

FC Utrecht: (on)professioneel?

Een onderzoek naar de invloed van identificatie, trots en passie bij
bureamedewerkers van
FC Utrecht



Masterscriptie voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:
Master in Sportbeleid & sportmanagement
Auteur: B. Hermsen (Bradley)
Studentnummer: 6730868

Scriptiebegeleider: Dr. J.W. van der Roest
Tweede beoordelaar: Dr. I.E.C. Claringbould
Organisatie: FC Utrecht
Universiteit Utrecht
Academiejaar: 2021-2022



**Universiteit
Utrecht**



Beste lezer

Voor u ligt het eindresultaat van mijn masterscriptie. Na het afronden van dit onderzoek kijk ik met gemengde gevoelens terug op het proces. Zo voelde ik stress op momenten wanneer ik te veel begon te twijfelen. Tegelijkertijd kon ik vaak genieten van het onderzoeksproces en kijk ik met een glunderend gevoel terug op deze ontzettend leerrijke periode. Met deze scriptie rond ik niet alleen het schooljaar af maar tevens de Master Sportbeleid en sportmanagement. Ik voel me bevoorrecht dat ik mezelf de afgelopen twee jaar heb kunnen ontwikkelen als toekomstige werknemer in de sportsector. Graag wil ik gebruik maken van dit voorwoord om mijn dank te betuigen aan verschillende mensen die mij hebben geholpen bij het eindresultaat van deze scriptie.

In eerste instantie wil ik Jan-Willem van der Roest bedanken. Naast de constructieve feedback waardeer ik de oprechte betrokkenheid en steun die ik voelde in zijn rol als scriptiebegeleider. Bedankt Jan Willem, voor u aanstekelijke nieuwsgierigheid.

Hiernaast wil ik mijn dank uit spreken aan Linda van Rooijen van FC Utrecht voor niet alleen het vinden van respondenten in kader van deze masterscriptie maar ook voor haar enthousiasme.

Vervolgens wil ik enkele personen bedanken die op hun eigen manier hebben meegedacht over de invulling van het betreffende onderzoek. In het bijzonder wil ik mijn dank uit spreken aan Kaat Verbruggen, Ester Boer, Marian Thunnissen, Lisa Pietersma en Benjamin Vermeiren.

Tevens wil ik mijn ouders bedanken voor niet alleen de kansen en wijze lessen die mij werden gegeven maar vooral voor hun geloof in mij. Ook wil ik graag de kinderen bedanken die ik zwemles gaf dit jaar. Jullie enthousiasme en plezier was de beste afleiding die ik mij kon wensen na een dag zittend te verdwalen in mijn laptop.

Tot slot wil ik graag de respondenten bedanken die tijd hebben gemaakt voor de gesprekken die dit onderzoek nieuwe en interessante inzichten heeft opgeleverd.

Na deze betuigingen van dank rest mij niets dan u plezier te wensen bij het lezen van mijn masterscriptie.

Bradley Hermsen
Universiteit Utrecht
Master Sportbeleid en sportmanagement
Antwerpen, 16 juni 2022





Samenvatting

In de Nederlandse context is met name het betaald voetbal immens populair onder de bevolking. Elke dag worden er nieuwe onderzoeken gedaan waar atleten, coaches en supporters centraal staan. Echter wordt vaak de groep van mensen vergeten in het betaald voetbal die indirect een grote impact hebben op het functioneren van clubs en verenigingen. Namelijk de bureaumedewerker.

Volgens onderzoek identificeren werknemers in de sportsector zich meer met hun werkgever, zijn meer trots en ervaren een hogere passie binnen hun werkcontext in tegenstelling tot de meeste werknemers in een traditionele omgeving. Tegelijkertijd concluderen recente onderzoeken dat burn-out en stress steeds vaker voorkomen in de sportwereld onder werknemers. Is het een mogelijkheid dat de hoge identificatie, trots en passie enerzijds maakt dat werknemers in sportorganisaties worden gemotiveerd echter anderzijds een vermoeiende of stresserende werking op medewerkers in sportorganisaties heeft?

Het doel van het betreffende onderzoek is om erachter te komen welke betekenis bureaumedewerkers van FC Utrecht geven aan identificatie, trots en passie, en in welke mate deze waarden worden ervaren als motiverend en/of stresserend. Op basis van drie deelvragen, welke zijn beantwoord door middel van een literatuurstudie en interviews met 20 bureaumedewerkers van FC Utrecht is een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag. Om de betekenis van respondenten in kaart te brengen is het JD-R model toegepast dat wordt gebruikt om onderzoek te doen naar werkmotivatie en werknemerswelzijn. Door het JD-R model te gebruiken als theoretische lens werd geanalyseerd wat respondenten ervaren als motiverend en/of stresserend in hun werk.

Uit het onderzoek werd vastgesteld dat waarden als identificatie, trots en passie herkenbare concepten zijn voor bureaumedewerkers van FC Utrecht. Zo geven respondenten aan zich erg verbonden te voelen met de identiteit van FC Utrecht. Ook geven respondenten aan een trots gevoel te hebben bij hun werkplek en is passie niet onbekend. Hoewel respondenten deze waarden met name ervaren als motiverend is er een vermoeiende en stresserende invloed. Zo werd in de interviews vastgesteld dat deze vormen van psychologische voldoening een valkuil kunnen zijn voor zowel FC Utrecht als organisatie als voor werknemers binnen deze organisatie. De hoge betrokkenheid van bureaumedewerkers voor wat zich afspeelt binnen FC Utrecht is enerzijds een kracht en anderzijds een zwakte in de vorm van blijven doorwerken, weinig tijd voor reflectie, fixatie op korte termijn en weinig ruimte voor de diepere ik. Respondenten geven aan een behoefte te hebben aan een professionaliseringslag en FC Utrecht méér te runnen als bedrijf met kenmerken als capaciteit, structuur en lange termijn beleid. Anderzijds werd in dit onderzoek ondervonden dat respondenten elke dag worden gemotiveerd door de leuke hectiek, impact van emoties en de affiniteit voor sport, voetbal en FC Utrecht.

Concluderend werd in dit onderzoek vastgesteld dat met name de maatschappelijke impact van FC Utrecht sterk is gekoppeld aan de betekenis die bureaumedewerkers van FC Utrecht geven aan waarden als identificatie, trots en passie. Dit onderzoek heeft bewezen dat *dé* motiverende factor voor bureaumedewerkers in de context van een BVO *méér dan voetbal* is.

In het licht van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag worden verschillende aanbevelingen gedaan voor FC Utrecht. De eerste aanbeveling is het professionaliseren in feedback. Hoewel de informele sfeer het gevoel van vrijheid bevordert wint het steeds van de professionele rol. Ten tweede wordt aangeraden om aan mens-gedreven prestatie management te doen waarin de focus wordt gelegd op professionele interesses, ambities en specifieke carrièredoelen. Tot slot zou FC Utrecht gebruik kunnen maken van de ambidextrie-strategie om te overleven op korte en lange termijn.



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
1.1	<i>Aanleiding</i>	5
1.2	<i>Probleemstelling.....</i>	6
1.3	<i>Doelstelling en centrale onderzoeksvraag</i>	7
1.4	<i>Deelvragen</i>	7
1.5	<i>Centrale begrippen.....</i>	8
1.6	<i>Relevantie.....</i>	8
1.6.1	Maatschappelijke relevantie.....	8
1.6.2	Wetenschappelijke relevantie.....	9
2	Theoretisch kader	10
2.1	<i>JD-R model</i>	10
2.1.1	Job demands	11
2.1.2	Job resources	11
2.1.3	Bevlogenheid.....	13
2.1.4	Burn-out.....	13
2.1.5	Resumé.....	14
3	Literatuurstudie	14
3.1	<i>Identificatie</i>	15
3.2	<i>Trots als psychologische voldoening</i>	16
3.3	<i>Passie als psychologische voldoening</i>	18
3.4	<i>Resumé.....</i>	21
4	Methodologie	21
4.1	<i>Onderzoeksbenadering</i>	21
4.2	<i>Data-verzameling.....</i>	22
4.3	<i>Selectie respondenten</i>	22
4.4	<i>Data-analyse</i>	22
4.5	<i>Betrouwbaarheid & validiteit.....</i>	23
4.5.1	Data-management	24
4.6	<i>Kritische noot</i>	24
5	Resultaten	25
5.1	<i>Aantrekkingskracht BVO en sportwereld</i>	25
5.1.1	Vanuit het hart	27
5.2	<i>Emotie.....</i>	28
5.2.1	Identificatie	28
5.2.2	Trots	30
5.2.3	Passie.....	31
5.2.4	Affiniteit en capaciteit.....	31
5.3	<i>Aanstaan-cultuur</i>	32
5.4	<i>Waardering</i>	35



6	Analyse	38
6.1	<i>Aantrekkingskracht en afstotingskracht</i>	38
6.2	<i>Vanuit het hart</i>	40
6.3	<i>Te hoge identificatie, trots en passie?</i>	41
6.4	<i>Leuk hectisch</i>	42
7	Conclusies en discussie	44
7.1	<i>Conclusies</i>	44
7.2	<i>Discussie</i>	46
7.3	<i>Beleidsaanbevelingen</i>	47
7.3.1	<i>Professionaliseren in feedback</i>	47
7.3.2	<i>Mens-gedreven prestatie management</i>	47
7.3.3	<i>Ambidextrie</i>	47
7.4	<i>Persoonlijke reflectie</i>	48
8	Literatuurlijst:	49
9	Bijlagen	57



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Miljoenen mensen, jong, oud, dik, dun, rijk of arm voelen zich aangetrokken tot de sportindustrie. Zelfs wanneer je niet van sport houdt, ontkom je niet aan de invloed die sport heeft op ons leven. De sportsector zorgt voor ontspanning, spektakel, drama, verhalen, historische overwinningen, lokale trots en nog véél meer (Schoemaker, 2020). Het is een wereld die bekend staat door zijn actie en opwinding (Weight et al., 2021). Sport is uniek omdat emoties en extreme uitingen worden aanvaard en zelfs worden gestimuleerd in vergelijking met andere publieke domeinen. De intrinsieke waarde van sport is de ervaring die mensen opdoen doordat het leuk of uitdagend is een sport te beoefenen (Cobussen et al., 2019). Volgens Van Bottenburg is de hoge mate van identificatie, de emotionele betrokkenheid en het daaruit voortkomend gedrag bij supporters iets wat we enkel terug zien in persoonlijke liefdesrelaties (De Stentor, 2019). Uit onderzoek van de Vrije Universiteit Brussel blijkt dat topsport een positieve impact heeft op het algemeen welzijn. Er werd vastgesteld dat het mensen gelukkig maakt en een gevoel van trots opwekt (VUB, 2021). Er kan gesteld worden dat de dominante discours wat betreft sport zéér positief is. Met name het betaald voetbal is immens geliefd onder de Nederlandse bevolking. Echter hoe populair is het om werkzaam te zijn bij een BVO (Betaald Voetbal Organisatie)?

Werken bij een BVO is voor veel mensen hét walhalla van alle werkgevers. Zo geven Kuper & Szymanski (2009) aan dat professoren aan Europese *business schools* vertellen dat veel van hun MBA-studenten dolgraag voor een hongerloon bij een voetbalclub willen werken. Als je bij een voetbalclub werkt, is het je doel om bij die club te blijven werken. Uit eerder onderzoek blijkt dat juist ook werknemers in de sportsector zich meer identificeren met hun werkgever, meer trots zijn en een hogere passie ervaren binnen hun werkcontext in tegenstelling tot de meeste werknemers in een traditionele omgeving (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Omdat sport zo nauw verweven is met het begrip emotie, is het verrassend dat er zo weinig aandacht wordt besteed aan de rol ervan in het werken bij sportorganisaties.

De wens voor velen om te werken in de sportindustrie wordt gerechtvaardigd door de specificiteit van de sportsector (Hassan, 2012) en de idiosyncratische kenmerken (Day et al., 2012). Hiermee wordt bedoeld dat de passie die consumenten ervaren hetzelfde is als de passie die werknemers ervaren voor sport of hun identificatie en betrokkenheid bij een sportteam (Todd & Andrew, 2008). Identiteit, bewondering en passie zijn niet te imiteren. Organisaties die geen deel uitmaken van de sportsector kunnen deze middelen bijna niet dupliceren of vervangen. Traditionele organisaties hebben geen personeel waarmee het publiek zich identificeert zoals met professionele sportorganisaties of atleten (Babiak & Wolfe, 2009).

Maar deze aantrekkelijkheid komt ook met extra eisen voor werknemers. Zo blijkt dat burn-out, stress en moeilijkheden om werk-gezinsverantwoordelijkheden te combineren, steeds vaker voorkomen in de sportwereld (Dixon & Bruening, 2005; Weight et al., 2021). Uit een interview met Monica Visser, directeur KNRB (Koninklijke Nederlandse Roeibond) blijkt dat het werken in de sportindustrie geen negen-tot-vijf-baan is. Privé en werk lopen vaak sterk door elkaar. Volgens Visser is dit iets waar we in de sportwereld wellicht te weinig oog voor hebben (Sportknowhow.nl, 2021). Er is meer inzicht nodig in hoe werknemers gemotiveerd worden maar anderzijds ook welke rol stress speelt in een wereld die wordt getypeerd als de belangrijkste bijzaak in het leven. Echter schuilt hierin ook een maatschappelijke plicht vanuit werkgevers.

Naast dat sportorganisaties publieke waarde creëren is een belangrijke taak van organisaties om goed voor hun eigen mensen te zorgen.

Sportorganisaties hebben belang bij een groep van mensen die zich goed voelt op de werkvloer. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het perspectief van de bureaumedewerker, dat nog onderbelicht is.

1.2 Probleemstelling

Volgens Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2019) was 1,4% van de totale werkgelegenheid gerelateerd aan sport. In 2019 werkten 150.000 mensen in 110.000 fulltime-banen in de sportindustrie. Hoewel de sportindustrie veel banen biedt ontbreekt het aan inzicht in deze banen wat betreft werkmotivatie en werknemerswelzijn.

In de aanleiding werd vermeld dat mensen erg trots zijn om te werken in sportorganisaties, identificeren zich op een unieke manier met hun werkgever en speelt passie een grote rol (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Echter hoe uniek is een sportorganisatie om werkzaam te zijn? In hoeverre spelen deze waarden een belangrijke rol?

