. In 1993 ging dit om een bedrag van 350 miljoen gulden (160 miljoen euro). Dit zijn voor werkgevers direct zichtbare kosten, terwijl de voordelen van sportende werknemers, zoals een lagere kans op hart- en vaatziekten en botontkalking, niet direct zichtbaar en merkbaar op de werkvloer zijn (Spauwen, in: Trouw, 13 mei 1993). Meer recente cijfers laten zien dat tussen 2000 en 2004 er jaarlijks gemiddeld 1,54 miljoen sportblessures ontstaan. Waarbij het grootste deel, 38,3 procent, voor rekening wordt genomen door mensen uit de leeftijdsgroep tussen de 18 en 35 jaar (SCP, 2006). Bij vier op de tien geblesseerden levert dit hinder op bij dagelijkse werkzaamheden, wat ook weer invloed heeft op collega's die hierdoor worden geconfronteerd met een hogere werkdruk. (Bottenburg & Schuyt, 1996).

Als de blessurecijfers worden uitgesplitst per sporttak, blijkt dat team- en contactsporten het meeste blessures opleveren. Uit metingen tussen 2000 en 2002 blijkt de incidentiedichtheid van blessures bij zaalvoetbal het hoogst (6 per 1000 uren sport), gevolgd door hockey (2 per 1000 uren sport). Geclusterd leveren team- en contactsporten de meeste sportblessures op (Schmikli, et al., 2004) Uit het zelfde onderzoek blijkt dat fitness en conditietraining jaarlijks veel minder sportblessures tot gevolg hebben. Wellicht is dat, samen met het feit dat werkgevers de waarde van het bewegen voor hun werknemers wel in zien tegenwoordig, de reden dat bedrijfsfitness meer en meer wordt aangeboden door arbeidsorganisaties maar zij huiverig zijn in het promoten van team- en contactsporten als zaalvoetbal of hockey.

Sociaal kapitaal in organisaties

De toegevoegde waarde van bedrijfshockey (of andere teamsporten) zit hem dus niet per definitie in het bewegen: er zijn voor bedrijven minder risicovolle manieren om het personeel te laten bewegen, zoals fitness of lunchwandelen. De belangrijkste onderscheidende kenmerken van bedrijfshockey ten opzichte van deze bewegingsinterventies zijn het *sociale element* en het *competitie-element*. Bedrijfshockey bevat namelijk beiden. Als wordt gekeken naar de betekenis van het samen met collega's hockeyen in een competitieve setting en de waarde die deze interacties hier omheen hebben voor de sporters en hun organisaties komen we op het terrein van de sociologie terecht. Hierin gaat het namelijk niet meer alleen om het bewegen maar om het "menselijke wezens en hun sociale omgeving", zoals verwoord door de grondlegger van de sociologie August Comte (Ritzer & Goodman, 1992). In dit geval zijn die menselijke wezens werknemers en de sociale omgeving hun werkorganisatie en het sportteam.

Met het groeien van organisaties en daarmee het veranderen van intra-organizationele relaties, werd in de jaren '80 het onderzoeken van de organisatie als sociale omgeving object van studie, om er achter te komen hoe organisaties en de netwerken daarbinnen het best functioneren:

"A network theory of organization should propose how structures of structures of interactions enable coordinated interaction collective and individual interests" (Salancik, in: Gabbay & Leenders, 2001)

Het meest sluitende antwoord hierop werd in de jaren '90 gegeven aan de hand van het concept *sociaal kapitaal* dat Pierre Bourdieu al in de jaren '70 en '80 had beschreven. Het concept sociaal kapitaal wordt sindsdien door veel onderzoekers gebruikt maar een eenduidige definitie ontbreekt. De kern van het concept komt bij veel onderzoekers wel overeen: het gaat om sociale contacten en de positieve gevolgen die hieruit voort kunnen vloeien. (Scheeders et al., 2004) Toegepast op organisaties zou dit kunnen neerkomen op de volgende definitie, waarin onder de *corporate player* het individu in de organisatie wordt verstaan maar ook de organisatie in haar context:

"The set of resources, tangible or virtual, that accrue to a corporate player through the player's social relationships, facilitating the attainment of goals." (Gabbay & Leenders, 2001)

Gabbay en Leenders (2001) gaan er vanuit dat sociaal kapitaal in een organisatie er toe bijdraagt dat bepaalde doelen worden bereikt die zonder de aanwezigheid van sociaal kapitaal niet zouden worden bereikt. De sociale structuur van een organisatie bepaalt de invulling van het sociaal kapitaal en is voor een deel te managen. Waarbij er wel altijd geldt dat een bepaalde

sociale structuur gunstiger is voor de één dan voor de ander. Gunstig kan zijn voor het bereiken van bepaalde doelen nu maar bijvoorbeeld ongunstig voor het bereiken van doelen in de toekomst. In deze theorie wordt gesproken van *corporate social capital* als de structuur bijdraagt aan het behalen van doelen en van *corporate social liability* als het deze doelen in de wegstaat. Sociale interactie tussen werknemers binnen bedrijven kan bijvoorbeeld bestaan uit roddelen, wat over het algemeen als negatief wordt beschouwd en mensen angstig maakt om informatie te delen maar wat ook positief kan zijn doordat iemand eerder op de hoogte is van het vrij komen van een positie binnen het bedrijf dan een collega (Gabbay & Leenders, 2001).

Een organisatie is erbij gebaat om de meest optimale sociale structuur neer te zetten, een structuur die zo optimaal mogelijk bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Binnen de organisatiesociologie zijn er twee theorieën over de meest ideale inrichting van die sociale structuur in de organisatie. Enerzijds is er de *Structural hole theory* van Burt (Burt, 1992 in: Johanson, 2004) die er vanuit gaat dat sociaal kapitaal ontstaat bij het ontbreken van verbindingen in een actor's netwerk, anderzijds is er de *Social capital theory* van Coleman die er vanuit gaat dat hoe groter het aantal wederzijdse verbindingen in een actor's netwerk is, hoe meer sociaal kapitaal een structuur oplevert (Johanson, 2004). De *structural hole theory* lijkt vooral nuttig te zijn in competitieve contexten en bij te dragen aan het vinden van een nieuwe positie, salarisverhoging en promotie. De *social capital theory* is volgens onderzoek met name van toepassing op een coöperatieve omgeving doordat een dichte sociale structuur bijdraagt aan het vertrouwen en gevoel van wederkerigheid tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de organisatie (Johanson, 2004).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

De praktische toepassing van wederkerigheid en vertrouwen tussen mensen in een organisatie en de positieve consequentie die dat heeft voor de organisatie kan worden gevonden in zogenaamd *Organizational Citizenship Behavior* van werknemers. Dit concept, afgekort als OCB, kan als volgt worden gedefinieerd:

“Organizational citizenship behaviors, which are defined as on the job behaviors which are discretionary, not formally or directly recognized by the organizational reward system, yet promote the effectiveness of the organization” (Organ, 1990)

Moreman en Blakely (1995) voegen hier aan toe dat *citizenship behavior* gedrag is van werknemers om bij te dragen aan een groep of de organisatie, zelfs als dat niet direct leidt tot individuele voordelen en die ook niet in de beschrijving van hun werkzaamheden zijn opgenomen. Volgens hen kan OCB worden verdeeld in vier dimensies: (1) *Interpersonal helping*, hierbij gaat het om het helpen van collega's; (2) *Individual initiative*, waarbij het gaat om de communicatie naar anderen toe met als doel het verbeteren van de groepsprestatie; (3)

Personal industry, oftewel het uitvoeren van specifieke taken boven op de verplichte taken; (4) *Loyal boosterism*, het promoten van het beeld en imago van een bedrijf naar de buitenwereld. Dit gedrag wordt opgewekt in organisaties met grote sociale cohesie doordat daar een sterker gevoel heerst van aantrekkingskracht tussen werknemers die de bereidheid tot helpen vergroot: er is meer verlangen om bij de groep te horen en dus een groter belang om loyaliteit aan collega's te tonen en er is meer groepsidentiteit die er voor zorgt dat mensen elkaar en de organisatie willen verdedigen (Frenkel & Sanders, 2007).

Met de opkomst van de dienstenmaatschappij zijn organisaties steeds kennisintensiever geworden. Kennis een schaars goed geworden en levert macht op in een organisatie. De kans is daarmee groot dat mensen in de organisatie kennis niet delen om bepaalde voordelen of een positie te behouden. Het is dan ook bijzonder nuttig als werkgevers het stimuleren om kennis te delen omdat het hebben van kennis op meerdere plaatsen in de organisatie de organisatie flexibeler maakt en competitief voordeel biedt in de snel veranderende context waarin organisaties vandaag de dag werken. (Yang & Wu, 2007)

Of, zoals Belanger concludeert in een studie van Strubler & York (2009), hoe meer werknemers betrokken zijn bij elkaar en bij de organisatie, hoe positiever de impact op de persoonlijke productiviteit en de prestaties van het bedrijf.

De bijdrage van sport

Net als de samenleving zijn de steeds complexer wordende organisaties dus op zoek naar sociale cohesie zodat sociaal kapitaal ontstaat en er organizational citizenship behavior wordt uitgevoerd waardoor het bedrijf beter kan presteren in haar snel veranderende omgeving.

Zoals eerder in deze studie valt te lezen, heeft de overheid sport inmiddels gevonden als *social glue* om de sociale cohesie in de samenleving te vergroten (Scheerder, 2004).

Er zijn parallellen te trekken tussen bedrijfsleven en de samenleving. Zo hebben ook bedrijven te maken met de moderne mens van wie de waarden zijn verschoven de afgelopen 30 jaar:

“Van bevelshuishouding naar onderhandelingshuishouden, van streng gedefinieerde sekserollen en –verwachtingen naar egalitaire rollen/ verwachtingen, van bereidheid tot aanpassing, discipline, gehoorzaamheid, trouw naar hang naar emancipatie, creativiteit, zelfverwerkelijking, van accentuering van arbeid naar accentuering van vrije tijd...” (Ingelhart, in: Crum, 1992)

Oftewel: werk speelt een minder belangrijke rol voor mensen dan vroeger en op het werk hechten ze met name belang aan zichzelf en hun zelfontplooiing, meer dan aan trouw en gehoorzaamheid. Daarnaast heeft de burger tegenwoordig een individu-georiënteerde, consumentistische en calculerende houding ten opzichte van elkaar waardoor er een verschraving is van sociale contacten (Scheerder, 2004). Door het afnemende belang dat aan

werk wordt gehecht en de steeds grotere bedrijven met een hoge mate van arbeidsdifferentiatie, zou ook hier sport een rol moeten kunnen spelen om die gewenste sociale cohesie te bewerkstelligen. Want, zo concludeert Scheerder in zijn studie van 2004:

“De sportbeoefening biedt een netwerk van ontmoetingsplaatsen dat doorheen de sociale gelaagdheid van de bevolking breekt(...) Het heet dus dat via sport sociale contacten tot stand komen en het gemeenschapsgevoel geïntensifieerd wordt. Actieve sportbeoefening zou de mogelijkheid bieden tot een versterkte sociale binding ”

De kans die sport daarin biedt is tweeledig, zo stelt Puntam (2000): het zorgt voor zowel *bonding* als *bridging* netwerken. Met *bonding*-netwerken doelt Putnam op sociale binding van mensen binnen dezelfde groep, wat slechts een beperkte hoeveelheid sociaal kapitaal oplevert omdat dit mensen verbindt die vaak al dezelfde levensbeschouwing of politieke overtuiging hebben. In een organisatie zou dat vergeleken kunnen worden met het verbinden van mensen van dezelfde afdeling die vaak eenzelfde opleiding en kennis hebben. Met *bridging*-netwerken, waar sport aan bijdraagt volgens Scheerder (2004), doelt Putnam (2000) op het bevorderen van sociale overbrugging. Dit ontstaat doordat in contact wordt getreden met mensen van buiten het eigen netwerk. Zo ontstaat dus een nieuw netwerk waarin individuen participeren met verschillende kenmerken. Door het slaan van deze bruggen wordt meer sociaal kapitaal gegenereerd doordat het netwerk niet beperkt blijft tot gelijkgestemden. Of in het geval van arbeidsorganisaties mensen met dezelfde kennis en interesses. Deze theorie, die Putnam betreft op het integreren van de samenleving, zou ook van toepassing kunnen zijn op het creëren van sociale cohesie in grote complexe bedrijven. Door sport zouden mensen uit verschillende sociale netwerken, binnen de organisatie, elkaar kunnen ontmoeten. Vindt deze sport ook nog eens plaats tussen organisaties dan worden er ook bruggen geslagen tussen de netwerken van beide organisaties.