Taylor et al. (2019) geven tevens aan dat er rekening gehouden moet worden met modellen van workaholisme bij sportmedewerkers maar sportorganisaties moeten tevens ook op de hoogte zijn van de verschillen in oorzaken en gevolgen tussen bevlogenheid en workaholisme. Van bepaalde loopbanen is bewezen dat ze meer vatbaar zijn voor workaholisme aangezien sociale normen werknemers ertoe aanzetten verder te gaan dan de verwachte jobtoewijzingen om werk te vinden (Schaufeli et al., 2009). Sport is zo'n beroepsgebied. Een cultuur die bekend staat om haar enorme druk om te winnen en grote concurrentie voor bepaalde banen creëert bepaalde omstandigheden voor workaholisme (Weight et al., 2015).

Is het een mogelijkheid dat de hoge identificatie, trots en passie enerzijds maakt dat werknemers in sportorganisaties worden gemotiveerd echter anderzijds een vermoeiende of stresserende werking op medewerkers in sportorganisaties heeft? Om deze vragen te beantwoorden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het JD-R model. Volgens het JD-R model heeft elk werk positieve en negatieve kanten echter kan ieder kenmerk van een baan zowel gezien worden als positief en negatief. Eerder werd aangegeven dat werknemers in de sportsector zich meer identificeren met hun werkgever (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Door werknemers van een BVO kan dit worden ervaren als positief en motiverend. Tegelijkertijd kan dit worden ervaren als negatief en belemmerend. In het JD-R model worden deze negatieve en positieve kanten uitgedrukt in job demands en job resources.

Meer specifiek geeft het JD-R model aan dat het om de balans gaat tussen deze job demands en job resources. Het behouden van deze balans zorgt er namelijk voor dat mensen niet opbranden (burn-out), maar juist gemotiveerd aan het werk blijven (Bakker & Demerouti, 2007). Er wordt gekeken naar de kenmerken van het werk die de werknemer zowel kunnen vermoeien als motiveren. Dit theoretisch model wordt gebruikt om werknemerswelzijn en werkmotivatie te onderzoeken bij bureaumedewerkers van FC Utrecht.

Overheden, maatschappelijke organisaties alsook private organisaties achten sport belangrijk om maatschappelijke doelstellingen te realiseren (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Volgens Coalter (2006) wordt overheidsbeleid steeds meer toegespitst op de Plus Sport-benadering. Dit betekent dat sport wordt ingezet om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. BVO's zetten zich extern steeds meer in voor thema's als welzijn en vitaliteit. Maar in hoeverre komt aandacht voor thema's als werkmotivatie en werknemerswelzijn terug op de werkvloer bij diezelfde BVO's en waarom is hier aandacht voor nodig?



In dit onderzoek wordt het JD-R model dat met name wordt toegepast in het HRM-vakgebied verbonden aan een maatschappelijk vraagstuk vanuit bestuurs- en organisatiewetenschapperspectief. Als onderzoeker Sportbeleid en sportmanagement is een belangrijk maatschappelijk vraagstuk hoe professionele sportorganisaties als FC Utrecht functioneren en meer specifiek waar bureaumedewerkers door worden gemotiveerd en wat wordt ervaren als stressfactor. Het is namelijk een belangrijke uitdaging hoe werknemers functioneren binnen verschillende contexten en hoe dit beter vormgegeven kan worden. Tot op heden is het onduidelijk in welke mate werknemers bij sportorganisaties job demands en job resources ervaren. In de bestaande literatuur is hier geen onderzoek naar gedaan.

1.3 Doelstelling en centrale onderzoeksvraag

Werknemers in de sportsector hebben een hoge mate van identificatie, trots en passie (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Maar ook steeds meer hebben werknemers te maken met burn-out, stress en moeilijkheden om werk-gezinsverantwoordelijkheden te combineren (Weight et al., 2021; Dixon & Bruening, 2005). Dit komt onder andere door de hoge vatbaarheid voor workaholisme in het beroepsgebied sport dat eerder werd aangewezen. Hiernaar is weinig empirisch onderzoek gedaan in de sportwereld. Het streven van dit onderzoek is om te analyseren welke job demands en job resources bureaumedewerkers ervaren in hun baan bij FC Utrecht.

Later in het theoretisch kader wordt uitgebreid stilgestaan bij de betekenis van job demands & job resources. Zo bestaat er een onderscheid tussen belemmerende werkeisen en uitdagende werkeisen binnen job demands. Tevens is er een onderscheid tussen persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen binnen job resources. Hierdoor krijgt FC Utrecht meer inzicht in positieve en negatieve kanten van werk die medewerkers ervaren. Aansluitend kan worden gekeken hoe het faciliteren van positieve kanten verbeterd kan worden. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om op wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch niveau een bijdrage te leveren. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

“Welke betekenis geven bureaumedewerkers van FC Utrecht aan identificatie, trots en passie, en in welke mate worden deze waarden ervaren als motiverend en/of stresserend?”

1.4 Deelvragen

- 1) Wat zijn job demands in het JD-R model en hoe wordt dit gepercipieerd door bureaumedewerkers van FC Utrecht?
- 2) Wat zijn job resources in het JD-R model en hoe wordt dit gepercipieerd door bureaumedewerkers van FC Utrecht?
- 3) Welke uitkomsten kent het JD-R model en hoe worden deze uitkomsten ervaren door bureaumedewerkers van FC Utrecht?



1.5 Centrale begrippen

HRM: HRM (Human Resource Management) is een discipline dat uit gaat van het idee dat verbeterde prestaties kunnen worden bereikt door mensen in de organisatie (Vermeeren, 2014).

JD-R model: Dit is een model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013).

Job demands: Dit verwijst naar fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke, cognitieve of emotionele inspanningen vereisen en die daarom gepaard gaan met bepaalde fysiologische of psychologische kosten (Bakker & Demerouti, 2007). 'Job demands' wordt ook vertaald als 'taakeisen'. Echter in dit onderzoek is gekozen voor de term 'werkeisen', aangezien het ook om eisen gaat die resulteren uit de betreffende organisatie en de context van het werk.

Job resources: Dit verwijst naar fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die oftewel functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen, werkeisen verminderen met de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten of persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

BVO: Betaald Voetbal Organisatie (KNVB, 2020).

Werknemers: Iemand die voor een ander werkt en daarvoor betaald wordt (Van Dale, 2021).

1.6 Relevantie

1.6.1 Maatschappelijke relevantie

Aangezien sport over de hele wereld een steeds prominentere, economische en sociale instelling wordt, moeten we ons voortdurend afvragen welke maatschappelijke verantwoordelijkheden atleten, coaches, clubs en het personeel van internationale of nationale sportorganisaties hebben. Zo kunnen BVO's een belangrijke rol spelen in het bevorderen van een veilige werkomgeving en het verbeteren van het welzijn van het personeel van de club (EFDN, 2018). Bijvoorbeeld Chelsea Football Club werd als eerste voetbalclub erkend voor haar toewijding aan het eigen personeel door het London Healthy Workplace Charter (London.gov.uk, 2017). Het is een manier om te laten zien aan bedrijven dat de gezondheid en het welzijn van werknemers er echt toe doet. Deze Charter biedt bedrijven een kader voor het beoordelen en ontwerpen van managementpraktijken op gebieden als geestelijke gezondheid, lichaamsbeweging of gezond eten (Chelsea Football Club, 2017).

FC Utrecht heeft ook deze verantwoordelijkheid inzake de waarborging van het welzijn van haar werknemers. Er is gekozen voor FC Utrecht aangezien de Nederlandse BVO op een strategische manier wil kijken naar personeelsbeleid. Onder andere vitaliteit is hierin erg belangrijk. Hoe kan FC Utrecht de vitaliteit van werknemers borgen en hoe kan de club hier belangrijk in worden. In eerdere gesprekken met FC Utrecht werd aangegeven dat werknemers vooral het mentale aspect belangrijk vinden (Van Rooijen, persoonlijke communicatie, 3 februari, 2022). In dit onderzoek wordt hierin een verdiepingsslag gemaakt.



Werknemers moeten bijvoorbeeld gemotiveerd zijn om hun baan voort te zetten. Gemotiveerde werknemers zorgen voor een hogere kwaliteit van arbeid. Maar ook het HR-beleid van BVO's staat onder druk van overheden en maatschappelijke doelstellingen. Volgens Boon et al. (2009) is dit institutionele druk. Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen loopt de dynamiek op de arbeidsmarkt op. Menselijk kapitaal is steeds belangrijker voor waarborgen van inkomen, welzijn en gezondheid (Van Rijn, 2019). Door verschillende behoeftes van werknemers en institutionele druk is het van belang om inzicht te krijgen in deze behoeftes.

Langs de andere kant blijkt uit eerder onderzoek dat degenen die in de sportsector werken steeds vaker te maken hebben met burn-out, discriminatie en stress (Dixon & Bruening, 2005). Echter is dit een probleem dat niet enkel zichtbaar is in de sportwereld. Zo bleek uit cijfers van het TNO (toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek) dat in 2019 zo'n 1,3 miljoen Nederlandse werknemers last hadden van burn-outklachten (TNO, 2020). De 'burn-out' problematiek staat hoog op de maatschappelijke agenda, aandacht voor onder andere zinvol werk dat mensen gelukkig maakt is extra gerechtvaardigd. Volgens de Prins et al. (2018) biedt het een positief counter-thema in een discussie waarin 'werk' al snel wordt gezien als 'last'.

Door te onderzoeken hoe bureamedewerkers van FC Utrecht hun werk ervaren, ontstaat er meer kennis over ervaren perspectieven op werk in de sportwereld. Hierdoor kunnen mogelijke ongewenste consequenties, zoals burnout of stress worden vermeden. Doordat dit wordt vermeden kunnen meer werknemers binnen FC Utrecht met enthousiasme en volle betrokkenheid hun werk uitvoeren, dit komt ten goede voor de psychische gezondheid van de werknemers, maar ook andere BVO's plukken hier de vruchten van. De verwachting is dat middels dit onderzoek FC Utrecht eerste onderzoeksresultaten krijgt in de job demands en job resources van bureamedewerkers in het betaald voetbal.

1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

In het huidig onderzoek wordt gekeken naar perspectieven op werk binnen FC Utrecht. Zowel vanuit de sport als HRM-literatuur is er tot voor zover weinig onderzoek gedaan naar de gezondheid en het welzijn van werknemers in de sport. Weight et al. (2021) geven aan dat het de moeite is om verschillende niveaus van sporten te verkennen om overeenkomsten en verschillen binnen de sportsector te ontcijferen op gebied van welzijn en gezondheid. Maar ook vanuit het HRM-vakgebied is er weinig onderzoek gedaan bij sportorganisaties tot op heden.

De juiste inzet van HRM-beleid is van invloed op de arbeidsbeleving van werknemers, hierdoor ontstaat een grotere betrokkenheid en arbeidstevredenheid (Koeber et al., 2001; Steijn, 2001). Guest (1999) stelt bovendien dat onderzoek onder werknemers van belang is voor HRM-beleid omdat onderzoek onder HRM-managers vaak tot een te rooskleurig beeld van de werkelijke implementatie van HRM-beleid leidt.

Binnen het huidige onderzoek wordt gebruik gemaakt van het JD-R model. Dit is een veel getoetst model in onderzoek naar werkmotivatie en werknemerswelzijn (Van Rijn, 2019). Naar weten is nog niet eerder onderzoek gedaan naar de perceptie van werknemers in de sportsector op hun job demands en job resources. Zoals eerder aangehaald biedt de sportsector veel banen maar ontbreekt het aan het nodige inzicht met betrekking tot werkmotivatie en werknemerswelzijn. Zo levert dit onderzoek nieuwe inzichten over job demands en job resources van werknemers in de sportsector. Hierin wordt het JD-R model van Bakker & Demerouti (2007) voor het eerst toegepast in onderzoek bij bureamedewerkers in de sportsector. Dit levert mogelijke nieuwe theorieën op. Maar ook is dit onderzoek een aanvulling op de literatuur omtrent werknemerswelzijn in de sportsector.



Het onderzoek is van grote meerwaarde voor het vakgebied bestuurs- en organisatiewetenschappen alsook voor het HRM-vakgebied. De kennis die beschikbaar is vanuit het HRM-vakgebied over de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten wordt verbonden aan hoe dit vanuit bestuurs- en organisatiewetenschapperspectief geïntegreerd kan worden in organisaties. Steeds meer wordt duidelijk welke maatschappelijke rol BVO's hebben en hierin is het erg interessant hoe betrokkenen binnen deze organisaties werken en vragen beantwoorden als hoe identificatie, trots en passie invloed hebben op de dagelijkse werking van een BVO of hoe bureaumedewerkers van een BVO zich identificeren met hun werkgever. Daarmee levert dit onderzoek een bijdrage aan de aanpak waarop wetenschappelijke kennis uit het HRM-vakgebied geïntegreerd kan worden binnen sportorganisaties. FC Utrecht gaf bijvoorbeeld aan dat zij aan vitaliteit onder medewerkers erg veel belang hechten (Van Rooijen, persoonlijke communicatie, 3 februari, 2022). Het vooruitzicht is dat dit onderzoek zal proberen de ontbrekende kennis over ervaren job demands & job resources bij werknemers in de sportsector aan te vullen.

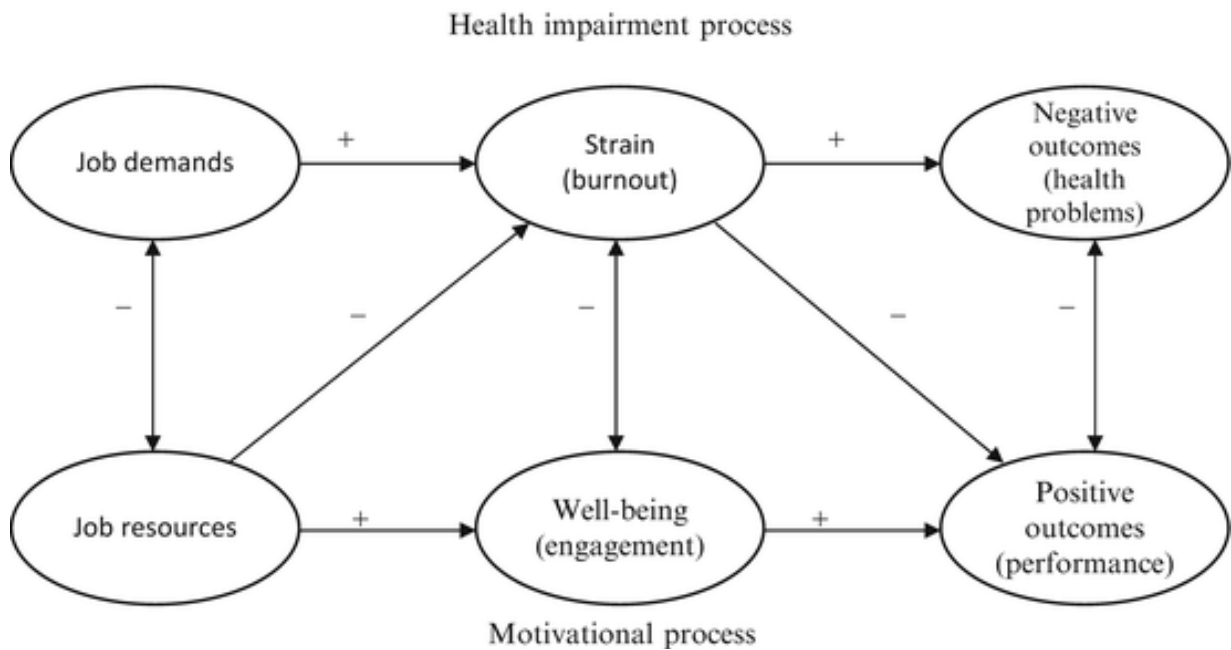
2 Theoretisch kader

2.1 JD-R model

Het JD-R model (Bakker & Demerouti, 2007), (zie figuur 1) wordt veel gebruikt binnen de Arbeids- en Organisationspsychologie (Schaufeli & Taris, 2013). Meer specifiek hebben allerlei organisaties en dus ook BVO's er baat bij te weten hoe medewerkers in alle leeftijdsgroepen gezond en gelukkig aan het werk te houden. De eerste stap in de goede richting is door te kijken hoe werknemers binnen een organisatie kijken naar hun eigen werkplek.

Wright (2004) stelt dat werkmotivatie wordt bepaald door de werkomgeving en kenmerken van het werk. In het JD-R model is de centrale gedachte dat kenmerken van elke baan onder kunnen worden gebracht in twee categorieën. Job demands oftewel verkeisen en job resources oftewel werkhulpbronnen. Het JD-R model veronderstelt twee processen: in het eerste proces leiden veeleisende aspecten van het werk (job demands) tot een aanhoudende aantasting van energiereserves en daarmee op lange termijn tot stressreacties wanneer ze niet in voldoende balans zijn met job resources. Dit kan gezondheidsklachten of ziekteverzuim opleveren (Peeters et al., 2017). Job resources verwijzen naar fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van motiverende kwaliteit die leiden tot motivatie. Het JD-R model stelt ook vast dat job resources de negatieve uitkomsten compenseren of persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Borst, 2019).

Het JD-R model is uniek aangezien ieder kenmerk van een baan kan worden ervaren als positief en negatief. Dit maakt dat het model meer flexibel is in de toepassing. Zo kan de flexibiliteit die wordt gevraagd in de sportindustrie om in avonden en weekenden te werken worden ervaren als negatief en vermoeiend. Echter kan iemand anders dit juist als positief ervaren en werkt het motiverend.



Figuur 1. Schaufeli & Bakker, JD-R model (2004)

2.1.1 Job demands

Zoals eerder vermeld zijn werkeisen, aspecten van het werk die energie kosten op zowel fysiek als emotioneel vlak. Volgens Petrou et al. (2013) zijn er twee soorten werkeisen: fysieke werkeisen en emotionele werkeisen. Werkeisen zit aan de uitputtingskant van het JD-R model (Tims, 2013). Overeenstemmend met Crawford et al. (2010) worden er uitdagende en belemmerende werkeisen onderscheiden. Belemmerende werkeisen hinderen het behalen van werkdoelen en worden als obstakels ervaren die moeten worden overwonnen (Cavanaugh et al., 2000). Uitdagende werkeisen daarentegen vereisen ook extra inzet, echter worden ze wel als positief ervaren omdat ze zorgen voor de ontwikkeling van nieuwe kennis of competenties (Podsakoff et al., 2007). Werknemers met uitdagende werkeisen voelen zich meer betrokken, enthousiast en energiever over hun werk en over betreffende werkgever. Ook hebben ze minder gevoelens van burn-out (Tims, 2013). Zo kan de hoeveelheid van autonomie die medewerkers binnen een BVO krijgen van hun leidinggevende het genereren van nieuwe ideeën en prestaties belemmeren of juist aanmoedigen (Schneider, 2012).

2.1.2 Job resources

Eerder werd vernoemd dat job resources, aspecten zijn van het werk die ervoor zorgen dat werkdoelen kunnen worden behaald, dat er beter omgegaan kan worden met werkeisen en dat er nieuwe kennis of competenties worden opgedaan (Bakker & Demerouti, 2007). Volgens Bakker et al. (2012) hebben werknemers die hun hulpbronnen en uitdagende werkeisen verhoogden, meer bevologenheid dan werknemers die deze hulpbronnen en werkeisen minder verhoogden. Een voorbeeld van een uitdagende werkeis is de extra verantwoordelijkheid die iemand krijgt om een bepaald project te leiden. Overeenstemmend met Petrou et al. (2013) blijkt dat het verhogen van hulpbronnen positief is gecorreleerd met dagelijkse bevologenheid. Deze dagelijkse bevologenheid zorgt voor onder andere organisatiebetrokkenheid en een hogere loyaliteit. Bevologenheid medieert op deze manier de relatie tussen enerzijds energiebronnen en anderzijds gedrag en attitudes die positief zijn voor de organisatie (Schaufeli & Taris, 2013).

Er wordt ook de klemtoon gelegd op het belang van persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen in het JD-R model (Bakker, 2011). Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare aspecten van een individu die helpen om met stressvolle of onzekere situaties om te gaan. Voorbeelden zijn optimisme, eigenwaarde, zingeving of persoonlijke effectiviteit (Peeters et al., 2017). Maar ook passie of trots, die herkenbaar zijn in de sportsector zijn voorbeelden van persoonlijke hulpbronnen.

Volgens Sheldon & Lyubomirsky (2006) wordt ons geluk grotendeels bepaald door eigen gedrag en denkpatronen. Menselijk gedrag is volgens de meeste psychologische benaderingen de resultante van een interactie tussen een individu en de (werk)omgeving (Xanthopoulou et al., 2009). Individuen die streven naar geluk zijn socialer. Volgens Ryan et al. (2006) komt dit ten goede voor hun omgeving maar ook voor henzelf. Dit zou vervolgens kunnen impliceren dat werkgeluk samenhangt met de (werk)omgeving, eigen persoonlijkheid en de interactie tussen beiden (Reichardt-Mulder et al., 2021). Xanthopoulou et al. (2009) onderzochten dat persoonlijke hulpbronnen zoals eigenwaarde, optimisme of zelfvertrouwen het niveau van bevlogenheid anderhalf jaar later konden voorspellen. Overigens werd ook vastgesteld dat er aanzienlijke individuele verschillen zijn in de mate waarin mensen zich aanpassen aan gebeurtenissen in het leven. Het ervaren van positieve emoties of een positieve instelling vergrootte de capaciteit van een individu om nieuwe manieren van denken te creëren (Lucas, 2007). Volgens Fredrickson & Joiner (2018) kunnen alledaagse positieve emoties een blijvende impact hebben op het latere emotionele welzijn van mensen. Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat mensen met een positieve instelling, gelukkiger blijven in hun werk (Reichardt-Mulder et al., 2021).

Volgens het JD-R model kunnen werkgerelateerde bronnen het negatieve effect van werk-eisen op uitputting verminderen (Schaufeli & Taris, 2013). Hoge eisen op het werk kan leiden tot stressreacties en ongezondheid. Echter wanneer een individu beschikt over veel hulpbronnen kan dit leiden tot een verhoogd niveau van motivatie en productiviteit (Schaufeli & Bakker, 2004). Volgens de literatuur kunnen werkgerelateerde hulpbronnen worden geformuleerd op vier niveaus: op het niveau van de organisatie, interpersoonlijke relaties, de organisatie van het werk en de inhoud van het werk. Voorbeelden volgens Bakker & Demerouti (2007) zijn: baan zekerheid, carrièremogelijkheden, salaris (hulpbronnen op het niveau van de organisatie), steun van collega's, werksfeer (interpersoonlijke relaties), betrokkenheid en inspraak (organisatie van het werk) en autonomie, feedback of taakvariatie (inhoud van het werk) (Bakker & Demerouti, 2007). BVO's kunnen op elk niveau stappen zetten om hulpbronnen van werknemers te verhogen. Zo werd Everton Football Club in februari 2020 voor het derde jaar op rij uitgeroepen tot één van de beste plekken om te werken in het Verenigd Koninkrijk. Everton ontwikkelde bijvoorbeeld verschillende werknemersinitiatieven zoals een vorming van inclusie-groepen voor werknemers zoals het Women's Network en een LGBT+ Network. Tot nu toe blijft Everton de enige voetbalclub op de lijst (Everton, 2020). Ook dit zijn voorbeelden van het verhogen van werkgerelateerde bronnen.

Maar ook de rol van leidinggevendenden zou een belangrijke hulpbron kunnen zijn (Reichardt-Mulder et al., 2021). Volgens Schumacher & Baaijen (2018) hebben aspecten als autonomie, vertrouwen en persoonlijke aanpak een grote invloed op het welzijn van werknemers. Hiernaast geven Schumacher & Baaijen (2018) aan dat werk en privé in elkaar lopen waardoor er meer oog zou moeten zijn voor de mens achter de medewerker. Het is belangrijk dat er meer ruimte komt voor de ideeën en wensen van de medewerker zelf. Het JD-R model gaat vooral over persoonlijke en werkgerelateerde factoren op de werkplek. Hiernaast geven Schaufeli & Taris (2013) aan dat job demands zoals werkdruk of veranderingen in het werk van invloed zijn op het welzijn van mensen. Aangezien werk en privé steeds meer verbonden raken door bijvoorbeeld thuiswerken veranderen werkvormen en werkomgevingen.

De sociale omgeving speelt ook een grote rol in het welzijn die werknemers ervaren (Reichardt-Mulder et al., 2021). Eerdere studies naar werknemerswelzijn zagen een verband tussen demografische factoren en welzijn. Zo bleek volgens Campbell et al. (1976) dat leeftijd, inkomen, geslacht, ras of opleiding een invloed hadden op de subjectieve beleving van welzijn. Samenvattend kan gesteld worden dat persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen invloed hebben op het welzijn.

2.1.3 Bevlogenheid

Volgens Schaufeli & Bakker (2001, p. 245) is bevlogenheid: *“een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”*. Vitaliteit wordt gekenmerkt door het hebben van veel energie, gevoel van fitheid, doorzettingsvermogen en geestelijk veerkrachtig zijn. (Schaufeli & Bakker, 2004b). Toewijding wordt gekenmerkt door enthousiasme, trots, inspiratie, uitdaging en voldoening. Toegewijde werknemers identificeren zich sterk met het werk dat ze doen aangezien zij dit ervaren als zinvol, nuttig, uitdagend of inspirerend (Schaufeli & Bakker, 2004b). Ten slotte is absorptie kenmerkend door de op plezierige manier helemaal opgaan in het werk, waarbij de tijd snel voorbij gaat en andere zaken worden vergeten. Werknemers met een hoge mate van absorptie verliezen zich vaak op een positieve manier in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2004b).

2.1.4 Burn-out

Overeenstemmend met Schaufeli & Enzmann (1998, p. 36) is burn-out: *“een langdurige, negatieve, werkgerelateerde geestgesteldheid bij normale individuen, die primair wordt gekarakteriseerd door uitputting en vergezeld gaat met spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie, en de ontwikkeling van disfunctionele werkattitudes en gedragingen. Deze psychologische toestand ontwikkelt zich geleidelijk aan en kan lange tijd voor de desbetreffende persoon verborgen blijven. Burnout is het gevolg van een botsing tussen iemands intenties en de realiteit op het werk. De gevoelens van burnout versterken zichzelf vaak als gevolg van de inadequate copingstrategieën die aan het syndroom gerelateerd zijn”*. In deze definitie ligt de nadruk op een gevoel van uitputting dat samenhangt met spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie en problematische werkattitudes. Spanningsklachten zijn onder andere concentratieverlies, hoofdpijn of veel roken. Verminderde motivatie kan zich uiten in verlies van interesse. Problematische werkattitudes zijn een cynische werkhouding of slechte arbeidsprestaties (Schaufeli & Bakker, 2013).

Eerder werd duidelijk gemaakt dat de sportsector een beroepsgebied is die meer vatbaar is voor workaholisme tegenover andere sectoren (Schaufeli et al., 2009). Dit wordt mede veroorzaakt door de druk om te winnen en grote concurrentie voor bepaalde banen (Weight et al., 2015). Is er hiermee ook een verband te leggen tussen burn-out en workaholisme? Law et al. (2008) toonden aan dat werkverslaafden meer last hebben van burn-outklachten ten opzichte van niet-werkverslaafden aangezien ze niet voldoende herstellen van inspanningen die worden gevraagd in hun werk. In topsport wordt het bijna als vanzelfsprekend gezien dat er na een intensieve training of wedstrijd aan het nodige herstel wordt gedaan. De vraag is in hoeverre bureaumedewerkers in topsportorganisaties doen aan dit soort herstel?

2.1.5 Resumé

Volgens Schaufeli & Taris (2013) is het positief dat het JD-R model steeds meer wordt toegepast om onderzoek te doen naar werknemerswelzijn in verschillende landen, beroepsgroepen en verscheidene organisaties. Ondertussen is aangetoond vanuit de literatuur dat wanneer organisaties een werkplek creëren waarin werknemers genoeg job resources tot hun beschikking hebben dit zal zorgen voor werknemers die energieke zijn, meer bevologenheid tonen en daarmee gelukkiger zijn. Het JD-R model laat zien dat werknemers, leidinggevend en of een organisatie invloed kan hebben op bepaalde dimensies van het werk wat kan leiden tot betere resultaten.