Een populaire HRM tool die kennisintensieve organisaties toepassen om die bruggen tussen verschillende afdelingen van een bedrijf te slaan is ‘*job rotation*’. Dit is een beleidsinterventie van organisaties waarbij werknemers om de bepaalde periode binnen het bedrijf van baan en afdeling wisselen (Arya & Mittendorf, 2004). Dit wordt door Lazarova en Taylor (2009) *internal enacted boundaryless career* genoemd: het daadwerkelijk verplaatsen binnen de grenzen van de organisatie tussen functies, departementen en andere business locaties. Dit stellen zij tegenover de *internal psychological boundaryless career* waarin men in de eigen functie blijft maar binnen de organisatie wel mobiel is en op zoek gaat en de mogelijkheden heeft om vaardigheden te vergroten en kennis te verwerven die zijn of haar werk ten goede komen. Zij concluderen:

“Internal psychological and internal enacted boundaryless careers are likely to have similar positive impact on organizational social capital.” (Lazarova & Taylor, 2009)

Bedrijfssport in de vorm van teamcompetitie met mensen vanuit de gehele organisatie biedt de mogelijkheid tot *internal psychological boundaryless careers* en kan dus bijdragen aan het uitbreiden van netwerken en sociaal kapitaal zonder dat een organisatie daadwerkelijk mensen hoeft te verplaatsen binnen de organisatie.

Transfereerbaarheid

Door mensen met elkaar te laten sporten in plaats van ze van baan te laten veranderen zorgt er ook nog eens voor dat mensen uit de bedrijfssetting worden gehaald en met elkaar in een andere setting samen zijn. Zoals aan het begin van deze studie uiteengezet is er wel vastgesteld dat sport bepaalde eigenschappen ontwikkelt maar is er nog geen causaal verband aangetoond dat laat zien die eigenschappen die in de sportsetting zijn ontwikkeld, ook terugkomen in andere settings (werk):

“Door een sport te gaan beoefenen, betreedt men een wereld met een eigen plaats ten opzichte van andere maatschappelijke verschijnselen. Die eigen plaats wordt bepaald door de historische gegroeide sociale en institutionele verhoudingen. Hierin hebben zich sportspecifieke normen, waarden en opvattingen ontwikkeld, die onder meer tot uiting komen in de spelregels en spelprincipes.” (Bottenburg & Schuyt, 1996)

Dat is volgens Van Bottenburg en Schuyt (1996) ook wat sport zo aantrekkelijk maakt voor mensen: de regels van binnen de competitie zijn helderder geformuleerd dan in ander maatschappelijk verkeer. Die duidelijkheid komt volgens hen terug in het feit dat de opponenten van te voren bekend zijn, de regels zijn vooraf overeengekomen, iedereen in principe gelijke kansen heeft, er is een scheidsrechter en de uitkomst van de wedstrijd is meetbaar. Het is dus een *gecontroleerde setting* waar de deelnemers zich vrijwillig in begeven.

Deze omschrijving van de sportsetting laat zien dat er grote verschillen zijn tussen het sportveld en de werksituatie. Te beginnen met het gegeven dat werk een vele minder vrijwillig karakter heeft: werken is een noodzaak om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Daarnaast is de afbakening binnen een bedrijf tussen competitie en coöperatie veel minder duidelijk: een werknemer is zich er vaak niet van bewust of mensen op zijn positie uit zijn of hem bewust tegenwerken. En als dat het geval is, is er geen volledige buitenstaander als scheidsrechter. Tenslotte is er ook van gelijke kansen, zoals op het sportveld wel het geval is, geen sprake: binnen een organisatie heb je te maken met hiërarchische verhoudingen die het ‘spel’ bepalen.

Gedrag

Door mee te doen aan bedrijfshockey laten organisaties hun werknemers met elkaar interacteren in een totaal andere setting dan waarin ze elkaar normaal gesproken ontmoeten. Door het verschil in regels en voorwaarden in beide settings lijkt de kans groot dat mensen zich

in beide situaties ook anders gedragen is het maar de vraag of mensen gedrag van de ene naar de andere setting meenemen. Zo stelt Erving Goffman (1959) dat mensen in iedere setting een andere rol spelen. Sterker: de setting bepaalt voor een groot deel hoe mensen zich *voordoen* en wat de actoren van zichzelf laten zien aan de mensen om hem heen. Goffmann maakt daarin onderscheid tussen *frontstage* en *backstage*. Hiermee wordt het verschil aangegeven tussen type settings waarin iemand zich kan begeven. *Frontstage* is een plek waar de actor een rol speelt, aan *impressie management* moet doen en zijn persoonlijke voorkomen in de hand moet houden. *Backstage* is de setting waar iemand de rol die hij speelt kan laten vallen en *zichzelf kan zijn*. Gedrag dat iemand in de kleedkamer vertoont is totaal gescheiden van de rol die men frontstage speelt (Wallace & Wolf, 1999). In het geval van deze studie kan er vanuit worden gegaan dat de werknemers binnen de organisatie hun voorkomen in de hand houden en de rol spelen zoals de werkgever of de klant dat van hem of haar verwacht. Tijdens het hockeyen is de fysieke setting waarin de actoren zich begeven anders maar het publiek (collega's en bovengeschieden) is hetzelfde. Om te weten hoe gedrag / zichtbaarheid van eigenschappen wordt overgedragen van de hockeysituatie naar de werksituatie is het van belang of de werknemers betekenis geven aan de hockeysetting als backstage of als frontstage.

4. Resultaten

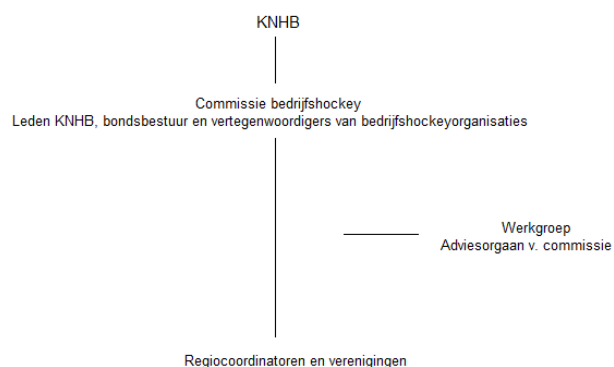
Dit onderzoek houdt zich bezig met de vraag welke betekenissen worden gegeven aan het samen sporten met collega's in teamverband. Zoals besproken in hoofdstuk twee is er in dit onderzoek voor gekozen dit te achterhalen door dieper in te gaan op de bedrijfshockeycompetitie in de regio Amsterdam. Het soort sport, het type bedrijf, de regio waarin de competitie plaats vindt en de voorwaarden en regels die gelden voor de deelnemers bepalen de betekenissen die werknemers geven aan het sporten. In dit hoofdstuk zullen dan ook eerst die regels en structuren, specifiek voor deze casus, uiteen worden gezet. Vervolgens zal zo nauwkeurig mogelijk worden beschreven wat de verschillende betekenissen zijn die de werknemers en de HR-managers toekennen aan het bedrijfshockey.

4.1 De onderzoekscasus: Bedrijfshockey

Organisatiestructuur

Bedrijfshockeycompetities worden al decennia lang in georganiseerd in verschillende regio's in het land. Dit werd gedaan op eigen initiatief van de regio's, die dat ook naar eigen inzicht konden invullen. Vanaf 2001 valt deze competitie echter onder auspiciën van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). Reden hiervoor is dat de hockeybond van mening is dat iedere setting waarin hockey als competitiesport gespeeld wordt, onder de hoede van de bond moet vallen. Daarnaast heeft de hockeybond te maken met teruglopende ledenaantallen in de leeftijdscategorie 18 tot 35 jaar, deze mensen hopen ze via het bedrijfshockey toch voor de bond te blijven behouden: of als bedrijfshockeyer of doordat ze via het bedrijfshockey weer lid worden bij een reguliere vereniging.

De structuur waarbinnen de bedrijfshockeycompetitie sinds 2001 valt is als volgt:



Organogram bedrijfshockey (Uit: Potjer, 2009)

In het seizoen 2008/ 2009 werd er in 18 regio's bedrijfshockey gespeeld. In de regio Amsterdam deden de meeste teams mee (140), gevolgd door regio Den Haag (59), de regio met het minst aantal deelnemende teams is Haarlem met 6 teams.

Opzet

Zoals hieronder wordt aangegeven in een tabel afkomstig uit het *Handboek bedrijfshockey 2008* wordt er in de bedrijfshockeycompetitie met dezelfde regels gehockeyd als in de reguliere competities. Twee belangrijke uitzonderingen daargelaten: allereerst is er de mogelijkheid in een mixed competitie te spelen en daarnaast kunnen de regels aangepast worden naar eigen keuze en behoefte als daarmee een competitie wordt gecreëerd waar alle betrokkenen positief over zijn.

- De wedstrijden worden gespeeld volgens de reglementen van de KNHB.
- De duur van de wedstrijden is 2 x 35 minuten.
- Het in het wedstrijdschema als eerste genoemde team heeft de beginslag van de wedstrijd
- Het in het wedstrijdschema als tweede genoemde team dient er voor te zorgen dat de kleur van hun shirts én kousen afwijkt van die van de tegenstanders.
- De puntenverdeling is als volgt:
 - Winst: 6 punten
 - Gelijkspel: 3 punten
 - Verlies: 0 punten
- Tevens wordt een extra punt toegekend voor elk doelpunt dat wordt gescoord, tot een maximum van 3 extra punten.
- Indien in de voorronden binnen een poule meerdere teams gelijk eindigen dan wordt de uiteindelijke stand bepaald door:
 - Het aantal gewonnen wedstrijden
 - Het doelsaldo
 - Aantal doelpunten vóór
 - Uitslag van de onderlinge wedstrijd
 - Het nemen van strafballen.
- In een mixed team moeten minimaal 4 vrouwen meespelen, ongeacht het geslacht van de keeper.
- In geval van strafballen wordt een serie van 5 strafballen genomen door 5 spelers, van wie ten minste 2 dames van het team die daadwerkelijk aan de wedstrijd hebben deelgenomen. Is na deze serie strafballen geen beslissing verkregen, dan wordt door dezelfde vijf spelers per team een serie strafballen genomen volgens het golden goal principe. De volgorde van de spelers in deze golden goal serie mag verschillen van de volgorde in de eerste serie.
- De organisatiecommissie behoudt zich het recht voor om de wedstrijden in extreme omstandigheden te staken. Voor zover mogelijk, wordt de rest van de wedstrijd uitgespeeld. Wanneer dat niet mogelijk is, geldt de uitslag van het moment van staken.
- De organisatiecommissie kan een team dat zich niet aan de afspraken houdt of heeft gehouden of een team dat zich op welke manier dan ook misdraagt of heeft misdragen, het recht ontzeggen om (verder) aan het Landskampioenschap Bedrijfshockey deel te nemen.

Belangrijk onderdeel uit de reglementen van het bedrijfshockey (KNHB, 2008) zijn de regelingen omtrent te laat afzeggen of niet op komen dagen. De regel hierin is dat als een teamaanvoerder de wedstrijddag zelf of de dag ervoor afzegt, het afzeggende team met 1-0 verliest. Wordt er eerder afgezegd dan kan de wedstrijd worden verplaatst naar een andere datum. Hierbij wordt nadrukkelijk aangegeven dat de aanvoerders geen contact hoeven op te nemen met de KNHB. Naast het regelementaire verlies worden er ook geldboetes gehanteerd, vaak gelijk aan de huur van het veld. Dezelfde regels gelden als wedstrijd niet van te voren wordt afgezegd en het team dus niet op komt dagen.

De praktijk

Het belangrijkste verschil met de reguliere hockeycompetitie, zoals uit bovenstaande tabel naar voren komt, is de mogelijkheid die de bedrijfshockeycompetitie biedt om in een gemengd hockeyteam te spelen. Het is mogelijk dat één bedrijf meerdere hockeyteams heeft. Dat betekent dat de 140 teams die deelnemen in de regio Amsterdam niet 140 bedrijven representeren. Grote bedrijven als ABN Amro, ING of Schiphol komen uit met zowel heren, dames als gemengde teams. Binnen de regio Amsterdam zijn er 3 herenpoules (36 teams), 3 dames poules (17 teams) en 8 mixed poules (103 teams). Het spelen van gemengd hockey is duidelijk het populairst bij de werknemers.

De competitie wordt gedurende het hele jaar gespeeld wat betekent dat een team ongeveer één keer in de drie weken speelt. Er wordt gespeeld op maandagavonden, om zeven uur of om half negen, op verschillende locaties in Amsterdam (en daar omheen):

- A.M.H.C. Pinoké
- Amsterdamsche H. & B.C.
- T.H.C. Hurley
- H.V.H.I.C.
- M.H.C. Amstelveen
- Wagenerstadion
- H.V. Myra

De werknemers die op het veld staan zijn voor een deel (ongeveer 40%) werknemers die zelf nog actief hockeyen en voor een deel (ongeveer 60%) mensen die niet meer hockeyen maar dit wel gedaan hebben.

Kosten

De kosten om mee te doen aan de bedrijfshockeycompetitie zijn per regio verschillend en worden onder andere bepaald door veldhuur die wordt vastgesteld door elke vereniging. In het *Bedrijfshockey handboek 2008* dat alle aanvoerders krijgen toegestuurd door de KNHB staan de financiële verplichtingen voor het spelen van de bedrijfshockeycompetitie van Amsterdam in het **seizoen 2008-2009** per team:

€ 90 per team – KNHB-lidmaatschap (<i>geen BTW verschuldigd</i>)	€ 90
€ 60 per wedstrijd – veldhuur (<i>12 wedstrijden</i>)	€ 780
€ 45 per team – premie van de sportongevallenverzekering	€ 45
€ 123 per team – bijdrage aan de organisatiekosten	€ 123
€ 76 per team – bijdrage voor teamwensen	€ 76
Bij een competitie waarin 12 wedstrijden worden gespeeld:	€1114
<i>Deze tarieven zijn, tenzij anders vermeld, exclusief 19% BTW</i>	

Handboek bedrijfshockey 2008 (KNHB, 2008)

4.2 Betekenissen werknemers

Beweegredenen

Bedrijfshockey wordt door ruim 8.500 deelnemers actief beoefend. In de Regio Amsterdam zijn dat er ongeveer 2.800. Deze mensen zullen allemaal een andere betekenis geven aan hun deelname aan deze competitie. Uit de interviews komen dan ook verschillende motieven naar voren van werknemers om zich aan te sluiten bij het hockeyteam van hun organisatie. Met name het sociale aspect van het bedrijfshockey is voor mensen een motivatie om te gaan hockeyen:

“Nou om mensen te leren kennen eigenlijk wel ja. Het is zeg maar niet zo dat je na een wedstrijd spelen meteen weer terug naar huis gaat, je blijft meestal wel een uur hangen. Biertje drinken.”

In deze motivatie om deel te nemen aan het bedrijfshockey, ligt de nadruk met name op het leren kennen van mensen uit andere delen van de organisatie. Het leren kennen van andere mensen dan de collega's die je als werknemer elke dag als ziet. Zo blijkt ook uit de volgende quote:

“Het gaf me vooral de kans om nieuwe mensen te leren kennen. Ik kende toen de mensen die om me heen zaten en daar hield het wel een beetje mee op.”

Daarnaast blijkt het van belang te zijn niet alleen nieuwe mensen te leren kennen maar mensen ook op een andere manier te leren kennen en op een andere manier met collega's om te kunnen gaan, dan hoe dat tijdens het werken gebeurt:

“We gewoon even willen ontspannen, op een relaxte manier met collega's willen omgaan. Ook een beetje wat aan hun conditie willen doen op een ongedwongen manier. Gewoon lekker ballen”.

Tenslotte komt ook de bijdrage die het hockeyen levert aan de gezondheid terug als motivatie om mee te doen aan de bedrijfshockey:

“Mijn eigen motivatie om mee te gaan doen was gewoon om meer te gaan bewegen. Dus puur fysiek. Maar natuurlijk ook wel de gezelligheid.”

Als de respondenten praten over het bedrijfshockey valt op dat vaak vergelijkingen worden getrokken met enerzijds andere manieren waarop ze gehockeyd hebben en anderzijds met andere momenten waarop ze collega's buiten de werksituatie zien.

Bedrijfshockey versus bedrijfsborrel

Veel bedrijven organiseren bedrijfsborrels, bijvoorbeeld de welbekende vrijdagmiddagborrel, om verschillende redenen zoals het creëren van een ontmoetingsmoment en om het plezier tussen werknemers te vergroten. Uit de interviews blijkt dat deze borrels ook wel hun beperkingen hebben, waar het hockey daar juist wel een bijdrage aan kan leveren. Zo zorgt het ervoor dat mensen elkaar ontmoeten met wie ze normaal gesproken niet om zouden gaan, en dat nog plezierig vinden ook:

“Dan sta je gewoon met hele andere mensen bier te drinken. Dit zijn hele andere types die bij elkaar gebracht zijn. Dus als we op de TomTom-borrel staan, dan sta ik eerder met vriendjes binnen het bedrijf. In die situatie zoek je toch meer je eigen groep en ook vaak wel directe collega's. Dat maakt het hockeyen juist ook wel zo leuk denk ik.”

De toegevoegde waarde van hockey daarin wordt onder woorden gebracht door een werknemers van Philips Life Consumer:

“Gewoon zeggen jongens we gaan maandagavond om acht uur de kroeg in werkt niet. Het hockey geeft een gezamenlijk doel. Je wil lekker sporten, je wil het liefst een lekker potje spelen en het liefst als het kan dan winnen. En met elkaar dat doel hebben geeft het net iets meer dan gewoon maar hangen en zuipen.”

Bedrijfshockey versus regulier hockey

Bijna iedereen die meedoet aan het bedrijfshockey doet daarbuiten mee aan de reguliere hockeycompetitie of heeft dat in het verleden gedaan. Zij zien voordelen van het bedrijfshockey ten opzichte van het reguliere hockey. Enerzijds zit dat voordeel er voor de deelnemers in dat het bedrijfshockey meer vrijheid biedt dan het gewone hockey. Deze vrijheid is tweeledig. Aan de ene kant gaat het om de frequentie waarmee er gehockeyd wordt:

“Maar wat het leuke is aan bedrijfshockey: het is niet elke week. Dus het is weer niet die verplichting. Het is dat vrije wat mij heel erg aanspreekt. En dat geldt denk ik ook wel voor al mn teamgenoten. Het is gewoon leuk om af en toe een potje te hockeyen. Meer niet. Dat is gewoon leuk.”

Maar ook wordt het als prettig ervaren dat er minder verplichtingen en verwachtingen zijn. Zo geeft een respondent hieronder aan dat het bij zijn reguliere hockeyteam not done is om niet op bij een wedstrijd te komen maar dat dat bij het bedrijfshockey geen punt is:

“Maar iedereen komt toch wel gewoon opdagen op de wedstrijdavond. En je merkt dat op zo’n maandag mensen makkelijk zeggen: “Toch nog even druk met mn werk.” Of: “Nog even een presentatie afmaken.” Dan komt er iets tussen en die mailen dan een uur voor iedereen weg gaat: “Ja ik ben er toch niet bij.” Die vrijblijvendheid is echt het grote verschil.”

Voor sommige beroepsgroepen is dit zelfs essentieel in de sportbeoefening. Bijvoorbeeld voor mensen die in een ziekenhuis werken en snel en onverwacht beschikbaar moeten zijn voor hun werk, zo blijkt uit het gesprek met de aanvoester van het OLVG-team:

“Kijk er kan natuurlijk altijd iets tussen komen, we hebben hier in het ziekenhuis nou eenmaal te maken met mensen die diensten hebben. Verloskundigen die dienst hebben. Ja als er een kind wordt geboren terwijl iemand onderweg naar de wedstrijd is, dan wordt die weer terug geroepen. En dat is wel het fijne van bedrijfshockey: dat dan weer niet heel erg is.”

Deze vrijblijvendheid is voor veel bedrijfshockeyers dé meerwaarde ten opzichte van regulier hockey of überhaupt de traditionele reguliere sportcompetities. De volgende respondent verwoordt dit als volgt:

“Ik denk ook dat voor heel veel mensen, dat geldt voor mijzelf tenminste ook, dat juist de vrijblijvendheid die het met zich meebrengt en dat je niet die verplichte trainingsavond hebt maar wel gewoon af en toe een gezellig potje hockeyen dat dat juist de waarde ervan is.”

Anderzijds ziet het voordeel ten opzicht van een regulier hockeyteam voor sommige mensen in de mindere mate van fanatisme in de competitie:

“Bedrijfshockey is echt allemaal wat makkelijker. Uhm we hebben, elk team moet zelf een scheidsrechter regelen. Het is net als met een stel jongens op een veldje een balletje trappen. Het is een beetje er tussenin, tussen een balletje trappen en een wedstrijd in een echte competitie op een club. En ik vind dat wel lekker. Ik hoef niet per se streng en een scheidsrechter en elke keer als je veter tegen de bal aan komt ‘shoot’ te horen. Ook in die zin is het echt vrijblijvender en ontspannender”

Gepercipieerde waardetoekenning

Door alle geïnterviewde werknemers wordt het bedrijfshockey gezien als zeer leuk en ook zeer nuttig voor zowel henzelf als voor de organisatie. Zo luidt de duidelijke conclusie van een pensioenadviseur van het bedrijf Mercer dat:

“Het voor mij absoluut een toegevoegde waarde is voor mijn werk. En ook voor het bedrijf.”

Maar hoewel het bedrijfshockey wel door de organisaties wordt betaald (ook daar zit overigens wel verschil tussen alleen de competitiebijdrage of het betalen van volledige outfits) leeft het niet binnen de meeste bedrijven. Zo is het bij een aantal grote bedrijven niet gebruikelijk om dit soort activiteiten echt te promoten of uit te stralen, bijvoorbeeld bij Philips:

“Het is natuurlijk ook het nadeel van de grote organisatie. Het mag en het is bekend en het is ook goed maar het is niet van ‘We doen aan bedrijfshockey.’ (..) Je zou er zo tien dingen onder kunnen hangen die hierbinnen dan mogelijk zijn hoor. Maar het staat er niet. (...)En er zijn natuurlijk binnen Philips honderdduizend activiteiten. Een heleboel dingen die erop gericht zijn om te versterken. En er worden ook interne borrels gehouden. Maar het wordt niet gepromoot.”

Dit, terwijl veel respondenten aangeven het wel heel leuk en van toegevoegde waarde zouden vinden als het wat meer zou leven binnen hun organisatie:

“Daar waren we derde geworden en er stond een foto met een stukje bij. Dat vind ik wel leuk. Om met mijn gezichtje op internet te staan. Ik vind dat wel leuk die aandacht. En dat voegt ook wel iets toe denk ik.”

Mixed Hockey

In tegenstelling tot de reguliere hockeycompetitie wordt er in het bedrijfshockey ook in mixed teams gespeeld. Dit wordt door de deelnemers als een factor ervaren die het nog meer ontspannen maakt en de afstand tot de werksituatie nog meer vergroot doordat het de nadruk op presteren nog meer wegneemt:

“Maar het is juist zo fijn om even los te komen. Wij worden gedreven op prestatie, iedereen wordt hier afgerekend op prestaties. We zijn een commercieel bedrijf en willen geld verdienen. Als je het waardeloos doet dan krijg je dat te horen. Terwijl als je hier een bal niet haalt omdat je conditie niet echt top is dan schreeuwen één of twee gekken: “Lekker joh, Arne”. En dan moet je er zelf om lachen, moet het hele team er om lachen. En dan is het weer klaar. En dat is juist het leuke. Is ook de insteek van onze manier van competitie, mixed, alles en iedereen is welkom.”

Drempels

Ondanks het enthousiasme van de deelnemers hebben de aanvoeders, mede door de al eerder genoemde vrijblijvendheid vaak moeite om voldoende man (en vrouw) op de been te krijgen. Hoewel die vrijblijvendheid belangrijk wordt gevonden, wordt dit wel als negatief ervaren:

“Jazeker. We zijn nu volgens mij met 20, 21 man. Het is wel elke maandag weer een beetje zeuren om weer elf mensen bij elkaar te vinden. En dan moet je het weer via via gaan regelen. Ja gewoon vrienden dan, of broers. Ja! Huisgenootjes van zondag hockeyers ofzo. (...)Want ik vind gewoon dat als je zegt dat je er bij bent je er ook bij moet zijn.”

Uit de interviews komen verschillende argumenten naar voren die door de aanvoeders als barrière worden gezien om af te haken:

“Maar dat komt vooral omdat het natuurlijk niet om de hoek is: allemaal Amstelveen en Amsterdamse Bos. En dat is dan nog dichtbij...als je op de Startbaan terecht komt, dat is bijna Uithoorn man. Dat is vanaf hier gewoon een dik half uur rijden. Op maandagavond om zeven uur. Dat nemen mensen echt wel mee in hun afweging om mee te doen hoor. En het regent daar ook nog eens altijd. Dus dat is wel echt absoluut een drempel.”

“Mensen die elke keer de aanvoerder bellen: “Joh Arne, waar moeten we nou in godsnaam spelen?” “Staat in je uitnodiging.” “ Ja maar ik werk nu thuis en dit en dat en nou ben ik toch al laat en kan mn stick niet vinden...laat maar.” Drempel is te hoog. Merk je echt hoor. Het moet als een hapklare brok naar binnen worden geduwd en dan willen mensen wel. En dan vinden ze het ook harstikke leuk. Maar nu zit te veel het onbekende er in en dan is het al snel...ho laat maar”!

Hockeyen met collega's

Door deel te nemen aan de hockeycompetitie zien werknemers elkaar plotseling in een totaal andere setting. Een setting waar andere waarden en gebruiken gelden, andere kleren worden gedragen en waar andere kwaliteiten worden gewaardeerd. De geïnterviewde werknemers geven duidelijk aan hoe ze het vinden om met collega's te hockeyen. Zo wordt het als zeer positief ervaren dat het team is samengesteld uit een diverse groep werknemers qua hiërarchie:

“Heel divers. Van alles en nog wat. Managers maar ook secretaresses...hoe heet ze ook alweer die mooie blondie? Linda! Het is zeker niet één clan ofzo. Het is heel breed en dat is juist zo positief.”