Ook een BVO kan voorwaarden scheppen voor hoge kwaliteit van werk en medewerkers kunnen hierin bijdragen door hun percepties op job resources en job demands te delen. Wat betreft job resources heeft een BVO een voorsprong op een traditionele organisatie in Nederland door de hoge mate van identificatie, trots en passie die werknemers ervaren (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Ondertussen is het ook duidelijk dat burn-out, stress en moeilijkheden om werk-gezinsverantwoordelijkheden te combineren, steeds vaker voorkomen in de sportwereld (Weight et al., 2021; Dixon & Bruening, 2005). De vraag is echter of dat er een verband is te leggen tussen enerzijds deze hoge mate van identificatie, trots en passie en anderzijds burn-out, stress en moeilijkheden wat betreft de combinatie werk en privé. Indien er een verband is, is het enorm interessant hoe bureaumedewerkers dit ervaren. Het JD-R model is het ideale model om hierin inzicht te verkrijgen en om zo richting te geven aan nieuw onderzoek op het terrein van werkmotivatie en werknemerswelzijn in de sportsector.

3 Literatuurstudie

Aangezien het betaald voetbal in Nederland immens populair is, is het niet vreemd dat vooral de aantrekkingskracht van Nederlandse BVO's erg groot is. Maar wat verklaart dat deze BVO's zo aantrekkelijk zijn om werkzaam te zijn? Werknemers in de sportsector zijn in het algemeen niet tevreden met het huidige loon (Hall et al., 2010). Meer specifiek het betaald voetbal is een wereld waar salarissen voor kantoorpersoneel ver onder de markt liggen (Van Rooijen, persoonlijke communicatie, 14 maart, 2022). Echter wordt deze ontbrekende financiële voldoening gecompenseerd met andere vormen van voldoening.

Werknemers die in de sportsector werken, worden dikwijls aangetrokken omwille van hun affiniteit met een bepaalde sport (Taylor et al., 2008). In de opleiding sportmanagement wordt erkend dat studenten vooral geïnteresseerd zijn in werken voor sportorganisaties van een specifieke sport, in plaats van zich te richten op een bepaalde afdeling zoals marketing waar hun competenties het meest geschikt zijn (Swanson & Kent, 2017). Ook is er empirisch onderzoek gedaan dat aantoonde dat liefde voor een bepaalde sport een grotere rol speelt dan kennis over een specifieke baan bij het beoordelen van de bekwaamheid van werken voor een professionele sportorganisatie (Todd & Andrew, 2008). Professionele sportorganisaties stralen kwaliteit uit op allerlei manieren maar wat maakt dat bij het aantrekken van kantoorpersoneel dit anders ligt? Werknemers bij sportorganisaties hebben een hogere mate van identificatie, trots en passie tegenover werknemers in traditionele organisaties (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Echter bestaat er ook een keerzijde aan deze hoge mate van identificatie, trots en passie?

Om op deze vragen een antwoord te vinden zal er in dit hoofdstuk specifiek worden stilgestaan welke rol *identificatie* speelt bij werknemers in de sportsector (3.1). Aansluitend wordt gekeken wat *trots* doet bij mensen die werkzaam zijn in de sport en waarom trots zo kenmerkend is voor de sportsector (3.2). Maar ook *passie* is een concept dat de sportwereld raakt en dus ook de mensen die hierin werken (3.3). Door deze verschillende concepten grondig te analyseren helpt het om in het volgende hoofdstuk de verbinding te maken tussen zowel literatuur als empirie.

3.1 Identificatie

Werknemers in allerlei organisaties maken onderdeel uit van een groep. Volgens Tajfel (1978) geven bepaalde groepen ons een sociale identiteit: een gevoel van verbondenheid met de sociale wereld. In de organisatie-wetenschappen is er veel aandacht besteed aan het concept sociale identiteit en de uitwerking ervan op gedrag in organisaties (Hogg & Terry, 2001). Tajfel (1978) ontwikkelde een theorie over sociale identiteit. Volgens zijn model vormen individuen hun identiteit op basis van hun lidmaatschap of associaties met bepaalde groepen en hierbij hun bijkomende emoties (Hogg & Terry, 2012). Zoals eerder aangegeven hebben traditionele organisaties geen personeel waarmee het publiek zich identificeert zoals met professionele sportorganisaties of atleten (Babiak & Wolfe, 2009). Dat maakt het erg interessant wat deze sociale identiteit dan precies betekent voor mensen die werken in de sportsector.

Het concept van sociale identiteit is niet nieuw in de sport-literatuur. In een onderzoek naar de houding van werknemers in de sportsector legden Todd & Kent (2009) de focus op psychologische voldoening die werd ervaren tijdens het werken in de sportsector. Volgens de sociale identiteitstheorie bestaat psychologische voldoening uit emotionele voordelen. Voorbeelden hiervan zijn trots en zelfrespect die werknemers voelen wanneer ze werken (Swanson & Kent, 2017). Deze psychologische voldoening wordt ook wel positieve sociale identiteit genoemd en wordt veel gebruikt in de sociaalpsychologische literatuur. De overtuiging is dat individuen zich ergens mee identificeren om deels hun zelfrespect te verhogen (Hogg & Turner, 1985). Er kan gesteld worden dat werknemers in bepaalde sportorganisaties psychologische voldoening kunnen halen uit het werken binnen een organisatie, dit zorgt voor organisatie-gerelateerde resultaten in de vorm van werkgedrag, werktevredenheid en werkengagement (Todd & Kent, 2009). Hierbij is het extra interessant dat hoe langer een individu werkzaam is bij een sportorganisatie, des te groter de mate van identificatie (Oja et al., 2015).

Volgens Ashforth & Johnson (2001) wordt in de literatuur al lang aanvaard dat werknemers zich kunnen identificeren met meerdere doelen van identificatie binnen een bepaalde context. Identificatie is een dynamisch begrip. Zo is het een gegeven dat werknemers binnen een BVO zich kunnen identificeren met de organisatie als geheel, eerste elftal spelers, supporters, collega's of een bepaalde afdeling. Er is steeds meer aandacht voor die laatste vorm van identificatie (Ashforth & Johnson, 2001). Iets wat de sportsector meer uniek maakt dan andere sectoren is de kwestie dat werknemers in de professionele sportomgeving vaak fan zijn van het eigenlijke sportteam of de betreffende club waar ze werken. Tot nu toe zijn wetenschappers er nog weinig in geslaagd om onderzoek te doen naar specifiek de organisatie-identificatie of teamidentificatie van sportmedewerkers. Er werd opgemerkt dat eerdere omschrijvingen van organisatie-identificatie geen rekening hield met de omstandigheden wanneer werknemers fan zijn van de organisatie (Swanson & Kent, 2015). Aangezien fans van een specifieke sport appreciatie hebben voor de esthetische fraaiheid of fysieke vaardigheden van bepaalde sporten, zou het gevoel om ondergedompeld te worden in deze omgeving ertoe kunnen leiden dat sportmedewerkers een hoger niveau van bevlogenheid ervaren (Hackman & Oldham, 1975). Wanneer werknemers bij een Nederlandse BVO inderdaad vaak fan zijn van het sportteam of van de organisatie kan dit betekenen dat deze medewerkers meer psychologische voldoening halen uit hun functies.

Fanatisme kan gezien worden als een extreme vorm van identificatie. Zoals met elke extreme vorm kan de vraag gesteld worden welk gevaar hierin schuilt? Swanson & Kent (2015) gaven bijvoorbeeld aan dat fans bij sportorganisaties last kunnen hebben van verminderde productiviteit en negatieve emoties bij sportieve verliezen. Het is om die reden belangrijk om ook de minder positieve facetten van fans in de vorm van werknemers uit te lichten.

Echter is er nog een belangrijke vorm van identificatie die maakt dat het werken bij een professionele sportorganisatie zo aantrekkelijk is. Zoals eerder aangehaald bestaat psychologische voldoening uit emotionele voordelen. Voorbeelden zijn trots en zelfrespect die werknemers voelen wanneer ze werken (Swanson & Kent, 2017). Er zijn verschillende aspecten van werksituaties die kunnen bijdragen aan deze voldoening. Geconstrueerd extern imago en aantrekkingskracht van de organisatie bijvoorbeeld. Met geconstrueerd extern imago wordt de perceptie van werknemers bedoeld op hoe andere mensen de organisatie zien in relatie tot factoren als reputatie, prestige en populariteit (Dutton et al., 1994; Todd & Kent, 2009). Dit wordt geïllustreerd met een eenvoudig voorbeeld: *"Stelt u zich eens de situatie voor waarin individuen zijn verzameld op een openbare plaats zoals een luchthaven of treinstation. Sommige individuen zijn verwickeld in een praatje, waarbij meestal informatie wordt gegeven over familie, hobby's en werk. Één persoon werkt bij een nabijgelegen professionele sportorganisatie. Een andere persoon verkoopt bloemen voor een kleine bloemist in een plaatselijk stadje. Welke persoon zou in het algemeen meer aandacht krijgen vanwege zijn/haar werk?"* (Ellemers et al., 1999, p. 378).

Overeenstemmend met Ellemers et al. (1988) en Sachdev & Bourhis (1987) zijn leden van groepen met een hoge status over het algemeen meer trots op hun lidmaatschap en hebben ze een hogere identificatie binnen de groep. Kortom, wordt het lidmaatschap van groepen met een hoge status als meer voldoende gesteld dan het behoren tot een groep met een lage status. Werknemers bij professionele sportorganisaties worden gezien als leden met een hoge status, gezien de aantrekkingskracht wat blijkt uit het aantal aanmeldingen. Er kan worden gesteld dat dit component van de positieve sociale identiteit het gedrag van werknemers binnen sportorganisaties kan beïnvloeden (Todd & Kent, 2009). De aantrekkingskracht is de wens van een werknemer om zich te identificeren en geaccepteerd te worden in de organisatie.

Dit komt voort uit de perceptie van de persoon-organisatie fit (Todd & Kent, 2009). De twee aspecten, geconstrueerd extern imago en aantrekkingskracht van de organisatie zijn manieren waarlangs medewerkers meer psychologische voldoening kunnen krijgen tijdens het werken in de sportsector (Swanson & Kent, 2017). Verschillende wetenschappers hebben aangetoond dat lid zijn van een sociale groep met een hoge status aantrekkelijker wordt geacht dan lidmaatschap van een groep met een lage status. Leden uit een groep met een hoge status streven ernaar om dit lidmaatschap te behouden door zich in te zetten voor statusbescherming (Todd & Kent, 2009).

3.2 Trots als psychologische voldoening

Zoals eerder aangegeven kunnen werknemers in de sportindustrie trots ervaren als psychologische voldoening wanneer ze werkzaam zijn bij een professionele sportorganisatie. Trots is een fenomeen dat op verschillende manieren is verbonden met de sportsector. Gevoelens van trots worden gerelateerd aan hard werken en succes (Maraniss, 1999) en deze gevoelens worden over het algemeen gedeeld door bijvoorbeeld spelers of coaches (Swanson & Kent, 2017). Maar trots is ook het Oranjelegioen dat in grote getallen aanwezig was tijdens het WK voetbal 2014 in Brazilië. Zo wordt nationale trots gezien als cruciale rol bij ontwikkeling van nationale identiteit (Chalip, 2006). Bang & Chelladurai (2009) gaven ook aan dat het een belangrijk voordeel is bij vrijwilligerswerk voor internationale sportevenementen. Daarnaast wordt trots gezien als fundamenteel element van fangedrag, wat leidt tot beduidende resultaten zoals loyaliteit, toewijding en verhoogde consumptie (Decrop & Derbaix, 2010).



Trots is geconceptualiseerd in de organisatiegedrag-literatuur met zowel emotionele als evaluatieve perspectieven. Terwijl sommige perspectieven trots lijken te zien als meer emotionele aspecten, hebben anderen meer de nadruk gelegd op status (Swanson & Kent, 2017). Intuïtief zullen werknemers bij sportorganisaties emotioneel reageren op prestaties van teams die zijn verbonden aan de organisatie, zelfs wanneer ze niet rechtstreeks met dat competitief team zijn verbonden (Oja et al., 2015).

Dit is een voorbeeld van een emotioneel perspectief. Vanuit het tweede oogpunt wordt trots van werknemers in de sportsector beschouwd als gevoelens van belangrijkheid, waarde en bewondering op basis van statusevaluaties van iemands huidige baan (Todd & Harris, 2009). Eerder werd al aangegeven dat leden met een hoge status over het algemeen meer trots zijn op hun lidmaatschap. Een BVO als FC Utrecht heeft een hogere status ten opzichte van een FC Den Bosch vanwege de aantrekkelijkheid. Uit eerder onderzoek blijkt dat trots een positieve associatie heeft met organisatiebetrokkenheid (Ellemers et al., 2011), naleving, arbeidstevredenheid en intenties om te blijven (Tyler & Blader, 2001).

Een andere manier hoe dit gevoel van trots wordt versterkt is door 'ledenvoordelen' die worden verleend aan werknemers die in een professionele sportorganisatie werkzaam zijn. Met ledenvoordelen worden bijvoorbeeld kaartjes voor sportwedstrijden, exclusieve kleding of persoonlijk contact met atleten bedoeld. Dit kan zorgen voor een grotere psychologische voldoening via werknemerserkenning en voortdurend wordt dit verbeterd door deze ervaringen te bespreken met mensen buiten de organisatie. Deze 'ledenvoordelen' zouden gezien kunnen worden als prestigieuze aspecten van iemands werksituatie en een positieve invloed kunnen hebben op het gevoel van trots bij werknemers. Er kan worden gesteld dat werknemers in professionele sportorganisaties over het algemeen sport als prestigieus beschouwen (Swanson & Kent, 2017). Vanuit het perspectief van sociale identiteit kan volgens Tajfel (1978) de sportomgeving waarin mensen werken een element vormen van zelfdefinitie die voortkomt uit het deel uitmaken van een specifieke categorie van lidmaatschap. Swanson & Kent (2017) stellen vast dat medewerkers in professionele sportorganisaties de positieve psychologische voldoening kunnen ervaren en hierbij trots kunnen zijn op de sportindustrie waar zij werkzaam in zijn.

Naast de prestige die over het algemeen met sport wordt geassocieerd zijn er ook verschillende andere eigenschappen waar sportmedewerkers trots op kunnen zijn. Een referentie als 'meest populaire sport in de wereld' om voetbal te beschrijven kunnen een gevoel van trots geven aan werknemers (Swanson & Kent, 2017). Werknemers in professionele sportorganisaties kunnen ook psychologische voldoening ervaren door een bepaald gevoel bij hun werkomgeving (Swanson & Kent, 2015). Wat voor gevoel geeft het om bijvoorbeeld een kantoorbaan te hebben op de plek waar duizenden tot tienduizenden mensen zich verzamelen met wedstrijddagen. Aangezien fangedrag vaak wordt gerelateerd aan emotie en omgevingsaspecten van sport heeft de dagelijkse onderwerping aan de omgeving van een specifieke sport die een werknemer ervaart een sterke verbinding met het gevoel van trots (Swanson & Kent, 2017).