Het is juist het samen het samen sporten, in dit geval het samen hockeyen dat er voor zorgt dat die barrière in de omgang met elkaar wordt opgeheven:

“Zodra het fluitje van de wedstrijd heeft geklonken dan gaat iedereen er gewoon vol voor, of je nou directeur bent of hier net bent begonnen, dat maakt niks uit.”

Een belangrijk aspect van dat samen sporten is het competitie-element dat ervoor zorgt dat mensen de werkverhoudingen vergeten maar vol met elkaar voor dat ene doel gaan. De rol die je op je werk speelt is in de wedstrijd niet meer van belang en wordt ook vergeten:

“Je ziet wel eigenschappen bij mensen, die worden denk ik uitvergroot omdat je niet je rol op hebt en je net iets meer jezelf kunt zijn. En in het fanatisme van een wedstrijdje kan je daarin weleens...als ik kijk naar mezelf ben ik vrij fanatiek, vrij enthousiast. Dus daar kan je wel eens ...ja die rol valt echt van je af. Als je die cirkel in rent denk je niet meer na van ik ben afdelingsleider of ik heb een voorbeeldfunctie.”

In de betekenissen die de deelnemers geven aan het hockey komt heel duidelijk naar voren dat het bedrijfshockey heel ver afstaat van het werk. En dat dat nou juist het waardevolle is van het samen sporten. Werkverhoudingen zijn helemaal onzichtbaar en de omgang is veel informeler dan op het werk. De aanvoerder van het TomTom team verwoordt het als volgt:

“Nul! Echt nul! Daar zie je niks van terug op het veld! Kijk ik ben de jongste maar ik schreeuw het hardst en ik ben aanvoerder. (...) Mensen die hier manager zijn en hele grote afdelingen runnen die staan daar op het veld echt naar mij te luisteren hoor. En dat staat ook echt helemaal los van elkaar. Je bent echt even van werk weg. Het is echt heel informeel.(...) En dan sta je met iemand te kletsen en dan kom je diegene tegen op werk en dan denk je ineens: O, dat is best wel een belangrijke grote baan die je hier hebt..” En dat is juist zo lekker dat je dat helemaal niet beseft als je met elkaar aan het sporten bent.”

Uit de betekenisgeving van de werknemers wordt duidelijk dat zij zelf een grote afstand zien tussen werksituatie en sportsituatie en dat, naar hun inzicht, het samen hockeyen niet direct bijdraagt aan het presteren op de werkvloer doordat ze zich anders voelen en gedragen in beide settings. Onderstaande uitspraak onderstreept dat nog eens krachtig:

“Buiten dat sociale aspect staat hoe ik in het hockeyveld ben wel echt los van hoe ik in mn werk ben.”

Het hockeyveld als leeromgeving

Maar hoewel volgens de respondenten de hockey- en werksetting weinig met elkaar te maken hebben, geven ze wel aan dat je op het hockeyveld dingen over elkaar kunt leren. Maar over het algemeen wordt dat door de respondenten meer als een bijkomstigheid van het met elkaar hockeyen gezien:

“Eigenschappen worden toch wel vaak uitvergroot. Je hebt natuurlijk wel de fanatieken en de mensen met de grote bek, dat zie je meteen terug in het veld en de mensen die wat rustiger van aard zijn, zijn ook in het veld wat rustiger. Ik denk ook wel dat je aan iemands hockeyspel kan zien hoe iemand is qua karakter ook of in zijn omgang met mensen.”

Want, zoals eerder naar voren kwam, worden de hockey- en de werksituatie als los van elkaar beschouwd. Toch wordt er wel een link gelegd tussen eigenschappen die zichtbaar worden in het veld en de manier waarop iemand zijn of haar werk uitvoert. Echter, zoals uit onderstaand citaat blijkt, wordt er eerder gesproken over het voorspellen van hoe iemand in het veld is naar aanleiding van zijn werkinstelling dan omgekeerd. Ook wordt er niet gesproken of mensen hier daadwerkelijk gebruik van maken in de werksituatie:

Eigenschappen van mensen worden bijvoorbeeld echt uitvergroot. Mensen die in hun werk defensief te werk gaan, naar klanten toe, zullen ook zo spelen. En mensen die heel erg bovenop hun werkzaamheden zitten, gecontroleerd werken, die spelen een leidende en jagende rol in het veld. Dat zie je echt hoor. (..) En de pitbulls in het werk zijn ook de pitbulls op het veld.”

Commitment

Hoewel bedrijfshockey en werk als twee duidelijk gescheiden settings worden beschouwd, komen er in de verhalen die de respondenten vertellen wel verschillende punten naar voren waarvan zij denken dat het hockeyen een bijdrage levert aan het werk. Zo geven veel respondenten aan dat uitkomen van in de hockeycompetitie namens de organisatie bijdraagt aan hun binding met het bedrijf

“In het veld ben je echt TomTom (bedrijfsnaam) en hockey je voor TomTom. En is het hup TomTom. En ik denk dat je daar wel wat meer commitment door krijgt met het bedrijf en je wat betrokkener voelt. Ik voel me wel heel betrokken bij het bedrijf ja. En dat straalt je ook uit naar buiten toe: je komt allemaal in je TomTom shirt en je staat daar als TomTom tegen een ander bedrijf. Ik weet niet waar het nog meer voor zorgt maar ik denk dat alle mensen in het hockeyteam committed zijn met het bedrijf.”

Vooral het hebben van een gemeenschappelijke tegenstander, wat inherent is aan het spelen van een teamcompetitie, draagt bij aan dat gevoel bij de arbeidsorganisatie te horen en voor de organisatie te staan:

“Ik val ook wel eens in bij andere teams, andere bedrijven waar mijn zus dan hockeyt, en dan sta je daar als Postbank. En dan voel je ook wel dat je er als team staat vooral tegen die anderen. Je hebt wel echt een teamgeest en een gezamenlijke tegenstander, een bedrijf.”

Plezier

Ook, zo geven de werknemers aan, draagt het hockeyen met collega's er toe bij dat ze meer plezier hebben in hun werk, op hun werk en met meer plezier naar hun werk gaan:

“Nou het wordt wel een stuk gezelliger op de werkvloer. Of dat dan één, twee, drie mijn prestaties ook echt verhoogt weet ik niet. Maar ik ga wel echt met nog meer plezier naar mijn werk hierdoor.”

Door de respondenten wordt dit gezien als een grote bijdrage van het hockeyen want plezier in het werk wordt door de respondenten als zéér belangrijk ervaren:

“Kijk, het is extra plezier. Wat belangrijk is in je werk is dat je je geld verdient maar net zo belangrijk is dat met wie je dat doet, dat je daar plezier mee hebt. Echt hoor.”

Samenwerken

Het plezier in het werk dat het met elkaar hockeyen geeft, heeft als consequentie dat het ook functioneel bijdraagt aan het werk van de hockeyers en hockeysters, zo ervaren de deelnemers. Het zorgt het er bijvoorbeeld voor dat deze groep mensen binnen het bedrijf makkelijker communiceert en beter kan samenwerken

“Dat is gewoon ook leuk even naast je werk. Even kletsen over andere dingen. Die band is al goed. Maar ik denk wel dat door hockey je sneller los komt van het werk. En los van het werk een goede band hebt. En dat is dan ook weer lekkerder samenwerken.”

“De ene keer kan ik echt prima iets alleen doen maar zeker nu, nu we bezig zijn met die herstelplannen, daar werken we wel met mensen van meerdere afdelingen samen. En dat zijn natuurlijk ook mensen die hockeyen. De manager van HLM, die de rekenprogramma's maken bijvoorbeeld, die zit ook in het hockeyteam. En dat helpt dan wel in de communicatie.”

Deze betere communicatie op het werk wordt door de aanvoerders als waardevol ervaren en draagt voor hen direct bij aan hoe ze hun werk kunnen uitvoeren. Omdat mensen van andere afdelingen eerder iets doen als ze je kennen dan als ze je niet kennen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande uitspraak van de aanvoerdster van het TomTom hockeyteam:

“Ik merk toch wel dat als je wat mensen kent van andere afdelingen en als je een project start...Of zoals voor mij van interne communicatie dat je mensen makkelijker kunt aanspreken. Ik merk gewoon: als mensen je kennen dan zetten ze net even een stapje extra voor je. Ze doen net even iets meer hun best. Terwijl als ik een mailtje stuur naar iemand willekeurig van een afdeling: “Wil je me hier en hier mee helpen?” Dan is het: “Sorry ik heb het druk.” Doordat je met iemand hockeyt zal iemand eerder iets voor je doen dan iemand die je niet kent. Dat merk je wel echt hoor. Mensen doen het dan toch even tussendoor ook als ze het druk hebben. Het werkt als mensen je kennen en dan is het natuurlijk handig als ze je ook mogen...”

Een ander positief effect van de verbeterde communicatie dankzij het hockeyen, genoemd door de respondenten is het zogenaamde *cross selling*:

“En het heeft een functie dat het bijvoorbeeld cross-selling in de hand kan werken. Zowel direct als indirect.”

Cross-selling houdt in dat werknemers klanten makkelijker naar elkaar kunnen doorverwijzen. Dit geldt met name voor bedrijven die meerdere producten verkopen. Het hockey draagt daar tweeledig aan bij: enerzijds weten mensen van de verschillende bedrijfsonderdelen beter van elkaar wat ze doen en wat er verkocht wordt, anderszijds kennen ze elkaar beter en weten ze elkaar makkelijker te vinden. De respondenten hebben het idee dat dit door de werkgevers gewaardeerd wordt en dat het hockey er dus aan bijdraagt dat ze de verwachtingen van de baas beter kunnen inlossen:

En ook voor het bedrijf is dat goed. Hier wordt best wel gepromoot dat we elkaars afdelingen bij de klant bekend maken. Zo van we doen dit en dit en dit ook nog. En binnen dat bedrijfshockeyteam hoor je toch wel wat meer wat een ander doet. En dat kan je dat toch wat makkelijker overbrengen.

Teamspirit

Hoewel de hockeyers vaak niet direct met elkaar samen werken, voelen ze zich op het werk wel met elkaar verbonden als groep. Bij andere gelegenheden gaan ze elkaar nu ook vaker opzoeken:

“Het is niet zo dat anderen worden buitengesloten maar je gaat wel wat meer met elkaar om. Bijvoorbeeld als je cursus hebt en daar zijn ook twee mensen bij die in het bedrijfshockeyteam zitten dan ga k daar eerder bij zitten en dan worden er ook wel geintjes over de hockeywedstrijd gemaakt. Dat gebeurt wel. Je bent wel een beetje een groepje binnen het bedrijf.”

En dat teamgevoel heeft niet alleen effect op de hockeyers maar wordt, volgens respondenten, ook uitgestraald op de rest van de organisatie:

“En als je dan ook nog kampioen wordt, wat niet heel bijzonder is maar wel leuk, dan draagt dat, geloof ik echt bij, aan het met zn-allen-willen-winnen-gevoel. Dat merk ik wel echt. (...) Dat gevoel komt terug in de werksituatie.”

Naamsbekendheid

Tenslotte brengen de captains naamsbekendheid op als bijdrage die zij door het hockeyen leveren aan de organisatie waar ze voor werken en hockeyen en waarvan zij ook vermoeden dat de werkgever dat heel belangrijk vindt:

Denk ook bijvoorbeeld maar aan de naamsbekendheid. Daarom betalen ze het waarschijnlijk ook. Het is toch één keer in de twee weken spelen tegen een ander team dat ons niet kent. En zij denken ook: “Wat doen jullie?” Dus dat gaan ze dan vragen. Voor een bedrijf als Heineken is dat aspect wat minder interessant maar voor Mercer zeker wel hoor.

De derde helft

Onlosmakelijk verbonden met het hockeyen is het met elkaar drinken achteraf. De gesprekken die hier met elkaar worden gevoerd blijken anders te zijn dan de gesprekken die mensen met elkaar op het werk voeren:

Je hebt na zo'n hockeywedstrijd echt wel dat je dingen bespreekt. Van wat er nu weer speelt. Iemand die misschien weg wil of promotie krijgt en daar praat je over met elkaar. Dat is namelijk ook een goed moment omdat je dat op het werk minder goed kan doen. In de pauze een beetje maar het hockey geeft je meer bonding. Het heeft echt een grote sociale functie.

Verbeterpunten

Ondanks de afstand tussen de werksetting en de hockeysetting, geven de respondenten dus ook wel aan dat het deelnemen aan hockey het werken beïnvloedt. Uit de interviews komt echter sterk naar voren dat dit effect, en daarmee ook de meerwaarde van het bedrijfshockey, groter zou zijn als er vaker en/ of op regelmatigere basis met elkaar gespeeld zou worden:

Dat het elke keer weer als een verrassing komt. Ik denk dat het mee zou bijdragen als het vaker of regelmatigere zou zijn. Bij mij in ieder geval wel omdat ik dan gewoon weet elke maandagavond hockeyen. En dat zou dan denk ik beter zijn voor de teamspirit en hoe het leeft enzo.