Todd & Kent (2009) stelden dat kijkend naar het onevenredig aantal sollicitaties voor banen in professionele sportorganisaties dit ook zorgde voor een bijdrage in het ervaren van verhoogde psychologische voldoening op de werkplek. Het zegt namelijk iets over de aantrekkelijkheid. Volgens Swanson & Kent (2017) kan een psychologische connectie met een sport aansluitend leiden tot een verhoogd niveau van werknemerstrots. Indien werknemers ook sportfans zijn, ervaren ze een gevoel van afstemming met de doelen van hun organisatorische omgeving (Swanson & Kent, 2015). Sportidentificatie kan zo ook leiden tot trotse gevoelens door de erkenning dat werknemers zich in een erg gewilde werksituatie bevinden (Todd & Harris, 2009).

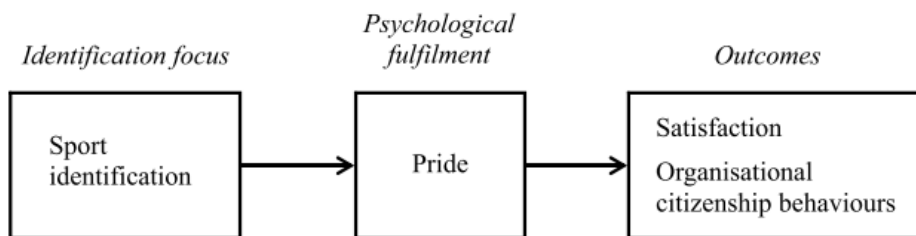


Werknemerstrots leidt tot prosociaal gedrag dat verder gaat dan contractuele verantwoordelijkheden omdat trots een directe graadmeter is voor status die nauw verbonden is met coöperatief gedrag (Todd & Kent, 2009). Over het algemeen geeft de literatuur aan dat leden van groepen coöperatief gedrag vertonen in de mate dat ze hun lidmaatschap als hoge status bezien (Tyler & Blader, 2001). Eerder werd al vastgesteld dat het werken bij een professionele sportorganisatie een vorm van status representeert.

In Figuur 2 wordt het conceptuele model geschetst, waarbij trots de psychologische voldoening representeert die werknemers ervaren in professionele sportorganisaties. Het huidige model stelt dat werknemerstrots leidt tot een hoger niveau van werktevredenheid en gedrag van organisatieburgerschap. Dit houdt gedeeltelijk verband met de plezierige toestand die wordt ervaren wanneer werk een hoge emotionele betekenis heeft voor een werknemer. Enkele belangrijke voorbeelden van burgerschapsgedrag van sportorganisaties zijn het bijwonen van vrijwillige evenementen die positief zijn voor het imago van de organisatie en het verdedigen van de organisatie bij gegeven kritiek (Lee & Allen, 2002).

Figuur 2 Oja et al., SEI-model (2015)

Figure 1 Model of employee pride in professional sport organisations



Ondanks dat trots op de werkplek weinig aandacht heeft gekregen in de literatuur (Gouthier & Rhein, 2011), heeft eerder onderzoek een positieve relatie aangewezen met uitkomsten op de werkplek zoals zelfeffectiviteit (Todd & Harris, 2009) en intenties om bij een organisatie te blijven (Tyler & Blader, 2001). Er wordt vastgesteld dat werknemerstrots een positieve invloed heeft op arbeidstevredenheid in professionele sportorganisaties. Evenals bij identificatie kan hier ook afgevraagd worden of trots negatieve gevolgen met zich meebrengt voor werknemers die actief zijn in de sportsector. Naar weten is tot op heden hier geen eerder onderzoek naar gedaan. Wel kan gesteld worden dat "hoogmoedige" trots kan leiden tot agressie, vijandelijkheid, interpersoonlijke problemen en conflicten in relaties (Tracy & Robbins, 2007).

Samenvattend wordt gesteld dat sportidentificatie het gevoel van trots van werknemers kan vergroten door positieve gevoelens van belangrijkheid, waarde en bewondering (Todd & Harris, 2009; Tyler & Blader, 2001). De algemene stelling voor deze voorspelling is dat mensen die hun groep, in dit geval een professionele sportorganisatie op een positieve manier evalueren, groepsbelangen zullen internaliseren en deze effectief gelijkstellen met hun eigen belangen (Tyler et al., 1996).

3.3 Passie als psychologische voldoening

Passie wordt beschouwd als een belangrijke energiebron voor het bereiken van doelen en wordt vaak gezien als een essentieel ingrediënt voor prestaties (Vallerand, 2010). Net als trots is passie een boeiend psychologisch construct. Over het algemeen wordt het omschreven als een activiteit die mensen zowel prettig als belangrijk vinden waarin ze de nodige tijd en energie steken (Vallerand et al., 2003). Waarom is passie juist interessant in de sportsector?

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat werknemers in de sportsector een hogere passie ervaren binnen hun werkcontext in tegenstelling tot de meeste werknemers in een traditionele omgeving (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). Passie op de werkvloer is een veelbesproken onderwerp aangezien werk één van de belangrijkste activiteiten in iemands leven is (Birkeland & Buch, 2015; Perttula & Cardon, 2011). Net zoals trots kan worden bekeken vanuit verschillende perspectieven geldt dit ook voor passie. Dat sport en passie nauw zijn verbonden met elkaar is duidelijk. Het is echter interessant hoe passie zich verhoudt tot mensen die in de sportsector werken. Ook bij deze laatste vorm van psychologische voldoening is het belangrijk om genuanceerd te zijn in het begrip passie. Is passie echter enkel een positief geluid of is er ook een keerzijde aan dit construct?

Volgens Vallerand et al. (2015) zijn er twee vormen van passie. Namelijk obsessieve en harmonieuze passie. De eerste vorm van passie heeft de associatie met een onder druk staande internalisering van het werk. Binnen een BVO kunnen medewerkers hun baan als belangrijk beschouwen omwille van bepaalde druk of resultaten die zijn verbonden aan het werk (Vallerand & Houliort, 2003). Een werknemer kan bijvoorbeeld een gevoel van prestige of eigenwaarde krijgen door bepaald werk te doen, maar zich gedwongen voelen om de activiteit voort te zetten om zijn eigenwaarde te behouden (Anagnostopoulos et al., 2016). Het effect is dat het werk, het individu controleert en kan uitmonden in een obsessie, die in strijd kan zijn met andere aspecten van het leven (Ho et al., 2011). Een voorbeeld hiervan is de werk-privé balans.

Bij harmonieuze passie vind de internalisering autonoom en vrijwillig plaats. De werknemer streeft de baan vrijwillig na vanwege het belang of kenmerken van de baan in plaats van afgeleide gevoelens zoals sociale goedkeuring of erkenning (Ho et al., 2011; Vallerand & Houliort, 2003). Anagnostopoulos et al. (2016) illustreren deze twee verschillende vormen van passie met een voorbeeld van twee grafische ontwerpers die voor professionele sportorganisaties werken. De eerste ontwerper geniet van het feit dat andere collega's de vaardigheden waarderen die het individu naar werk brengt. Deze ontwerper geniet ervan om vertrouwd te worden voor de marketingcampagne (obsessieve passie). De tweede ontwerper geniet van het gegeven dat hij of zij creatieve ideeën en concepten kan ontwikkelen die worden gebruikt voor marketingdoeleinden (harmonieuze passie). De tweede ontwerper heeft geen schuldgevoel wanneer hij of zij zich niet bezighoudt met werkgerelateerde activiteiten tenzij hij of zij dit nodig heeft. Terwijl de eerste ontwerper zich verplicht voelt om werkgerelateerde activiteiten uit te voeren, zelfs als er niet-werkgerelateerde verplichtingen zijn (Ho et al., 2011).

Werk kan voor een gepassioneerde werknemer een deel van de identiteit worden (Vallerand et al., 2003) en een middel dat wordt gebruikt in de omgang met anderen. Volgens de zelfdeterminatietheorie groeit een individu psychologisch indien hij of zij verbonden is met anderen binnen een sociale context. Ashforth & Mael (1989) noemen deze verwantschap organisatie-identificatie.

Ondanks het gegeven dat passie nauw is verbonden met intrinsieke motivatie (in die zin dat beide de factor van het leuk vinden van een activiteit omvatten), worden intrinsiek gemotiveerde werknemers gewoonlijk niet gezien als iemand die hun baan in hun identiteit heeft geïnternaliseerd, wat inhoudt dat de activiteit hen niet definieert (Deci & Ryan, 1985). Eerder komen intrinsiek gemotiveerde activiteiten voort uit korte-termijn interactie tussen persoon en taak. Werknemers doen een specifieke taak omdat het onmiddellijk plezier en voldoening geeft (Koestner & Losier, 2002). De kloof tussen passie en extrinsieke motivatie is groot, aangezien plezier afwezig is in het werk zelf en het overwicht van externe redenen (Vallerand, 2010). Bijvoorbeeld financiële voordelen of promoties op de werkplek (Chang et al., 2008). Melton & Cunningham (2014) toonden aan dat LHBTI-werknemers gemotiveerd zijn door het gegeven dat de setting van de sportorganisatie hun zelfrespect vergroot en over het algemeen zorgt voor meer sociale acceptatie in hun werkomgeving.

Ditzelfde onderzoek kon echter niet concluderen of LHBTI-werknemers de werktaken effectief zo internaliseerden dat ze gepassioneerd waren over hun werk.

Naast dat passie cognitief van aard is (het belang van het werk voor het individu) kan het ook affectief van aard zijn (een sterke neiging tot plezier in het werk hebben). Kanungo (1979,1982) daarentegen mijdde de affectieve aspecten van betrokkenheid bij het werk, waarbij hij puur de cognitieve aard benadrukte van werk. Simpel gezegd kan een persoon zich identificeren met een baan als financieel manager voor een professionele sportorganisatie en het werk belangrijk vinden (baanidentificatie), maar niet leuk vinden of geïnteresseerd zijn in het nastreven van die specifieke baan (een passie voor het werk).

Zoals eerder aangegeven is de identificatie van werknemers in de sportsector niet beperkt tot het afdelingsteam maar strekt dit zich uit tot de organisatie zelf (Oja et al., 2015; Swanson & Kent, 2015). Het gegeven dat werknemers in sportorganisaties een hoge mate van passie hebben impliceert dat deze werknemers zich niet alleen identificeren met de organisatie wanneer dit contextueel gezien belangrijk is om te doen (Tajfel & Turner, 1986). Wat betekent dit dan precies voor een BVO?

Anagnostopoulos et al. (2016) hebben aangetoond dat werknemers in teamsportorganisaties een hoge mate van harmonieuze passie tonen en lage niveaus van obsessieve passie. Dit ondersteunt tevens bevindingen uit onderzoeken buiten de sportmanagement-literatuur die aantonen dat een werknemer wel de ene soort passie kan hebben, maar de andere niet (Ho et al., 2011). Medewerkers in teamsportorganisaties blijken hun werk vrijwillig uit te voeren omdat ze het belangrijk achten en niet enkel omdat ze sociale goedkeuring of erkenning zoeken (Vallerand & Houliort, 2003). Ondanks dat werknemers in sportorganisaties een lage mate van obsessieve passie ervaren waarderen werknemers de obsessiviteit die hun werk kan genereren. Hiermee wordt de noodzaak om zichzelf te valideren en sociale goedkeuring te verwerven door deelname aan bepaalde geliefde activiteiten (Curran et al., 2015). Echter volgens Ho et al. (2011) beheerst de passie van werknemers hen niet en is het geen obsessie die in strijd kan komen te liggen met andere aspecten van het leven.

Afgezien van het gegeven dat verder onderzoek nodig is in sportorganisaties om empirisch te testen of dit daadwerkelijk het geval is, is eerder aangetoond dat werken in de sportsector een harmonieus gepassioneerde activiteit is, wat overigens gedeeltelijk kan verklaren waarom betaalde banen in de sportsector zijn gewenst (Sibson, 2010; Todd & Andrew, 2008). Anagnostopoulos et al. (2016) tonen aan dat er passie bestaat bij bureaumedewerkers in de sportsector. Sterker nog, werknemers binnen teamsportorganisaties vertonen hoge mate van harmonieuze passie en een lage mate van obsessieve passie en dit doorheen hun hele loopbaan en ongeacht hun functieportfolio. Het boeiende is dat werknemers die zich bezighouden met gemeenschapstaken een nog hoger niveau van harmonieuze passie laten zien. Onderzoeken als deze is verder bewijsmateriaal van hoe de omvang, kracht en in het bijzonder voetbal niet alleen van invloed kunnen zijn op begunstigden bij gemeenschapsprogramma's maar ook op individuen die verantwoordelijk zijn bij het implementeren en waarborgen van deze gemeenschapsprogramma's.

Nu duidelijk is hou passie zich verhoudt tot werknemers in de sportsector is de volgende vraag wat het kan opleveren? Gepassioneerd zijn over iets heeft persoonlijke voordelen (Boyatzis et al., 2002). Zo stellen Vallerand et al. (2010) dat passie kan uitmonden in een lager niveau van burn-out, betere interpersoonlijke relaties (Philippe et al., 2010) en hogere werktevredenheid (Thorgren et al., 2013). Ook organisaties hebben voordelen uit werknemers die gepassioneerd zijn (Bruch & Ghoshal, 2003; Moses, 2001). Zo geven Perttula & Cardon (2011) aan dat gepassioneerde werknemers leiden tot meer creativiteit en effectiviteit van medewerkers. Het kan zelf leiden tot betere prestaties in uitdagende situaties (Patel et al., 2015).

3.4 Resumé

Samenvattend kan gesteld worden dat identificatie, trots en passie invloed hebben op werknemers binnen de sportsector. Zoals eerder is aangehaald zijn deze drie concepten zéér nauw met elkaar verbonden en lopen ze als het ware door elkaar heen. Identificatie is een dynamisch concept dat verschillend kan worden ervaren afhankelijk van het individu. Zo werd aangegeven dat een werknemer binnen een BVO zich kan identificeren met eerste elftal spelers, supporters of een gehele organisatie. Trots kan deze identificatie verder vergroten door positieve gevoelens van belangrijkheid, waarde en bewondering. Dit maakt dat werknemers de belangen van de organisatie internaliseren en deze werkelijk gelijkstellen met hun eigen belangen. Overigens werd aangegeven dat passie een andere vorm is van psychologische voldoening die werknemers in de sportsector ervaren. Meer specifiek is harmonieuze passie kenmerkend voor de sportsector waarbij de internalisering autonoom plaatsvindt.

Hoe dat deze concepten terugkomen binnen sportorganisaties is contextafhankelijk maar wel kan gezegd worden dat deze drie concepten die zo kenmerkend zijn voor dé sport zich ook op een unieke manier verhouden tot mensen die werken binnen dé sport. In deze literatuurstudie is gepoogd om tevens inzicht te verkrijgen in de gevaren van identificatie, trots en passie. Hieruit kunnen we stellen dat verder onderzoek naar de keerzijde hiervan ook moet worden meegenomen in verder onderzoek.

Het is van belang om de processen omtrent werknemersmotivatie en werknemerswelzijn beter in beeld te krijgen en na te gaan hoe dit kan bijdragen tot niet alleen een belangrijke kijk op identificatie, trots en passie dat zich afspeelt binnen professionele sportorganisaties maar ook hoe dit kan bijdragen tot werkmotivatie en werknemerswelzijn in andere organisaties. Dit onderzoek poogt daar antwoord op te geven.

4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksbenadering, de manier van dataverzameling, de onderzoeksmethode, de manier van data-analyse, de betrouwbaarheid en validiteit en een kritische noot van het onderzoek besproken.

4.1 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve aard en kent een interpretatief perspectief. Volgens het interpretativisme is er niet één werkelijkheid of waarheid, maar heeft iedere actor haar eigen werkelijkheid. Deze eigen werkelijkheid ontstaat uit waarden en normen die een individu hanteert in zijn of haar leven (Bryman, 2016). Aangezien de onderzoeksvraag gaat over ervaren job demands en job resources van bureaumedewerkers van FC Utrecht is voor kwalitatief interpretatief onderzoek gekozen, omdat elke respondent deze job demands en job resources verschillend ervaart. Om te achterhalen welke betekenissen respondenten geven aan werkervaringen binnen FC Utrecht is gebruikt gemaakt van diepte-interviews. Tijdens het gebruik van deze methode kan goed worden nagegaan welke betekenissen hierin een rol spelen en geeft het een idee waarom dit zo is. Tijdens diepte-interviews is het belangrijk om actieve luistervaardigheden te gebruiken om na te denken over hetgeen de respondent zegt. Wanneer dit goed is uitgevoerd zorgt het ervoor dat de respondent een veilig en vertrouwd gevoel krijgt om zijn of haar verhaal te vertellen. In de interviews wordt overigens specifiek gevraagd naar situaties of gebeurtenissen, om zo de ervaringen die respondenten hebben met het werken bij een BVO beter in beeld te krijgen en zo beter te begrijpen.

4.2 Data-verzameling

Voordat de interviews zijn afgenomen is een semigestructureerde topiclijst gemaakt. Deze topiclijst is vormgegeven aan de hand van de concepten die voort zijn gekomen uit het theoretisch kader en de literatuurstudie. De onderzoeker heeft overigens de ruimte om van deze topics enigszins af te wijken, indien het relevante informatie oplevert waar de onderzoeker op voorhand niet in was voorzien. De twintig interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd alsook gecodeerd door de onderzoeker. De interviews zijn afgenomen in de periode midden maart 2022 tot aan eind april 2022. 19 van de 20 interviews werden fysiek afgenomen in de kantoorruimte op het stadion van FC Utrecht. Er is bewust gekozen voor deze plek om twee redenen. De eerste reden is dat het de uitvoering van het onderzoek meer praktisch heeft gemaakt. Respondenten waren namelijk al in dezelfde kantoorruimte waar ook het interview werd afgenomen. Ten tweede kan deze plek worden ervaren als vertrouwd waardoor respondenten zich sneller openstellen en zo meer willen vertellen. Op deze manier kunnen respondenten hun eigen betekenis geven aan identificatie, trots en passie en in welke mate dit een motiverende en/of stresserende werking heeft. Dit zorgt tevens voor een grotere betrouwbaarheid van het onderzoek.

De interviews hadden een tijdsduur van 34 tot 75 minuten. Overigens was het steeds de bedoeling om minimum 50 minuten een interview af te nemen maar wegens onvoorziene omstandigheden heeft dit op twee momenten niet kunnen plaatsvinden. Steeds zijn de interviews afgesloten met een evaluatiemoment van het interview zelf zodat deze feedback kon worden meegenomen naar daaropvolgende interviews.

4.3 Selectie respondenten

De club werd gecontacteerd en gekozen via contactgegevens van de onderzoeker van USBO. Respondenten in dit onderzoek zijn persoonlijk benaderd via de HR-adviseur van FC Utrecht. In totaal hebben twintig interviews plaatsgevonden. De leeftijd van de respondenten lag tussen de 22 tot 65 jaar. De groep van respondenten bestaat uit werknemers die op verschillende afdelingen werken bij FC Utrecht binnen het kader kantoorpersoneel. Op deze manier wordt er zo'n representatief mogelijk beeld van de club verkregen.

4.4 Data-analyse

De data uit dit onderzoek is voortgekomen uit de semigestructureerde interviews. De interviews zijn audio opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Vervolgens is de data in drie fases gecodeerd: open, axiaal en selectief (Bryman, 2016). De getranscribeerde interviews zijn gecodeerd met het coderingsprogramma NVivo 12, deze codes zijn te vinden in een codeboom (zie bijlage 4).

Er is bewust gekozen om de transcripten van vijf interviews uit te kiezen waarvan de onderzoeker het idee heeft dat hier de meest bruikbare informatie instaat. Door de vijf transcripten in eerste instantie open te coderen worden de vijf getranscribeerde interviews doorgelezen en worden bepaalde codes verbonden aan tekstfragmenten. Per fragment wordt aangegeven wat het hoofdthema is. Zo ontstond in eerste instantie de code 'aantrekking'. In de volgende stap (axiaal coderen) wordt een vergelijking gemaakt tussen de toegekende codes met elkaar en worden codes bij elkaar gevoegd in meerdere overkoepelende codes. Er worden hierbij dus hoofdcodes en sub-codes benoemd. Vervolgens werden deze hoofdcodes en sub-codes uitgeprobeerd op de transcripten van de interviews die nog niet werden gecodeerd. Tevens werd er gekeken of er nieuwe relevante hoofdcodes en sub-codes werden gevonden, labels moesten worden samengevoegd of juist uit elkaar getrokken moesten worden.

Na deze stap worden nieuwe, samengevoegde of uit elkaar getrokken hoofdcodes en sub-codes opnieuw uitgetoetst op de oorspronkelijke vijf interviews. Uit de hoofdcodes 'aanrekkingskracht BVO en sportwereld' ontstond vervolgens een sub-code 'interesse buitenwereld'. Respondent 3 zegt het volgende over deze aantrekkingskracht maar ook over de meer specifieke interesse van de buitenwereld voor een BVO: *"Ik denk dat je toch een beetje publiek bezit bent. Ook door de buitenwereld. Ja iedereen schrijft daarover. Iedereen vindt het een intrigerende wereld. Iedereen wil er alles van weten."*

Ten slotte is selectieve codering toegepast. Hierbij worden hoofdcategorieën die zijn gevonden tijdens het axiaal coderen opgepakt en wordt een theorie opgebouwd. Dit wordt gedaan door alle gevonden data (codes) binnen de categorieën in te delen en op basis hiervan relaties en verbindingen te leggen tussen de data. De laatste stap leidt tot een codeboom met hoofdthema's en sub-codes. Zo ontstond het hoofdthema 'aanrekkingskracht BVO en sportwereld'.

4.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Om een hogere kwaliteit te verkrijgen van het onderzoek is de betrouwbaarheid en validiteit geborgd. In dit onderzoek is ingezet om zowel de interne en externe variant te waarborgen. Om tot betrouwbare data te komen zijn verschillende respondenten binnen de categorie 'bureaumedewerkers' geïnterviewd binnen FC Utrecht, zodat het gehele perspectief omtrent deze werknemersgroep in beeld wordt gebracht. Op deze manier kunnen betekenissen van geïnterviewden beter begrepen worden en in relatie tot elkaar worden bekeken. De betrouwbaarheid gaat over het geven of het reproduceren van het onderzoek dezelfde resultaten zal opleveren (Bryman, 2016). Door te werken met een semigestructureerde topiclijst is ervoor gezorgd dat dezelfde onderwerpen zijn besproken in ieder interview. Het transcriberen en coderen is door de onderzoeker tot stand gebracht, hierdoor bestaat er geen verschil in het interpreteren van verschillende tekstfragmenten. Alle respondenten waren onbekend voor de onderzoeker. In de interviews is gestreefd om geen suggestieve vragen te stellen zodat de voorkennis van de onderzoeker zo min mogelijk invloed heeft op de uiteindelijke resultaten van het onderzoek.

Voorafgaand aan de dataverzameling heeft de onderzoeker zich kritisch ingelezen in bestaande literatuur die dit onderzoek raakt. Met deze kennis kon een geschikte topiclijst opgesteld worden die werd gebruikt in de interviews om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Maar ook heeft het bijgedragen om meerdere gesprekken te voeren met een expert op het vakgebied HRM. Dit komt de validiteit ten goede, aangezien hiermee is geprobeerd zo scherp en objectief mogelijk naar het onderzoek te kijken.

Zoals aangehaald is een ander belangrijk criterium validiteit voor de kwaliteit van het onderzoek. Bij validiteit wordt gekeken in welke mate de resultaten overeenstemmen met de werkelijkheid. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen interne validiteit oftewel of er wordt gemeten wat er gemeten wordt. Er kan gesteld worden dat het iets zegt over de kwaliteit van de onderzoeksmethode, dataverzameling en data-analyse (Scribbr, 2022). Maar ook externe validiteit of de generaliseerbaarheid is belangrijk om te vermelden. Externe validiteit houdt zich bezig met de vraag of de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden buiten de specifieke onderzoekscontext (Bryman, 2016). Aangezien het betreffende onderzoek deels een HRM-onderzoek is, is gebruik gemaakt van het JD-R model. Dit theoretisch model wordt vaak gebruikt bij wetenschappelijke onderzoeken naar concepten als motivatie. Het JD-R model wordt ook buiten de sportcontext gebruikt, waardoor resultaten uit dit onderzoek relevant zijn voor een andere werkcontext.

4.5.1 Data-management

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht. Deze verordening zorgt ervoor dat er een uniform Europees wetgevend kader is omtrent privacy (Universiteit Gent, 2022). Dit betekent dat er in dit onderzoek rekening is gehouden met de regels van de AVG. In eerste instantie is er gewerkt met een *informed consent* waarin elke respondent schriftelijke toestemming heeft gegeven voor deelname aan het onderzoek (zie bijlage 3). Interviews werden audio opgenomen via een recorder van de mobiele telefoon en de laptop van de onderzoeker. Hiermee was er te allen tijde een back-up van de data. Data vanuit interviews werden opgeslagen op een plek waar beiden een wachtwoord voor nodig was. Na het transcriberen van de interviews werden deze bestanden geanonimiseerd. Alle persoonlijke gegevens van respondenten zijn geanonimiseerd. Informatie van respondenten die tot herkenning of identificatie kunnen leiden zijn weggelaten in het onderzoek.

Zo kan niet elke functie benoemd worden omdat dit de anonimiteit van de respondenten in gevaar brengt. De volgorde van de respondenten is gerandomiseerd. Dit betekent dat de eerste respondent die is geïnterviewd tijdens de dataverzameling niet per se R1 is in het hoofdstuk resultaten.

4.6 Kritische noot

Aangezien er is gekozen voor één BVO, zijn de resultaten niet te generaliseren naar het gehele betaald voetbal. Echter is dit ook niet het belangrijkste doel van dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen hoe bureaumedewerkers van FC Utrecht het combineren van de waarden identificatie, trots en passie ervaren. Er kan gesteld worden dat dit onderzoek wordt ingezet om kenmerken van een specifiek onderwerp te onderzoeken (Scribbr, 2022). Het onderzoek tracht wel op basis van de resultaten meer inzicht te bieden in de bestaande theorie en literatuur ten aanzien van job demands, job resources, identificatie, trots en passie die werknemers ervaren in de sportsector. Dit kan mogelijke missende inzichten bieden voor andere professionele sportorganisaties die aan de slag gaan met dit thema.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De uiteenzetting van de resultaten is gebeurd door middel van een codeboom (zie bijlage 4) die is ontstaan na het open, axiaal en selectief coderen van de verzamelde data. Ten eerste wordt stilgestaan bij de aantrekkingskracht van een BVO en de sportwereld. Hierna wordt FC Utrecht besproken uit perspectief vanuit de respondenten. Aansluitend wordt in kaart gebracht hoe emotie in de vorm van identificatie, trots en passie naar voren komt binnen FC Utrecht en hoe affiniteit en kwaliteit in relatie staan met elkaar. Vervolgens wordt dieper stilgestaan bij de aanstaan-cultuur die heerst bij FC Utrecht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een blik op welke rol waardering speelt binnen FC Utrecht.