En je leert ook echt mensen hun eigenschappen kennen: doorzettingsvermogen ofzo. Je ziet wie er echt doorgaan terwijl ze al op apengapen liggen, wie er echt nog slidings maken om te kunnen scoren. En dat neem je ook mee in andere settings waar je mensen tegenkomt hoor. Al is het misschien onderbewust. Maar door de lage frequentie is de zichtbaarheid wel ook echt minder.

4.3 Betekenissen werkgevers

In de bovenstaande paragraaf is naar voren gekomen hoe de deelnemende werknemers aankijken tegen de bedrijfshockeycompetitie en het belang ervan voor henzelf en de organisatie waarvoor ze werken. In deze paragraaf wordt weergegeven wat de Human Resource managers vinden van de bedrijfscompetitie en wat voor functie en waarde zij denken dat het heeft voor de organisaties.

Motivatie

Zoals ook in de interviews met de werknemers naar voren kwam is het bedrijfshockey vaak een initiatief van de werknemers. Desondanks wordt het wel betaald door de werkgevers. Want hoewel ze het niet initiëren vanuit organisatie, heeft het bedrijfshockey wel betekenis voor de organisatie en heeft het, vanuit HR-perspectief gezien, waarde voor de organisaties:

“Maar het staat wat mij betreft als een paal boven water dat bedrijfshockey van meerwaarde is voor bedrijven. Dit soort initiatieven dragen bij aan een blije organisatie.”

Naast deze algemene bijdrage aan de organisatie wordt het ondersteunen van het bedrijfshockeyteam met name verantwoord door de sociale cohesie die het te weeg zou moeten brengen:

“Het draagt dus bij aan die binding. Dat is waar het ons, en ik denk ook andere bedrijven, om gaat.”

De organisaties geven ook aan dat deze verwachting wordt ingelost en ze dit daadwerkelijk terug zien op de werkvloer:

“Tuurlijk. En we zien ook wel dat het werkt: mensen zoeken elkaar makkelijker op. Mensen weten elkaar makkelijker te vinden voor vragen of problemen. Dus ja dat helpt absoluut in de bedrijfsvoering. En in de efficiëntie van werken. En dat is natuurlijk prettig voor ons.”

Gepercipieerde waardetoekenning

Ondanks dat de HR managers aangeven dat de bedrijfshockeycompetitie van positieve betekenis is voor de organisatie wordt het bedrijfshockey niet heel duidelijk uitgedragen binnen de organisatie of gepromoot. Waar de deelnemers aangaven dat het leuk zou zijn als het hockey wat meer aandacht zou krijgen en het goed zou zijn als het wat meer gepromoot zou worden, wordt dit vanuit de werkgevers zijde niet ondersteund. Het wordt duidelijk gezien als iets van de werknemers:

“En het bedrijfshockey is iets wat, zo zien wij dat, geïnitieerd moet worden door de medewerkers zelf. Want zij moeten dat ook gaan dragen. Als dat van ons uit zou komen dan denk ik dat dat minder goed zou werken en ik vind ook niet de verantwoordelijkheid van de werkgever.”

Want ook al geven ze aan positieve effecten voor de organisatie te zien. Het wordt met name gezien als iets wat wordt georganiseerd voor het individuele plezier:

“En het bedrijfshockey voegt denk ik vooral wat toe aan de individuen in de organisatie dan aan de organisatie als geheel. Daar is het te klein voor.”

Najah die binding zorgt volgens mij voor motivatie van mensen. Maar in het geval van de bedrijfshockey, ja het gaat natuurlijk wel maar om maar een heel klein groepje mensen. En het wordt ook daarom eigenlijk niet echt uitgedragen. Omdat het voor het bedrijf als geheel denk ik te weinig impact heeft.

Daarnaast wordt door de meeste organisaties de vergelijking getrokken met fitness waar meer aandacht naar uitgaat binnen de bedrijven omdat hier directer en bewezen resultaat mee wordt behaald:

“Ja we vinden het heel belangrijk dat mensen makkelijker bij elkaar binnen lopen en onze medewerkers zo efficiënt mogelijk werken. Maar dat is bijvoorbeeld niet in geld uit te drukken. Het enige dat wij in geld uit kunnen drukken is ziekteverzuim. Dus als je zou kunnen aantonen dat samen sporten ook bijdraagt aan minder ziekteverzuim. En dat het bijvoorbeeld goedkoper is dan het faciliteren van fitness.”

Ook de directe commerciële waarde van de bedrijfshockeycompetitie is een reden om niet te veel te investeren het hockeyteam en de aandacht er op te vestigen. Sterker nog er wordt helemaal geen commerciële waarde in gezien:

Dat is ook hartstikke leuk maar dit soort dingen moet je ook niet continu hebben lopen omdat het ook afleidt van dat we hier ook aan het werk zijn. Je bent een commercieel bedrijf en er moet hier gewoon geld verdient worden. Zo simpel is het.

Dat komt mede doordat, zoals ook bij de deelnemers naar voren kwam, ook voor het gevoel van de managers de hockeysetting te ver weg staat en te veel verschilt van de werksetting:

Nou bijvoorbeeld met dat volleybaltoernooi was voor financiële dienstensector. Dat was commercieel echt interessant dus daar willen we als bedrijf dan ook wel wat extra in investeren. De commerciële waarde van die hockeycompetitie is denk ik heel erg laag. Juist ook omdat ik denk dat mensen die aan sporten zijn, ook als sporten ze met hun werk, niet met werk bezig willen zijn. Althans die aannamen hebben wij hier. Wij willen juist ook dat ze het informeel leuk met elkaar hebben.

Dat ligt niet per se aan het hockeyen maar ook aan het competitieverband waarin het wordt gespeeld. Één van de managers geeft aan dat als het korter en krachtiger georganiseerd zou worden het wellicht commercieel interessanter zou zijn, iets wat ook door enkele werknemers geopperd werd:

Ik denk dat het organiseren van een toernooi per sector commercieel veel interessanter: meer mensen bij elkaar, intenser en meer gelegenheid tot netwerken. Omdat je ergens een hele dag bent in informele sfeer. In plaats van snel na het werk en maar één tegenstander. Gewoon in de zomer één zaterdag. Dat is zeker interessanter.

5. Bevindingen

5.1 Contextuele trends

Een eerste bevinding kan gedaan worden op basis van de motieven van deelname, die naar voren komen in de diepte-interviews met de teamcaptains. De deelnemers geven aan dat één van de belangrijkste bijdragen van het bedrijfshockey, voor hen, zit in de vrijblijvendheid ervan. Enerzijds vrijblijvend in de zin van het niet altijd aanwezig hoeven zijn en het niet hoeven trainen. Anderzijds vrijblijvend in de zin van het niet al te competitieve karakter wat bijvoorbeeld wordt gecreëerd door het spelen in een mixed team. Deze twee motivaties zijn congruent met de trends dat mensen minder interesse hebben in traditionele competitiesport en een toename in de beoefening van solosporten. Hiermee lijkt de hockeybond goed in te spelen op de betekenis die de moderne jonge mens geeft aan het beoefenen van een sport. En er zo daadwerkelijk in slaagt de groep mensen tussen de 18 en 35 jaar oud, die zich terug trekt uit de traditioneel georganiseerde hockeysport, tegemoet te komen en weer aan zich te binden.

5.2 Waarde voor de arbeidsorganisatie

Commitment

Zoals uiteengezet in hoofdstuk drie gaven Britse bedrijven aan het begin van de twintigste eeuw al veel geld uit aan het faciliteren van sportclubs voor hun werknemers. Dit deden ze onder andere om werknemers een positiever beeld van de organisatie te geven en daarmee hun loyaliteit en commitment naar de organisatie te vergroten. Die commiterende functie van bedrijfssport komt ook terug in de betekenissen die werknemers geven aan de bedrijfshockeycompetitie. Zij geven aan dat het uitkomen voor een bedrijf, het hebben van een ander bedrijf als tegenstander en het dragen van shirts van het bedrijf bijdraagt aan commitment naar het bedrijf toe. Dieper ingaand op de betekenissen van de werknemers wordt die commitment zichtbaar voor de arbeidsorganisatie in het gegeven dat werknemers harder willen werken. Als echter wordt gekeken naar de meest letterlijke vorm van commitment, verbinding aan het bedrijf, dan is deze functie van het bedrijfshockey niet heel evident. De werknemers geven namelijk anderzijds ook aan dat het hockey helemaal los staat van de werksituatie. Bovendien lijkt de commitment meer betrekking te hebben op het hockeyteam dan op de organisatie: nergens komt naar voren dat mensen bijvoorbeeld langer bij de organisatie blijven werken doordat ze zich meer verbonden voelen. Terwijl wel naar voren komt dat mensen, ook als ze al niet meer voor een organisatie werken, mee blijven doen met het hockeyteam.

Putnam (2000) ordende de mogelijke bijdrage van sport aan het creëren van sociaal kapitaal in het *bonden* en *bridgen* van netwerken. Waarbij, zo stelde hij, deze tweede vorm het meeste sociaal kapitaal oplevert omdat het ervoor zorgt dat je in contact treedt met mensen buiten je sociale netwerk en daarmee kennis maakt met andere gebruiken en waarden. Bedrijfshockey zou een bijdrage kunnen leveren aan beide vormen van sociaal kapitaal vergaring. Zo vinden er ontmoetingen plaats tussen mensen van **verschillende organisaties**, waarbij uitwisseling kan plaats vinden tussen verschillende ideeën, kennis en opvattingen die in de beide bedrijven zit. Op basis van de betekenissen die werknemers geven kan echter gesteld worden dat de bijdrage van het bedrijfshockey aan deze vorm van *bridging capital* minimaal. Want hoewel het contact met tegenstanders over het algemeen als goed wordt ervaren, gaat de onderlinge interactie over het algemeen niet verder dan de organisatie van de wedstrijd. Na de wedstrijd richt men zich met name op de eigen teamgenoten in plaats van te *mengen* met de tegenstanders. Zo wordt er dus eigenlijk geen informatie uitgewisseld waar men later voordeel mee kan behalen.

Het spelen tegen andere bedrijven zorgt echter wel voor *bonding capital*. Door het spelen in een hockeyteam, dat de organisatie representeert, wordt een gevoel van verbondenheid en teamgeest gecreëerd. In eerste instantie blijft dit echter wel beperkt tot de hockeyspelers. Dit komt doordat er binnen de organisaties weinig betekenis wordt gegeven aan het hockeyteam en het niet wordt uitgedragen. Wel blijkt dat het voortbrengen van *bonding capital* zich uitbreidt naar een groter deel van de organisatie, dan alleen tussen de mensen van het hockeyteam, op het moment dat het hockeyteam goed presteert. Dan komen er meer mensen naar kijken en wordt er op het werk meer over gesproken. Aan dit *bonding* effect van het bedrijfshockey wordt door HR-managers veel waarde gehecht en is een belangrijke reden voor hen om het bedrijfshockey te faciliteren. Opvallend is wel dat zij waarde hechten aan dit effect van het bedrijfshockey, ook aangeven het effect ervan terug te zien op de werkvloer maar dat zij het niet inzetten als HR interventiemiddel door het bijvoorbeeld te promoten of meer uit te dragen binnen de organisatie. Beter faciliteren van het bedrijfshockey, zou kunnen leiden tot betere prestaties van het team en daarmee zou er meer bonding binnen de organisatie kunnen ontstaan.

Bridging capital komt dus niet tot stand tussen de organisaties maar het bedrijfshockey draagt wel bij aan het overbruggen van netwerken **binnen de organisatie**, zo valt op te maken uit de betekenissen die werknemers aan het hockeyen geven. Een belangrijke motivatie van de werknemers om zich te voegen bij het hockeyteam van hun organisatie is dat ze het leuk vinden nieuwe mensen te leren kennen. Meer specifiek: andere mensen dan die van de eigen afdeling en dan waar ze dagelijks mee werken. Er wordt door de deelnemers grote waarde gehecht aan vergroten van hun netwerk en het krijgen van een completer beeld van de organisatie waar ze voor werken en wat er allemaal in die organisatie gebeurt. Door de omvang

van veel organisaties is dat binnen het dagelijks werk niet meer mogelijk. In de hockeyteams zitten mensen van diverse afdelingen, met een grote diversiteit aan functies en via het hockey komen mensen in contact met mensen waarmee ze normaal gesproken niet zo snel in contact zouden komen. Aan dit aspect van het hockey wordt veel waarde gehecht door de deelnemers zelf en na de wedstrijd wordt er dan ook enerzijds gepraat over persoonlijker dingen dan op het werk gebeurt, wat zorgt voor *bonding*, en anderzijds wordt er ook over gepraat over dingen die spelen op het werk. Ook worden problemen die de deelnemers tegenkomen op het werk gemakkelijker in de hockeysetting besproken dan op de eigen afdeling. Via het hockey wordt informatie en kennis dus verspreid door de organisatie en worden verschillende afdelingen van het bedrijf beter met elkaar verbonden.

Organizational Citizenship Behavior

Deze bonding en bridging waarden van het bedrijfshockey vinden hun praktische toepassing en waarde voor de organisatie in Organizational Citizenship Behavior. Dit concept, zoals uiteengezet door Moreman en Blakely (1995), bevatte vier dimensies van gedrag dat een concrete bijdrage levert voor de organisatie terwijl het niet direct van voordeel hoeft te zijn voor het individu. Op basis van hoe de werknemers het bedrijfshockey ervaren, kan gezegd worden dat meedoen aan de bedrijfshockeycompetitie een grote bijdrage levert aan het burgerschap van de werknemers in een organisatie.

Zo draagt bedrijfshockey bij aan *interpersonal helping* doordat de deelnemers een stapje extra voor elkaar willen zetten omdat ze elkaar op een leuke manier hebben leren kennen. De deelnemers ervaren dat als ze iets vragen aan iemand die ze niet kennen ze langer moeten wachten of niet geholpen worden. Maar mensen die elkaar kennen vanuit het hockeyteam zijn altijd bereid een stapje extra te zetten om elkaar zo goed mogelijk te helpen. Ook de dimensie *individual initiative* wordt ingevuld door het bedrijfshockey: de communicatie onderling wordt als beter ervaren doordat mensen van verschillende afdelingen elkaar makkelijker kunnen vinden. Hier kunnen dingen sneller, efficiënter en makkelijker worden geregeld. Daarnaast geven de deelnemers aan door het bedrijfshockey met meer plezier naar hun werk gaan en meer plezier in en op hun werk hebben. De consequentie hiervan, zo wordt door sommigen aangegeven, is dat er ook harder wordt gewerkt. Dit valt volgens de twee onderzoekers onder de dimensie *personal industry*. Tenslotte draagt de bedrijfshockeycompetitie ook bij aan *loyal boosterism*: de bedrijfscultuur van een organisatie komt terug op het hockeyveld en daarmee promoten de deelnemers het imago van de eigen organisatie. Het contact met andere organisaties is goed en de werknemers beoordelen de andere teams vaak als gezellig en zien bij veel teams een prettige bedrijfscultuur terug op het veld. Het valt dus ook op in het hockeyveld als arbeidsorganisaties een bedrijfscultuur hebben die minder gewaardeerd wordt:

“(...) Ik merk wel bij sommige tegenstanders dat dat een beetje van het bedrijf afhangt hoor. En dat het bij sommige tegenstanders heel duidelijk wel naar voren komt dat de managers van een

afdeling heel duidelijk in dat team ook wat meer te zeggen hebben.”

Daarnaast voelen de deelnemers zich op het moment van spelen heel erg verbonden met hun bedrijf, door de bedrijfskleding en de gemeenschappelijke tegenstander in de vorm van een ander bedrijf.

Commerciële waarde van bedrijfshockey

Op basis van de stijgende overheidsuitgaven aan sport hebben we kunnen vaststellen dat de maatschappelijke waarde van sportbeoefening de afgelopen honderd jaar flink is toegenomen. Zoals beschreven, werd sport met name gezien als activiteit van persoonlijk welbevinden en werden er pas later functies aan toegekend die sport van waarde zouden maken voor de samenleving (Crum, 1992). In eerste instantie lag hier de nadruk op het beweegaspect van sport en is het pas iets van de laatste decennia dat aan sport een sociale functie wordt toegekend die waarde heeft of kan hebben voor de maatschappij (Bottenburg & Schuyt, 1996). Op basis van de betekenissen die aan het bedrijfshockey worden toegekend door de HR-managers kan een vergelijkbare ontwikkeling worden gezien. Namelijk dat sport in eerste instantie wordt gezien als iets dat gewoon leuk is voor het individu maar niet van waarde is voor de organisatie. Dat geluid is ook nu nog hoorbaar:

“En het bedrijfshockey voegt denk ik vooral wat toe aan de individuen in de organisatie dan aan de organisatie als geheel.”

De commerciële waarde van sport voor bedrijfsleven wordt wel erkend maar dan met name in de waarde die het sponsoren van externe sportteams, sportevenementen of individuele sporters. De commerciële waarde die bedrijfsleven hecht aan sportbeoefening door werknemers zelf, ligt met name in het gezondheidsaspect dat het bewegen met zich meebrengt. Dat is terug te zien in de opkomst van bedrijfsfitness de afgelopen jaren maar het komt ook terug in de betekenissen van de HR-managers rondom bedrijfshockey. Hierin komt duidelijk naar voren dat de managers, hoewel ze dus het bindende effect waarnemen, niet in zien dat het samen sporten een commerciële waarde heeft en bijdraagt aan het genereren van winst. Die waarde kennen zij wel toe aan bedrijfsfitness vanwege de evidente bijdrage die dat levert aan het afnemen van ziekteverzuim: voor organisaties een rechtstreekse en zichtbare manier van geldbesparing.

5.3 Transfereerbaarheid

Hockeysetting – Werksetting: Transfereerbaar

In het theoretisch kader werden de verschillen tussen sportsetting en werksetting al uiteen gezet: *men betreedt een wereld met eigen plaats ten opzichte van andere maatschappelijke verschijnselen (Bottenburg & Schuyt, 1996)*. In de betekenissen die de werknemers geven aan het hockeyen blijkt inderdaad dat, ondanks dat met collega's op het veld wordt gestaan, de afstand tussen sportsetting en werksetting groot is. Functionele verhoudingen zoals die op het werk zijn, worden door de werknemers ook tijdens andere activiteiten met collega's ervaren. Maar deze verhoudingen worden niet zo ervaren in het hockeyveld: daar gaat het erom wie er het beste kan hockeyen. Zoals hieronder nog eens wordt benadrukt door één van de aanvoerders:

“Ik scheld in het veld innig tevreden elke hoge pief uit. En die lacht mij ook innig tevreden uit na de wedstrijd met mijn belabberde spel. Op een heel normaal ‘we-zijn-allemaal-mensen-niveau’. Dat niveauverschil is juist daar helemaal weg. Bij een borrel speelt het misschien nog wel maar hier helemaal niet.”

Dat is ook meteen de kracht van het hockeyen en wat de deelnemers zo waarderen in het bedrijfshockey. Het wordt gezien als een activiteit die helemaal los staat van het werk. In termen van Goffman (1959): ze waarderen de hockeysetting als backstage. Het is een plek, zo komt naar voren in de betekenissen van de werknemers, waar ze zichzelf kunnen zijn. Dus ondanks dat het publiek hetzelfde is als op het werk, zorgt het hockeyveld ervoor dat mensen zich op hun gemak voelen. Waar contacten op het werk als formeel worden beschouwd, worden de contacten in en rond het hockeyveld als informeel beschouwd en als een mogelijkheid om los te komen van het werk:

“We hebben voor alles wel bepaalde voorschriften. En om dat dan juist even uit je handen te laten vallen en op een hele open en individuele manier elkaar te benaderen is heel fijn. Je hebt juist eventjes niet meer die rol, je bent even een gewoon individu. En je hoeft even niet via een procesgedreven manier: “zeg hé Arne, op deze en deze deliverable hoe vind jij dat we het eerste kwart van de wedstrijd hebben gespeeld?” Nee het is gewoon: “hou je bek ik vond het echt klote gaan er moeten twee man meer op het middenveld.” Ik vind dat echt een hele prettige en informele manier van je collega's zien.”

De betekenissen van de werknemers bevestigen de afstand tussen de werksetting en de sportsetting. Deze afstand wordt als positief ervaren en brengt weldegelijk iets teweeg op de werkvloer. De werknemers durven op het werk (frontstage) meer van zichzelf (backstage) te laten zien en gaan ze ook daar op een meer informele manier met hun collega's om:

“En dat is juist zo lekker dat je dat helemaal niet beseft als je met elkaar aan ‘t sporten bent. En daardoor ben je op het werk ook weer relaxeter tegen die mensen. Voel je je meer op je gemak op het werk.”

Het sociale of omgangaspect wordt dus overgedragen van de hockeysetting naar de werksetting. Met allerlei positieve consequenties tot gevolg. Dat het hockey daadwerkelijk iets teweeg brengt op de werkvloer wordt bevestigd doordat ook de HR-managers de positieve effecten ervaren.

Hockeysetting – Werksetting: Niet- transfereerbaar

Op basis van de manier waarop zowel werknemers als HR-managers het bedrijfshockey ervaren, lijkt het dus van waarde te kunnen zijn voor de arbeidsorganisaties. Zij zien dit ook daadwerkelijk terug op de werkvloer maar hechten er desondanks nog te weinig waarde aan om het zelf actief te organiseren en de hockeyactiviteit actief uit te dragen naar de rest van de organisatie. De mogelijke winst voor de organisatie die het bedrijfshockey kan opleveren en de transfereerbaarheid van wat er in het hockeyveld gebeurt naar de werksetting, wordt gelimiteerd. Belangrijkste beperking in deze transfereerbaarheid heeft te maken met de door de werknemers en HR-managers gewenste mate van vrijblijvendheid. Deze vrijblijvendheid vormt een dunne grens tussen de al dan niet transfereerbaarheid van de ene naar de andere setting. Een dunne grens tussen het al dan niet hebben van waarde voor de werknemers zelf en de arbeidsorganisaties.

De belangrijkste bijdrage van het bedrijfshockey voor werknemers, ten opzichte van andere activiteiten met collega's, wordt gevormd door de meer informele sfeer die door het bedrijfshockey wordt gecreëerd en die de rolverhoudingen, zoals die op het werk zijn, wegneemt. Die afstand tot de werksituatie wordt enerzijds veroorzaakt door het met elkaar sporten anderzijds door de weinige waarde die het bedrijfshockeyteam in de organisaties heeft. Het is een initiatief van de werknemers zelf en vanuit de organisatie is er maar weinig aandacht voor de hockeyers. Door die afstand tot de werksituatie en de vrijblijvende en informele sfeer beschouwen de werknemers het hockeyveld als een plek waar ze zichzelf kunnen en de mensen met wie ze spelen als mensen waarbij ze zichzelf kunnen zijn, ook in de werksituatie. Ook HR- managers geven aan dat ze de positieve bijdrage van het bedrijfshockey op de organisatie herkennen maar dat ze veel waarde hechten aan het feit dat het *bottum up* wordt georganiseerd. Ze willen het faciliteren maar willen zelf niet actief organiseren en het voor de organisatie vrijblijvend houden. Dit wordt onder andere beargumenteerd vanuit de lage commerciële waarde die het bedrijfshockey volgens hen heeft en de kleine groep werknemers die er bij de activiteit betrokken is.

Deze nadruk op vrijblijvendheid, vanuit beide oogpunten, beperkt de mate van transfereerbaarheid van de hockey naar de werksetting. De aanvoeders geven aan dat het bedrijfshockey waardevoller zou zijn voor de organisatie en voor hun persoonlijke band met

collega's als vaker en op regelmatigere basis gespeeld zou worden. Dit creëert meer teamgeest en collega's leren elkaars eigenschappen, die worden uitvergroot in het hockeyveld, nog beter kennen en gebruiken in de werksituatie. Dit staat echter haaks op de gewenste vrijblijvendheid die het hockey juist zo leuk en aantrekkelijk maakt voor de werknemers.

Doordat werkgevers het bedrijfshockey alleen op vrijblijvende basis willen faciliteren, beperkt dat de transferbaarheid: meer deelnemers en een serieuzere aanpak zou betere resultaten kunnen opleveren waardoor het meer gaat leven binnen de organisatie. Dat gaat echter ten koste van de vrijblijvendheid voor de deelnemers waardoor zij het bedrijfshockey kunnen gaan ervaren als onderdeel van hun werk. Hierdoor zal hun enthousiasme om deel te nemen afnemen en bestaat de kans dat de sfeer minder informeel wordt en mensen minder zichzelf kunnen zijn. Terwijl juist dit is wat er wordt overgedragen van de hockeysetting naar de arbeidssetting. Uit de betekenissen van werknemers en HR-managers komt duidelijk voren dat de mate van vrijblijvendheid de mate van transferbaarheid en de waarde voor de werknemer en de organisatie bepaalt.