5.1 Aantrekkingskracht BVO en sportwereld

Eerder werd in de literatuurstudie de vraag gesteld wat BVO's en sport zo aantrekkelijk maakt. Aan de hand van de gevonden literatuur werd daar een antwoord op gevonden maar in deze paragraaf zal worden stilgestaan bij wat het perspectief is van respondenten op deze kwestie. Alle respondenten geven aan een affiniteit te hebben met sport of voetbal. In eerste instantie wordt er kort stilgestaan bij het gevoel dat respondent 19 heeft wanneer wordt gevraagd of hij of zij sport kan beschrijven: *"Bij een sport moet je ook meteen reageren. En vooruit kijken. En ik hou gewoon van aanpakken en gaan en snel keuzes maken in plaats van het hele afwachten dus ik denk een soort van. Dat is een soort interpretatie maar dat de mensen die er werken ook gewoon een nuchtere blik hebben en gewoon een let's go ja een soort sportmentaliteit zeg maar hebben dus niet zoveel zeiken maar gewoon doen."* Respondent 11 heeft het onder andere over de emotie die heerst in sport: *"Maar sport dat je helemaal gaat meeleven en wat spannend is dat je van tevoren niet weet waar het naartoe gaat. Heerlijk! Emotie erin."*

Nu is de volgende vraag wat het maakt dat juist zo'n BVO zo aantrekkelijk is. Uit de interviews blijkt dat dit te maken heeft met twee aspecten. Ten eerste de binding met de stad of de binding met FC Utrecht die er al was alvorens werkzaam te zijn bij de organisatie. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *"Echt gewoon die binding met de stad. Dat vind ik het mooiste denk ik."* Ook respondent 9 sprak over deze binding: *"Ik voel me heel erg trots dat ik een bijdrage kan leveren aan FC Utrecht en daarmee eigenlijk een rol kan spelen in de trots op de club én op de stad en de regio."* Een stap verder hierin is de liefde en passie die mensen hebben voor de club alvorens werkzaam te zijn bij FC Utrecht. Zo spreekt respondent 15 zich uit over het virus: *"Vroeger ben ik hier geweest met mijn vader. Maar dan neem je een seizoenkaart. Dan groeit het langzaam en dan kom je nooit meer van het virus af."*

Uit de interviews bleek ook dat een BVO aantrekkelijk is omdat het méér is dan voetbal. Een groep van respondenten duidt hiermee op de impact die de club heeft op de maatschappij en op wat het teweeg brengt bij mensen. Een respondent spreekt zo over zaken die gerealiseerd kunnen worden die bij een vorige werkgever lastiger waren waarin hij of zij eerder anoniem was. Respondent 4 zegt het volgende: *"Nee pas als de deuren open gaan voor FC Utrecht kun je dingen doen. Krijg je dingen voor elkaar."*

Respondent 9 heeft het over de hele grote maatschappelijke functie van een club en ook respondent 13 geeft een mooi perspectief op méér dan voetbal: *"Heel erg interessant omdat zoveel mensen voetballen en het brengt zoveel teweeg bij mensen en bij de maatschappij. Daarom vind ik het gewoon zo leuk. Zo interessant."* Wat het teweeg brengt bij mensen gaf respondent 10 aan: *"We hebben wat jongerenwerkers hier lopen en als één van hun vraagt aan de jongeren van joh komen jullie buurthuis schoonmaken en je moet om 11 uur hier zijn dan komen ze om 12 uur aanpakken en dan vragen ze"*

wat ze ervoor krijgen. Terwijl als wij hier sneeuw op het veld hebben en we zeggen joh dat veld moet schoon. Ze moeten om 9 uur hier zijn. Staan ze hier om 08.30u."

Respondent 5 geeft vervolgens aan dat BVO's op een manier ook minder kwetsbaar zijn dan traditionele organisaties: *"Ik kan mij geen sector voorstellen waar het ook zo is dat wij kunnen blijven bestaan ondanks dat je 10 jaar verlies maakt. Zulke grote clubs? Die kunnen niet failliet gaan dat daar gelijk weet ik het hoeveel 100.000 mensen geraakt worden."* Er kan worden vastgesteld dat respondenten een BVO breder zien dan voetbal alleen. Normaal is het een gegeven dat in de private sector een bedrijf op een bepaald moment failliet gaat en het bestaansrecht hierbij stopt. Echter met voetbalclubs ligt dit toch anders. Deels heeft dit te maken met de grote interesse van de buitenwereld.

Een andere kant van deze aantrekkingskracht is de uniekheidsfactor die een BVO bezit. Hetgeen wat zich afspeelt binnen een BVO is voor weinig mensen zichtbaar maar tegelijkertijd is er van een grote groep mensen in de maatschappij een nieuwsgierige houding om ook maar iets te weten te kunnen komen van wat zich afspeelt binnen deze wereld. Respondent 5 zegt hierover het volgende: *"Het heeft iets magisch. Voor de ene nog drie keer zoveel als de andere. Maar voor iedereen is het magisch."* Deze nieuwsgierige houding ontstaat omdat een BVO ook erg afgesloten is. Respondent 13 gaf aan een afspraak te hebben met iemand die voor een gesloten poort stond: *"Die stond dan bij de poort en zei ik mag niet naar binnen. Dat soort dingen. Het blijft een ongrijpbare wereld voor sommige mensen. Voor heel veel mensen. Maar wel een wereld die ze volgens mij heel graag willen kennen. Omdat het gewoon heel leuk is wat hier gebeurt en heel spannend daardoor ook. Dat ze denken. Nou als ik op een verjaardag ben en ik hoor van iemand dat die bij FC Utrecht werkt, misschien kan die mij wat meer info geven."* Uit de gesprekken met respondenten blijkt dat het duidelijk is dat deze interesse voor een BVO leeft echter kan de vraag gesteld worden of hier ook een keerzijde aan zit?

Naast interesse van de buitenwereld voor een BVO is er ook exposure. Hiermee wordt de grote aandacht bedoeld door instanties als media, supporters of sponsors. Ongeveer de helft van de respondenten sprak over deze exposure. Respondent 14 verwoordt dit mooi: *"Je staat gewoon heel de tijd in de spotlights. Dat je dingen leest in bladen of online waar jij werkt zeg maar."* Verschillende respondenten leggen de nuance dat deze vorm van aantrekkingskracht niet altijd in positieve zin meespeelt. Zo zegt respondent 4: *"Terwijl we lijken wel een landelijke organisatie. Dat is het ingewikkelde aan een sportorganisatie. Dus dat je dus aan de éne kant gewoon de lokale supermarkt ben. Maar je hebt een uitstraling van een nationale brand."* Respondent 9 geeft aan dat we misschien niet altijd een reëel beeld hebben door deze exposure: *"Denken natuurlijk wauw wedstrijdspanning. Sensatie. We hebben ook vaak niet helemaal het beeld, het reële of het werkelijke beeld wat kun je doen bij een ander bedrijf wat niet in de sport zit. Wat nog steeds een prachtig product of een dienst kan aanbieden."* Inmiddels is duidelijk dat een BVO grote aandacht geniet van het grote publiek. Is deze populariteit ook terug te zien in het aanwerven van personeel?

Vanuit de buitenwereld ontstaat het beeld dat een BVO een organisatie is die zich geen zorgen moet maken over het vinden van het juiste personeel. Echter blijkt dit in de periode die wordt gekenmerkt als war on talent lastiger te zijn dan voorheen. Respondent 1 had het gevoel dat het sollicitatieproces niet makkelijk zou verlopen. Mede doordat er vanuit de omgeving van de respondent veel interesse was in de openstaande vacature: *"Dus ik merkte om me heen wel dat er veel belangstelling was. Dus ik dacht oh ja als daar al belangstelling is moet je nagaan als je in heel Nederland gaat kijken wie er op gaat reageren ja toch?"* Nu kan er de vraag worden gesteld waaruit blijkt dat het lastiger is.

Respondent 7 stelt zich de vraag hoe aantrekkelijk FC Utrecht eigenlijk is om te werken: *"Maar snap je, dat is nooit een probleem geweest. Het had altijd genoeg aantrekkingskracht om toch te zeggen. Ik verkies FC Utrecht omdat het iets heel gaaf is om daar te werken. Maar ik denk dat het op dit moment. We hadden het net ook over dat we hadden gehoopt dat we er sportief beter voor zouden staan. Dat staan we niet. Hoe aantrekkelijk zijn we echt om bij te werken."*

Een reden die meerdere malen wordt genoemd is de salariskwestie. Bijvoorbeeld respondent 5 spreekt zich hierover uit: *"En andere werkgevers die bieden zoveel secundaire arbeidsvoorwaarden, leuke extraatjes die wij dan weer niet hebben. Ja dan op een gegeven moment ontstaat daar een kloof."* Wanneer respondent 6 wordt gevraagd naar een mogelijke verklaring van het minder snel vinden van de juiste kandidaten voor een vacature wordt het volgende gezegd: *"Weet ik niet.. Andere generaties? De meeste jeugd die denken meer in. We moeten ook genieten, geld is niet alles. En ja sommige wel. Die willen wel absoluut carrière maken. Maar gaan we echt voor de passie FC Utrecht dan? Is het leuk om in de keuken te kijken of ga ik naar een ander bedrijf waar ze wel een goed pakket daarnaast hebben."* Ondertussen is beschreven hoe respondenten de aantrekkingskracht van een BVO en sport ervaren echter wat voor gevoel krijgt kantoorpersoneel bij specifiek FC Utrecht?

5.1.1 Vanuit het hart

In het perspectief op FC Utrecht wordt een onderscheid gemaakt tussen de omschrijving van FC Utrecht en hoe vanuit het hart wordt geïnterpreteerd door respondenten. Vanuit het hart is de leidraad van FC Utrecht. Vooraleer dieper wordt stilgestaan bij zaken die spelen binnen FC Utrecht is het belangrijk om de context waarin mensen werken beter te begrijpen. FC Utrecht is vanuit het hart maar hoe ervaren respondenten deze leidraad?

In eerste instantie hebben alle respondenten een positief gevoel bij hun werkgever. Meer specifiek geeft een groot deel van de respondenten aan dat FC Utrecht vooral een dynamische organisatie is. Zo zegt respondent 3: *"Dynamisch. Er is hier geen dag hetzelfde. Hectisch. Maar ook heel tof en mooi. Uitdagend."* Hiernaast geven verschillende respondenten aan dat FC Utrecht voor hen aanvoelt als een soort familie. Hierin wordt aangegeven dat dit mede wordt veroorzaakt door het nastreven van hetzelfde doel. Zo geeft respondent 10 aan: *"Het is wel een soort van grote familie en kijk iedereen komt voor hetzelfde doel uiteindelijk."*

Vanuit het hart is een gevoel van respondenten dat meermaals terugkwam uit de interviews. Hoewel het een gegeven is dat vanuit het hart door iedereen op een andere manier geïnterpreteerd wordt is het duidelijk dat FC Utrecht méér is dan voetbal. Dit blijkt ook uit het perspectief van respondenten. Zo zegt respondent 2: *"De impact die een voetbalclub heeft op een stad of gewoon op de maatschappij. Wat je er allemaal voor terugdoet. Die is hartstikke groot. Die wordt heel vaak niet gezien. Kijk als ze hier vuurwerk afsteken. Het staat in de krant maar als wij vanmiddag met 50 ouderen een diner hebben vanuit de club. Dat staat niet in de krant dus heel veel mensen zien vaak die paar dingen die misgaan terwijl je heel veel doet. Gewoon echt in activiteiten en projecten."* Meerdere respondenten geven hiernaast aan dat vanuit het hart voor hen te maken heeft met de binding die zij hebben met de stad en regio Utrecht. Zo geeft respondent 5 aan: *"Dat zou dan niet meer vanuit het hart zijn voor mij. Want ik kom uit de buurt. Ik heb iets met Utrecht. Ik heb niks met Amsterdam. Ik heb niks met Rotterdam en dat zou ik niet kunnen zeg maar."* Vanuit het hart is een mooie slogan waar bijna alle respondenten zich mee identificeren maar hierin lag ook een kritische noot door respondent 17: *"Wij zeggen ook wij zijn een voetbalclub vanuit het hart maar we weten eigenlijk nog niet echt wat vanuit het hart betekent en we handelen wel allemaal vanuit het hart dus mijn verhaal is ook echt vanuit het hart maar wat is nu echt vanuit het hart vanuit FC Utrecht zeg maar."*

Inmiddels is duidelijk dat een BVO op allerlei manieren aantrekkelijk is en meer specifiek heeft FC Utrecht ook een bijzondere aantrekkingskracht voor werknemers. In deze aantrekkingskracht speelt emotie in de vorm van identificatie, trots en passie een belangrijke rol. Echter in hoeverre zijn deze vormen van emotie herkenbaar voor kantoorpersoneel van FC Utrecht?

5.2 Emotie

Tijdens de gesprekken is dieper ingegaan op drie vormen van psychologische voldoening die kunnen worden ervaren. Namelijk identificatie, trots en passie. Alle respondenten herkennen deze vormen van psychologische voldoening bij zichzelf of bij collega's. In eerste instantie wordt dieper stilgestaan bij de vorm identificatie. Hiernaast wordt gekeken hoe de vorm trots in relatie staat met kantoorpersoneel van FC Utrecht. Tot slot wordt gekeken naar de passie die mensen kunnen ervaren wanneer ze werkzaam zijn bij een BVO als FC Utrecht.

5.2.1 Identificatie

In de interviews werd respondenten gevraagd of ze zich op een manier identificeren met FC Utrecht en zo ja hoe zij dit zien. In het construct identificatie wijzen respondenten op drie verschillende vormen. In eerste instantie zijn er respondenten die zich erg verbonden voelen met FC Utrecht door hun binding met stad of regio. Zo geeft respondent 9 het volgende aan: *"Ik voel me heel erg verbonden en ik voel me echt onderdeel van stad én regio Utrecht."* Dit gevoel van verbinding met stad en regio wordt onderschreven door een groep van respondenten.

In tweede instantie is er sprake van een groep die zich vooral identificeert met de afdeling kantoor. Respondent 19 zegt hierover het volgende: *"Dus ik merk ook heel erg een soort ik ben kantoorpersoneel. Wel van FC Utrecht maar ik heb het gevoel dat de spelers weer een heel ander bedrijf ongeveer zijn zeg maar."*

In derde instantie is er een groep van mensen die zich identificeert met de waarden en normen van de voetbalclub waarin vooral vanuit het hart wordt genoemd. Deze derde groep van mensen is overigens ook de grootste groep van respondenten. Zo zegt respondent 11: *"Maar algemeen gezien is met trots vanuit het hart, onze slogan. Ik denk dat ik me daarbij wel aansluit. Ik doe zelf ook wel veel dingen vanuit het hart. Ik ben een emotioneel type. Ik ben heel erg iemand die begaan is met mensen en ook al is het zo een cliché."* De volgende vraag die gesteld kan worden is of respondenten zich ook identificeren met de core-business van FC Utrecht wat voetbal is.

Uit de gesprekken kwam vrijwel overal naar voren dat respondenten een vorm van affiniteit hebben met voetbal die of al bestond alvorens werkzaam te zijn bij FC Utrecht of is gegroeid doorheen de tijd bij FC Utrecht. De meerderheid van respondenten geeft aan dat voetbal al van jongs af aan een bezigheid was. Zo geeft respondent 12 het volgende aan: *"Ik denk dat het gewoon ja met de paplepel in is gegoten."* Wel is het een gegeven dat de kleine groep van respondenten waarbij de affiniteit voor voetbal is gegroeid allen al een voorliefde hadden voor sport. Respondent 13 geeft aan hoe de groei van affiniteit voor voetbal tot uiting kwam: *"Sinds ik hier werk ga ik vaak naar het voetbal. Ik kijk ook meer voetbal. Ik heb ESPN genomen zodat ik meer voetbal kan kijken. Dus het trekt me wel aan. En hoe meer ik ervan weet hoe leuker ik het vind."* Is deze affiniteit automatisch ook een voordeel in het werk?