5.4 Sportwaarden

Zoals in de inleiding beschreven, heeft NOC*NSF de groep 'werknemers' gekoppeld aan de sportwaarde presteren omdat sport op dat punt voor hen een bijdrage zou kunnen leveren in persoonlijke ontwikkeling. Uit het vooronderzoek, dat voor de bouwsteen Sportwaarden is uitgevoerd, blijkt sport op verschillende manieren een bijdrage te kunnen leveren aan het presteren van mensen. Zo komt in het onderzoek naar voren dat de relaties tussen sport en gevoel van welbevinden en tussen sport en zelfvertrouwen in de bestaande literatuur goed worden onderbouwd. De relaties tussen sport en ontwikkeling van psychologische waarden, die betrekking hebben op *presteren* worden volgens het vooronderzoek *enigszins onderbouwd*, (Van den Heuvel, Van Sterkenburg & Van Bottenburg, 2007). De literatuur die zij hebben meegenomen in hun literatuurstudie beschrijft als volgt hoe sport aan de verschillende indicatoren van presteren bijdraagt:

Ontwikkeling leiderschap	'High school athletes' scoren hoger leiderschapskwaliteiten hun mede scholieren die niet sporten.
Prestatiestreven	Sportbeoefening in competitieverband staat in verband met een grotere nadruk op succes, winnen en slagen
Doorzettingsvermogen	Door competentie op te bouwen in sport, groeit zelfwaardering en daarmee de vorming van een eigen identiteit. Die identiteit kan er toe bijdragen dat men in andere settings meer doorzettingsvermogen toont in moeilijke situaties.
Willen winnen	Sportbetrokkenheid zou er toe bijdragen dat mensen meer belang hechten aan willen winnen.

Arbeidsethos	Sport kan beschouwd worden als parallele bezigheid ten opzichte van arbeid: presteren, complexiteit, specialisering kunnen in beide settings worden teruggevonden. Sport zo daarmee een socialiserend effect kunnen hebben.
Verbeterde prestaties	Fysieke activiteit zou bij dragen aan de academische en schoolprestaties van jongeren.

Uit: Vloet, 2008

De theoretische onderbouwing van deze aspecten in de literatuur geldt als basis voor de sportwaarde 'presteren' in het visiedocument van de bouwsteen (Vloet, 2008) dat als handvat gebruikt gaat worden voor te maken beleidskeuzes. Wat betreft de aanpak en de inzet van sport voor de persoonlijke ontwikkeling van werknemers, wordt in het visiedocument het volgende gezegd:

“Voor het bevorderen van het prestatievermogen via speciaal sportaanbod richten we ons op twee groepen, te weten (1) werknemers, inclusief lang verzuimenden, en (2) scholieren.

Bij beide groepen willen we sport – met al haar facetten – inzetten om het prestatievermogen van de deelnemers te verhogen. We willen met sport er aan bijdragen dat scholieren en werknemers ambitieus zijn, doelen durven stellen en er voor gaan. Dat ze er naar streven het beste uit zichzelf te halen en dat ze gemotiveerd en enthousiast zijn. Dat ze kunnen omgaan met druk en tegenslagen. En dat ze leiderschap aandurven. (...)” (Vloet, 2008)

Verder onderzoek is vereist om dit succesvol te kunnen doen. Dit onderzoek heeft daarom proberen aan te sluiten bij de vraag die er vanuit de bouwsteen naar verder onderzoek is:

“Met behulp van goede voorbeelden en verdere theoretische onderbouwing, zal ook in dit geval (net als bij de andere sportwaarden, W.S.) achterhaald moeten worden welke factoren er voor zorgen dat de kans op succes zo groot mogelijk is.” (Vloet, 2008)

Dit onderzoek heeft de bedrijfshockeycompetitie genomen als 'goed voorbeeld' en heeft geprobeerd via betekenissen die werknemers en HR-managers aan dit goede voorbeeld geven een bijdrage te leveren aan de onderbouwing van hun beleid en het behalen van de doelstellingen zoals hierboven genoemd. Het is voor het maken van beleid en programma's van belang om te weten of die indicatoren waarvan het vooronderzoek aangeeft dat sport ze ontwikkelt dan ook worden meegenomen in andere settings en onder welke omstandigheden dit dan het beste gebeurt. Daarom in dit hoofdstuk bevindingen ook een overzicht van hoe de verschillende waarden waar sport invloed op zou kunnen hebben zich verhouden tot de betekenissen die werkgevers en HR-managers geven. Hierbij worden de waarden genomen uit het vooronderzoek en enkele die terugkomen in de uiteindelijke definitie in het visiedocument (Vloet, 2008) zoals hierboven beschreven.

Leiderschap & prestatiestreven

Hoewel in de literatuur enigszins wordt onderbouwd dat deze twee waarden door sport worden ontwikkeld, kan gesteld worden dat ze *niet* terug komen in de betekenissen die werkgevers en werknemers geven aan het bedrijfshockey. Wat betreft de ontwikkeling van leiderschap wordt deze eigenschap van mensen wel herkend in het hockeyveld. Er wordt gezien dat bepaalde mensen een meer leidende rol hebben op het veld en dat dit niet per se de mensen zijn die deze rol vervullen in de werksituatie. Leiderschap wordt geaccepteerd van die mensen die goed kunnen hockeyen, ook al zijn die niet de mensen die op het werk een leidinggevende functie bekleden. Die leiderschapskwaliteiten kunnen in het hockeyveld dus wel zichtbaar worden gemaakt, mensen kunnen dus de eigenschap 'leiderschap' in iemand leren kennen in het hockeyveld. Dat dit ook voordelen biedt in de werksituatie komt niet terug in de betekenissen. In de werksituatie wordt alleen omtrent het bedrijfshockey leiderschap getoond in de werksetting, zo komt goed naar voren uit het interview met de aanvoester van TomTom:

Doordat ik in het veld de leiding heb dat ik op het werk ook wel...maar misschien alleen met de mensen van het team. Nou bijvoorbeeld als ik het mail: "Jongens we hebben niet genoeg mensen, regel even wat invallers ofzo." Ben ik wel degene die ze een opdracht geeft. Terwijl in principe sta ik onder ze in hiërarchie. Dus misschien dat je daardoor wel iets meer van je leiderschaps capaciteiten ook op het werk een beetje kan laten zien.

Aangaande *prestatiestreven* kan worden vastgesteld dat dit helemaal niet terug komt in de accounts van de respondenten. Niet bij de deelnemende werknemers maar ook niet in de waardering van de HR-managers als eigenschap die zij terugzien op de werkvloer of graag terug zouden zien.

Doorzettingsvermogen & willen winnen

De eigenschap 'doorzettingsvermogen' is iets wat de collega's wel bij elkaar opmerken in het hockeyveld. Het hockey kan dus fungeren als setting waarin die eigenschap zichtbaar wordt gemaakt voor elkaar, zoals bijvoorbeeld bij een bedrijfsborrel niet het geval is. Ook wordt aangegeven dat het wordt gewaardeerd als deze kwaliteit bij mensen op het hockeyveld zichtbaar is. Echter door de grote afstand tussen hockey- en werksetting, waar totaal andere regels en omstandigheden zich voordoen, is het niet duidelijk of mensen hierdoor ook in de werksituatie meer doorzettingsvermogen tonen. Wel kunnen mensen zich hierdoor op een positieve manier profileren waardoor op het werk meer vertrouwen in elkaar is en mensen eerder hulp aan iemand vragen. Mensen nemen de kennis van deze eigenschap bij iemand dus wel mee naar de werkvloer en zullen bij het samen stellen van projectgroepen hier rekening mee houden, zo komt naar voren uit de betekenissen.

Ook het aspect van 'willen winnen' komt terug in de betekenissen zoals die door de deelnemers gegeven worden. Zij ervaren dit gevoel niet alleen binnen het team maar ook op de werkvloer. De kanttekening die hierbij wel gemaakt moet worden is wel, dat dit alleen van betekenis is op het moment dat het team succesvol is: alleen dan kan het waarde hebben voor het 'willen winnen' gevoel op de werkvloer.

Motivatie en enthousiasme

Deze twee waarden komen niet terug in de voorbereidende literatuurstudie maar dragen volgens de definitie uit het Visiedocument Sportwaarden (Vloet, 2008) wel bij aan het prestatievermogen van werknemers. In de betekenissen van de geïnterviewde werknemers komt naar voren dat de deelnemers, in ieder geval de aanvoerders, dankzij het hockey met meer plezier naar het werk gaan en meer plezier hebben in hun werk. Dit zorgt ervoor dat ze meer gemotiveerd zijn om hard te werken en motiveert om af en toe een stapje extra te zetten voor collega's.

Betere prestaties & gewenst arbeidsethos

Zoals eerder in deze analyse beschreven draagt bedrijfshockey bij aan *Organizational Citizenship Behavior* en daarmee aan het arbeidsethos dat de meeste organisaties graag terug zien bij hun werknemers. Dat draagt tenslotte bij aan meer efficiëntie op de werkvloer: mensen beperken hun werk niet tot wat er in hun contract staat maar zijn door het bedrijfshockey bereid harder te werken en meer voor elkaar te doen. Ook dragen ze bij aan de uitstraling van het bedrijf waarvoor ze werken. Doordat werknemers elkaar makkelijker weten te vinden en kennis en informatie halen uit andere plaatsen van de organisatie dan hun eigen afdeling zal bedrijfshockey ook bijdragen aan het presteren van de werknemers.

5.5 Slotanalyse

Na het presenteren en analyseren van de resultaten kan de balans worden opgemaakt over wat de toegevoegde waarde en bijdrage is van deze studie. En in hoeverre de resultaten en bevindingen van dit onderzoek iets opleveren dat aansluit bij de vragen vanuit NOC*NSF en de hiaten in wetenschappelijke kennis, zoals uiteengezet in de inleiding van deze rapportage. Allereerst werd dit onderzoek ingegeven door vragen vanuit wetenschappelijke hoek. Zowel Abram de Swaan (1985) als Van Bottenburg en Schuyt (1996) achtten bewezen dat sport een bijdrage levert aan de oefening van eigenschappen die mensen voordeel oplevert in de samenleving. Dat sport daadwerkelijk bepaalde eigenschappen van mensen ontwikkelt wordt nog eens bevestigd in de studie van Van den Heuvel et al. (2007). De onderzoekers zien het echter als een groot hiaat, in bestaand onderzoek, dat niet duidelijk wordt hoe de ontwikkeling van bepaalde eigenschappen in een sportsetting doorwerkt in een andere maatschappelijke

omgeving, zoals op de werkomgeving. Dit zou volgens hen bijzonder relevante informatie kunnen zijn voor Human Resource Managers. De betekenisconstructie die in deze studie tot stand komt laat zien dat dat wat er in de bedrijfshockeysetting gebeurt, daadwerkelijk effect heeft op wat er in de werksituatie gebeurt.

Allereerst ervaren de deelnemers dat sommige eigenschappen van mensen, zoals doorzettingsvermogen en leiderschap, beter zichtbaar zijn op het hockeyveld dan op de werkvloer. Mensen leren elkaar door samen te hockeyen dus beter kennen en de kennis van bepaalde eigenschappen bij collega's wordt meegenomen naar de werksituatie en gebruikt wanneer nodig. Het schept meer vertrouwen in de kwaliteiten van collega's.

Andere relevante informatie voor HR-managers, die op basis van de betekenisconstructies naar voren komt, is dat het plezier dat werknemers met elkaar op en rond het hockeyveld hebben wordt meegenomen naar de werkvloer. Het zorgt ervoor dat mensen met meer plezier naar hun werk gaan en daardoor ook harder willen en kunnen werken. Als het team goed presteert wordt bovendien de teamgeest en de sfeer van 'willen winnen' van het hockeyveld naar de werkvloer getransfereerd.

Voor de beleidsmakers van het Olympisch Plan 2028, die graag willen dat sport zo goed mogelijk gaat bijdragen aan het presteren van werknemers en het bewustzijn van mensen dat sport daaraan bijdraagt, levert dit rapport informatie op over de grenzen waarbinnen deze activiteit gehouden moet worden om het effect te laten hebben. Belangrijkste factor daarin is de mate van vrijblijvendheid. De afstand tot de werksituatie moet groot genoeg zijn om mensen een gevoel te geven dat ze *backstage* zijn en zichzelf kunnen zijn bij de mensen met wie ze hockeyen. Voor een deel gebeurt dat al door de activiteit hockey op zich zelf. Voor een deel kan die vrijblijvendheid wordt gecreëerd door de competitiviteit op het veld te beperken en door het bottom up te organiseren.

6. Conclusies

Welke betekenis kennen werknemers en HR-managers (werkgevers) toe aan samen sporten en hoe verhoudt zich dit tot de sportwaarden zoals die zijn geformuleerd in het Olympisch Plan 2028?

Bovenstaande hoofdvraag in ogenschouw nemend, kunnen er aan de hand van dit onderzoek enkele conclusies worden getrokken op basis van het interpretatie van de betekenissen die worden gegeven aan de bedrijfshockeycompetitie in Amsterdam door werknemers en HR-managers.

In de betekenissen die de hockeyers geven komt naar voren dat voor hen de waarde van het samen hockeyen met name ligt in afstand die het biedt tot de werksituatie, meer dan bijvoorbeeld een bedrijfsborrel dat doet waar de rol die iemand op het werk heeft nog wel een rol speelt. Ook de mogelijkheid die het geeft om collega's van andere afdelingen te leren kennen en met een meer informele manier met elkaar om te gaan wordt als waardevol ervaren. Werknemers ervaren het als makkelijker om werkgerelateerde problemen na het hockey te bespreken dan met directe collega's van de afdeling. Dit zorgt voor bridging social capital tussen de verschillende afdelingen en voor bonding social capital en groepsgevoel als organisatie ten opzichte van andere organisaties. Mensen gaan met meer plezier naar het werk en hebben meer plezier in hun werk waardoor ze graag een stapje extra voor elkaar zetten. Hierdoor draagt een bedrijfssportcompetitie bij aan citizenship behavior in de arbeidsorganisatie, wat gunstig is voor de organisatie als geheel doordat er efficiënter gewerkt wordt.

Vanuit de werkgevers kant geven HR-managers aan dat ze dit soort initiatieven, als ze van werknemers komen, van harte willen ondersteunen maar dat ze er niet open voor staan om het zelf te organiseren. Hoewel ze wel zien dat er een effect op de werkvloer is: ze ervaren meer binding en ze ervaren dat mensen elkaar makkelijker weten te vinden. Hier hechten ze ook waarde aan. Echter ervaren ze de groep hockeyers als te klein om echt effect te creëren en zien ze niet echt commerciële waarde in de bedrijfshockeycompetitie. Iets wat ze bijvoorbeeld wel direct terug kunnen zien in het ziekteverzuim als sport wordt benaderd vanuit het beweegaspect. Er is voor hen voldoende aangetoond dat het stimuleren van beweging bij werknemers bijdraagt aan meer vitale werknemers die minder ziek zijn en dat is financieel direct terug te zien.

Er wordt dus door beide partijen waarde gehecht aan het bedrijfshockey. Maar de transfereerbaarheid van gunstige effecten van de sportsetting naar de werksetting wordt bepaald door de mate van vrijblijvendheid. De kans lijkt groot dat als arbeidsorganisaties bedrijfshockey topdown en professioneel zouden gaan opzetten, de positieve effecten verloren gaan voor zowel organisatie als werknemer. De fragiele grens van vrijblijvendheid die zo

belangrijk is voor de werknemers en HR-managers wordt overschreden. De vrijblijvendheid en de afstand tot de werksituatie zouden verloren gaan: deelnemende werknemers zouden zich minder op hun gemak voelen doordat de bedrijfshockeysetting als gelijk met de werksetting ervaren zou kunnen worden. Dit betekent een beperking in de informele en vrijblijvende sfeer wat effect heeft op de mate waarin de deelnemers zichzelf kunnen zijn in de hockeysetting. Het positieve effect dat die informele en plezierige contacten hebben op de werksituatie gaat dan ook verloren.

Wat betreft de bijdrage die het samen sporten, zoals gebeurt in de bedrijfshockeycompetitie, levert aan de bouwsteen Sportwaarden, kan geconcludeerd worden dat het deelnemen aan een bedrijfssportcompetitie bijdraagt aan de doelstelling om sport een bijdrage te laten leveren aan het prestatievermogen van werknemers. Door met elkaar te sporten in competitieverband tegen andere bedrijven wordt de zichtbaarheid van in de werksituatie nuttige eigenschappen als leiderschappen en doorzettingsvermogen vergroot. Daarnaast worden de inductoren voor prestatievermogen enthousiasme, motivatie en de wil om te winnen meegenomen naar de werksituatie. Tenslotte draagt het samen sporten in zijn algemeenheid bij aan het presterend vermogen van de organisatie doordat het sociaal kapitaal genereert en het burgerschapsgedrag van de deelnemers verhoogt.

7. Aanbevelingen aan de opdrachtgever

De doelstelling van de beleidsmakers van de Bouwsteen Sportwaarden van het Olympisch Plan 2028 is om sport zo goed mogelijk te laten bijdragen aan het prestatievermogen van werknemers. Op basis van deze studie kunnen hier omtrent, afsluitend, enkele aanbevelingen worden gedaan om zo succesvol mogelijk te maken dat bij deze doelstelling aansluit.

Een eerste vereiste daarvoor is verder onderzoek. Dit onderzoek geeft inzicht in een zogenaamd 'best practice' maar beperkt zich tot de hockeysport en arbeidsorganisaties uit de dienstensector in regio Amsterdam. Meer onderzoek zou een completere betekenisconstructie opleveren. Op basis van dit onderzoek kunnen echter de volgende punten worden meegegeven voor het vormen van beleid of het opzetten van speciaal sportaanbod voor werknemers.

Allereerst is het van belang om het sportaanbod zo vrijblijvend mogelijk te houden: dit komt de transfereerbaarheid van positieve ontwikkelingen in de sportsetting naar de werksetting ten goede. Vrijblijvendheid aan de ene kant door het niet een verplicht karakter te geven en afstand te creëren tussen de sport- en de werksetting. Dit kan bewerkstelligd worden door de sportcompetitie zo *bottum up* als mogelijk te organiseren. Hierdoor wordt het een competitie van de werknemers en niet van de werkgever. Dit betekent dat vanuit het Olympisch Plan de promotie van sportcompetities voor werknemers zich het best kan richten op werknemers (bijvoorbeeld via bonden en sportverenigingen) in plaats van op de arbeidsorganisaties. Aan de andere kant is het raadzaam vrijblijvendheid te stimuleren in het veld: niet zo serieus en fanatiek als bij reguliere wedstrijden. Een effectief middel daarvoor, dat bij het bedrijfshockey voor die vrijblijvendheid zorgde en zeer populair was bij de deelnemers, is het organiseren van een gemengde competitie. Dat wil zeggen dat bij teamsporten ieder team uit een vastgesteld aantal mannen en vrouwen bestaat.

Als er een sportcompetitie wordt opgezet is het van belang om de werknemers voldoende argumenten mee te geven om naar hun HR-manager te gaan om hiervoor steun en faciliteiten te vragen. Belangrijk in de informatievoorziening richting organisaties is om te benadrukken dat het bijdraagt aan binding binnen de organisatie en het efficiënter volbrengen van taken door de werknemers. HR-managers uit deze case-study gaven aan daar waarde aan te hechten. Verder kan worden aangegeven dat werknemers door samen te sporten met meer plezier naar hun werk gaan en daardoor ook harder willen werken. Tenslotte zouden HR-managers kunnen worden geïnformeerd over de waarde die een bedrijvencompetitie heeft voor Organizational Citizenship Behavior van werknemers en wat dat voor de organisatie inhoudt. Verder onderzoek zou kunnen bijdragen door hier dit te vertalen in een commerciële waarde. Dit wordt door organisaties interessant gevonden.

Tenslotte om een sportprogramma zo goed mogelijk bij te dragen aan het prestatievermogen van werknemers, wil ik naar aanleiding van dit onderzoek aanbevelen dat te doen in de vorm

een teamcompetitie *tussen* organisaties ten opzichte van sportactiviteit binnen één arbeidsorganisatie. Het competitieve element geeft de deelnemers een gemeenschappelijk doel en daarmee zorgt het voor binding en teamgeest. Het inter-organizationele aspect draagt bij aan het gevoel van *willen winnen* en *teamgeest* door het hebben van een ander bedrijf als gemeenschappelijke tegenstander.

Maar bovenal geldt: houd de bedrijvencompetitie laagdrempelig en vrijblijvend om het effect op werknemer en werkgever zo groot mogelijk te maken.

8. Bibliografie

8.1 Geschreven bronnen

Amis, J. & Slack, T. (1999) Sport sponsorship as a distinctive competence, *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), pp 250-272

Arya, A. & Mittendorf, B. (2004), Using job rotation to extract employee information, *The journal of law, economics and Organization*, 20(2), pp. 400-416

Bokkel, E te, et al. (2008), *Goud op de werkvloer*, Deventer: Dam uitgeverij

Breeveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (red) (2008): *Rapportage Sport 2008*, Den Haag: SCP

Breeveld, K., & Tiessen-Raaphorst, A.(red) (2006): *Rapportage Sport 2006*, Den Haag: SCP

Bottenburg, van M., (1994): *Verborgene competitie: over de uiteenlopende populariteit van sporten*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker

Bottenburg, van, M., & Schuyt, C.J.M. (1996): *De maatschappelijke betekenis van sport*, Arnhem: NOC*NSF

Buuren, van W., & Stevens, Th. (red.). (2008)., *Sportgeschiedenis in Nederland*, Amsterdam: Stichting Historisch Platform.

Crum, B.J. (1992), *Over de versporting van de samenleving*, Baarn: Tirion

Doets, M. (2008): *Sportsponsoring in beeld*, Amsterdam: SWOCC

Frenkel,S.J. & Sanders, K. (2007): Explaining variations in co-worker assistance in organizations, *Organization studies*, 28 (06), pp. 797-823

Gabbay, S.M. & Leenders, R.Th.A.J. (2001): Social capital of organizations: from social structure to the management of corporate social capital, *Social capital of organizations*, 18, pp.1-20

Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everyday life*, New York: The Overlook Press

Heller, M. (2008): Sport, Bureaucracies and London Clerks 1880-1939, *The International Journal of the History of Sport*, 25(5), pp. 579 – 614

Henn, M., Weinstein, M., & Foard, N. (2006), *A short introduction to social research*, London: Sage Publications

Heuvel, M. van de, Sterkenburg, J. van. & Bottenburg, M. van (2007), *Olympisch Plan 2028: uitwerking van de bouwsteen sportwaarden,'s-* Herthogenbosch: W.J.H. Mulierinstituut

Heuvel, S.G. van den, Boshuizen, H.C., Hildebrandt, V.H., Blatter, B.M., Ariëns, G.A.M. & Bongers, P.M. (2005), *Sporten, type werk, arbeidsverzuimen welbevinden: resultaten van een 3 jarige follow-up studie*, TSG, 81(5), pp. 256 – 264

Johanson, J-E. (2001): The balance of corporate social capital, *Social Capital of Organizations*, 18, pp. 231-261

Kluijtmans, F. (2008): Van verzorger naar spelverdeler: Over veranderende posities op het HR-speelveld, Open Universiteit Nederland

KNHB (2005): *Rapportage strategiesessie bedrijfshockey*

Lazarova, M. & Taylor, S. (2009), Boundaryless careers, social capital and knowledge management: implications for organizational performance, *Journal of organizational behavior*, 30, pp 119-139

Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1994), Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 127-142

Organ, D.W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior, in: Staw, B.M. & Cummings, L.L. (red.) *Research in organizational behavior*, 12, pp. 43-72

Pichot, L., & Pierre, J., (2009), Management practices in companies through sport, *Management Decision*, 47 (1), pp. 137-150

Pichot, L., Tribou, G. & O'Reilly, N. (2008): The uses of sport sponsorship as an external and internal communication tool, *International Journal of Sport Communication*, 1(4)

Potjer, A.M. (2009): *Bedrijfshockey: 'dé sport met je collega's'*, (Thesis. Hogeschool Utrecht, 2009)

Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*, New York: Simon & Schuster

Rijsdorp, K., (1973): *Sport en maatschappij: een confrontatie van de sport met maatschappelijke vragen*, SamSom Uitgeverij

Risico sportblessure niet overdrijven (1993, 13 mei), Trouw

Ritzer, G. & Goodman, D.J. (1992): *Classical sociological theory*, New York: McGraw Hill

Scheerder, J., Pauwels, G. & Vanreusel, B. (2004), Sport en inburgering: een empirische analyse van de relatie tussen sportbeoefening en sociaal kapitaal, *Tijdschrift voor sociologie*, 25 (4), pp. 417- 433

Schmikli, S.L., Schoots, W. & Wit, de, M.J.P. (2004) Sportblessures het totale speelveld: kerncijfers en trends van sportblessures in Nederland 1997-2002, Arnhem: NOC-NSF

Seippel, Ø, (2006), Sport and social capital, *Acta Sociologica*, 49 (2), pp. 169-183

Spender, J.C. & Grant, R.M. (1996): Knowledge and the firm: an overview, *Strategic Management Journal*, 17, pp 3-9

Sport, bewegen en gezondheid: Naar een actief kabinetsbeleid ter vergroting van de gezondheid door en bij sport en bewegen (2005), Den Haag: VWS

Swaan, A. de, (1985): *De Olympische hoogte: Over Amsterdam en de Spelen van 1992*, Amsterdam: Meulenhoff

Vloet, L, (2008): *Visiedocument bouwsteen Sportwaarden*, Arnhem: NOC*NSF

VWS, (2005): *Programma 'Meedoen allochtone jeugd door sport'*, Den Haag: VWS

Wallace, R.A. & Wolf, A. (1999), *Contemporary sociological theory: expanding the classical tradition*, New Jersey: Practice Hall

Yang, H-L. & Wu, T.C.T. (2007), Knowledge sharing in an organization, *Technological forecasting & social change*, 75, pp. 1128-1156

8.2 Digitale bronnen

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/ledencijfers/DU4391_Ledencijfers+KNHB.aspx (14 mei '09)