Respondenten gaven tijdens de interviews aan dat affiniteit met voetbal of sport zeker zijn voordelen heeft in de uitvoering van hun baan. Hierin wordt tevens ook aangegeven dat het afhangt van de functie maar over het algemeen is affiniteit zeker een voordeel.

Een deel van respondenten spreekt over het begrijpen van emoties die typerend zijn voor voetbal of sport. Zo zegt respondent 12: *"Alleen je moet emoties kunnen begrijpen. Dus je moet weten waarom sommige mensen zo reageren. Dus ik denk dat het wel belangrijk is. Ik vind dat het niet leidend moet zijn."* Een andere groep van respondenten heeft het over de meerwaarde die het levert in het werkplezier. Zo zegt respondent 17: *"Ik denk wel dat ik enthousiast ben omdat ik die passie heb. Ik denk dat ik niet zomaar enthousiast kan zijn omdat ik niet die passie heb voor voetbal. Voor mij is dat wel een drijfveer."* Een extremere vorm van identificatie is fanatisme. Het unieke aan een professionele sportorganisatie is het gegeven dat werknemers vaak fan zijn van de organisatie waar ze werkzaam zijn. Is er sprake van werknemers die zichzelf als fan beschouwen bij FC Utrecht?

Meerdere respondenten geven aan zichzelf te zien als fan van FC Utrecht. Dit blijkt uit het gevoel van respondent 16: *"Ik slaap Utrecht, ik drink Utrecht. Ik denk Utrecht. Hoe je het noemen wil. FC Utrecht is gewoon mijn club."* Tevens respondent 15 spreekt over het virus voor de Utrechtse voetbalclub die van kleins af aan werd ontwikkeld.

Echter worden ook werknemers aangestoken met het virus die voorheen niet veel te maken hadden met de club. Zo zegt respondent 3: *"Maar als je hier zit dan wordt je toch een beetje aangestoken met het FC Utrecht virus."* Mensen worden op dit soort manier gesocialiseerd en gaan van de organisatie houden. Dit is identificatie. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of werknemers ook een keerzijde zien in deze extremere vorm van identificatie?

In gesprekken werd gevraagd naar mogelijke valkuilen in deze fanatieke houding. Uit deze interviews blijkt in eerste instantie dat het afhangt van de functie. Tegelijkertijd is duidelijk dat deze fanatieke houding onder andere kan leiden tot geïrriteerde gevoelens die fans bevestigen. Zo geeft respondent 6 aan dat het fan zijn niet altijd een voordeel is: *"Het hielp me soms niet. Want als wij veel verliezen. Weet je wel daar dan zie je al die chagrijnige bekken en alles. Dat mijn werk heel lastig werd want we moesten weer gaan winnen. Dus het werkte niet mee dat ik echt fan ben."*

Hiernaast werd door respondenten aangegeven dat het fanatieke kan overslaan in twee keer zo hard lopen. Respondent 12 verwoordt het als volgt: *"Wij werken al. Maar als het ook nog je passie en liefde is zeg maar eigenlijk. Dan loop je misschien nog wel twee keer hard en val je ook een keer om."* Respondent 9 benadrukt dat het type mensen bij een voetbalclub is te vergelijken met mensen die voor een goed doel werken maar geeft ook het gevaar hierin aan: *"Net eigenlijk zoals een goed doel waar mensen gaan werken. En die zich daar heel graag voor inzetten. En daar zit volgens mij ook het hele risico van burn-out omdat ze maar doorgaan."*

Respondent 4 die in zijn of haar werkzaamheden weinig heeft te maken met de wedstrijdorganisatie geeft aan niet gezogen te willen worden in dit besproken fanatisme. Op deze zaken heeft de respondent namelijk geen invloed: *"Hier kan je uren mee bezig zijn zeg maar. Allemaal dit soort geneuzel over kaartjes en dit of stoeltjes schoon zijn. En weet ik allemaal. Kun je uren mee bezig zijn of spreekkoren. Alleen ja. Ik heb daar geen invloed op dus ik probeer dat echt. Ik probeer me te beperken tot dit."* Ook andere respondenten geven aan een nuchtere blik te hebben op bepaalde zaken. Dit blijkt uit het gevoel van respondent 12: *"Alleen wij kunnen af en toe nog denken van oké wacht heel even even. De angel eruit halen. Even een dag wachten of even twee dagen wachten."* Fans zijn met name loyaal. Hoe kijken respondenten naar de loyaliteit tegenover FC Utrecht?

Over het algemeen blijkt uit de gesprekken dat respondenten loyaal zijn naar FC Utrecht toe. Dit blijkt ook uit het relatief laag verloop wat respondent 9 aangeeft: *"Wij zien het afgelopen jaar eigenlijk een relatief laag verloop. Er zijn hier weinig mensen vertrokken in de afgelopen vier vijf jaar."*



Met name het merendeel van respondenten is duidelijk dat ze zichzelf niet zo snel bij een andere BVO zien werken zo zegt respondent 5 : *"Ik heb de beste intenties voor de club. Ik doe het ook echt om. Gewoon dat ik wat met de club heb. Ik zou bijvoorbeeld bij een Ajax of bij Feyenoord zou ik niet kunnen werken."* Ondertussen is duidelijk dat medewerkers van FC Utrecht zich kunnen identificeren met hun werkgever. Iets wat vasthing in de gesprekken aan deze identificatie was het trotse gevoel om bij FC Utrecht te werken. Maar wat is die trots dan precies?

5.2.2 Trots

Vooraleer wordt bekeken welke concepten onder trots vallen of hierbij aansluiten is het belangrijk om aan te geven welke betekenis respondenten geven aan de vorm trots. Zo zegt respondent 20 het volgende: *"Ik weet in mijn beginperiode nog. Ging naar de hypotheek een mooi verhaal denk ik dan moet je opschrijven hoe je heet, geboortedatum en moest je ook zeggen waar je werkt dus ik zei toen FC Utrecht en toen begon ik te lachen."* Dit trotse gevoel vulde ook steeds de ruimte wanneer respondenten werd gevraagd om die trots te beschrijven. Zo gaf respondent 8 aan er een vrolijk gevoel van te krijgen: *"Weet je. Je wordt er gewoon vrolijk van. Dat is het. Het is het verhaal."* In de beschrijving van trots wezen meerdere respondenten op een situatie waarin mensen vanuit buiten de club gelukkig werden gemaakt.

Zo geeft respondent 16 aan trots te voelen bij een georganiseerde Bingo-avond voor ouderen: *"Dan hebben we leuke prijzen van FC Utrecht. Maar als je dan ziet hoe die mensen genieten ja dan voel je jezelf ook trots dat je dat met je collega's voor elkaar hebt gemaakt."*

Echter is er ook een kritische noot op het trotse gevoel dat heerst bij mensen. Respondent 19 zegt hierover het volgende: *"En dan denk ik ja ik snap dat je trots bent maar trots op FC Utrecht maar ik denk niet dat je als afdelingen samen trots kunt zijn. Omdat iedereen zijn eigen trots heel erg heeft."* Trots is een concept dat sterk gekoppeld is met sociale status. In hoeverre voelen respondenten dat hen een sociale status is toegewezen door de maatschappij?

Vanuit de gesprekken met respondenten werd dieper ingegaan op enerzijds het gevoel of sociale status herkenbaar was en zo ja hoe dit tot uiting kwam. Vrijwel alle respondenten geven aan een onbewuste vorm van sociale status te hebben. Expliciet onbewust omdat respondenten aangeven er niet mee te koop te lopen. Zo zegt respondent 15: *"Dus het is trots. Maar ik loop er niet mee met m'n borst vooruit zeg maar."* Wanneer respondenten wordt gevraagd hoe deze onbewuste sociale status tot uiting komt wordt met name verwezen naar verjaardagen. Respondent 1 zegt hierover: *"Maar wat je bijvoorbeeld merkt op een verjaardag en je hebt het gewoon even over in familiekring of zo hè? Wat doe je dan nu eigenlijk? Ooh ik werk bij FC Utrecht. Dat dan gelijk de vraagtekens komen van oh wat doe je dan"*.

Tevens respondent 5 geeft aan automatisch belangrijk te worden gevonden door de maatschappij: *"Je wordt zeg maar belangrijk gevonden door de maatschappij of de mensen in ieder geval uit de regio dat je hier werkt."* Het gevoel van respondent 3 weergeeft heel duidelijk wat het voor hem of haar is: *"Ik denk dat je toch een beetje publiek bezit bent. Ja iedereen schrijft daarover. Iedereen vind het een intrigerende wereld. Iedereen wil er alles van weten. Dus het is een soort magische status ofzo."* Naast de vaststelling dat vrijwel alle respondenten een gevoel van trots ervaren bij FC Utrecht wordt ook aangegeven dat FC Utrecht trots mag zijn op haar medewerkers.

Verschillende respondenten geven aan dit gevoel af en toe te missen. Zo zegt respondent 12: *"FC Utrecht weet dat medewerkers trots zijn om hier te werken. Alleen ik mis soms de andere kant op zeg maar. Je mag ook wel eens trots zijn op de mensen die hier nu zitten zeg maar. Dus daarin. Dat vind ik een heel belangrijk punt hier binnen de club."*



Tevens respondent 14 geeft aan dat dit ook mag worden benadrukt vanuit de andere kant: *"Er wordt ook wel vaak gezegd van ja je moet blij zijn dat je bij FC Utrecht werkt. Soms wil je dan eigenlijk zeggen FC Utrecht moet ook blij zijn dat ik hier werk."* Iets wat sterk is geassocieerd met trots en identificatie is passie. De vraag die gesteld kan worden is welke rol passie speelt in de relatie met FC Utrecht of de werkzaamheden van respondenten.

5.2.3 Passie

Een groot deel van de respondenten geeft aan passie te voelen in hetgeen zij doen door enerzijds de passie die respondenten hebben voor sport of voetbal of voor FC Utrecht zelf. Respondent 17 zegt hierover het volgende: *"Ja ik heb een passie voor voetballen. Ik ben geen FC Utrecht fan. Maar ik heb wel een passie voor het voetbal. En ik heb vooral een passie voor de energie en de verbindende factor van voetbal en die over te brengen naar mensen."*

Maar ook uit het gevoel van respondent 9 blijkt deze passie: *"Ik denk wel de idolaat hè die je merkt. Dat zie je eigenlijk ook bij artsen of verpleegkundigen of bij mensen die beginnen met hun advocatenvak."*

Iets anders wat passie kenmerkt is het plezier in het werk. Dit blijkt ook uit het gevoel van respondent 2 die aangeeft helemaal op zijn of haar plek te zitten: *"Het is helemaal niet zo vanzelfsprekend dat mensen zo graag weten of willen wat ze willen doen. Dat heb ik wel heel erg. Ik weet zeker dat ik niks anders zou willen dan dit."* Uit de besproken vormen van psychologische voldoening die een rol spelen bij medewerkers van FC Utrecht is inmiddels duidelijk dat de aantrekkingskracht en binding met FC Utrecht hoog is. Iets wat alle respondenten gemeen hebben met elkaar is de affiniteit of aantrekking tot FC Utrecht. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er een relatie is tussen affiniteit en kwaliteit. Profvoetbal is de meest meritocratische sector die er bestaat. Hiermee wordt bedoeld dat de beste spelers boven komen drijven. Maar in hoeverre is er bij het kantoorpersoneel sprake van deze meritocratie? Zowel affiniteit en capaciteit zijn beiden een vorm van kracht. Echter schuilt hierin tegelijkertijd ook een spanningsveld.

5.2.4 Affiniteit en capaciteit

Tijdens de gesprekken werd dieper ingegaan op het gegeven hoe affiniteit en kwaliteit met elkaar in verband staan. Respondent 11 geeft hierin het volgende aan: *"Maar inderdaad met liefde voor sport, enthousiasme en hard doorwerken. Dus ook moet ik een uurtje extra werken. Ik denk dat ze daar een heel pak mensen op aannemen."* De overgrote meerderheid van respondenten bevestigt dat affiniteit regelmatig hoger wordt gepositioneerd dan kwaliteit of de capaciteiten in het aanwerven van nieuwe mensen. Wanneer respondenten wordt gevraagd of zij dit kunnen verklaren wordt verwezen naar de salariskant. FC Utrecht trekt niet de beste mensen aan vanwege onder andere het salarisverhaal. Zo zegt respondent 10 het volgende: *"Ja te weinig kwaliteit. En als jij meer kwaliteit wil aantrekken dan staat er gewoon een prijskaartje tegenover. En die betaal je ook op het veld."* Overigens kunnen meerdere respondenten zich aan dit gegeven storen. Zo zegt respondent 4: *"Hebben wij hier niet de beste medewerkers? Nee klopt. Dat is heel raar. En heel irritant."* Respondent 9 herkent het gegeven waarin affiniteit hoger wordt gepositioneerd dan kwaliteit maar legt hierin de nuance: *"Heb ik de beste mensen? Op sommige plekken accepteer je misschien nog niet de beste mensen maar er is gewoon een hoge intensiteit van betrokkenheid en gedrevenheid waarbij je misschien niet de allerbeste hebt maar door het harde werken wel het beste resultaat krijgt. Het is natuurlijk ook altijd aspect van een heel goed team met niet de beste mensen is altijd nog beter dan de persoon met een individuele kwaliteit die misschien wel individueel heel goed is."*

Hiernaast geven verschillende respondenten aan dat zij het belangrijk vinden dat de mensen die werken bij FC Utrecht betrokkenheid tonen op allerlei manieren. Zo zegt respondent 12 het volgende: *"Het wordt wel ergens verwacht, dus het wordt ergens verwacht dat je zeg maar weet wie hier de clubtopscorer is. Als je dat niet weet snap je dan is dat toch een soort van hoe kan je dat nou niet weten?"* Tevens respondent 6 geeft aan dat mensen horen te weten wat FC Utrecht doet en is: *"Maar als je hier komt te werken hoor je wel beetje van te weten en alles."* Respondent 20 geeft aan zich te kunnen storen wanneer deze betrokkenheid mist: *"Mensen hebben die wedstrijd niet gekeken weet niet hoeveel het is geworden dan denk ik van jij bent een van de weinigen die hier mag werken je weet niet wat je club heeft gedaan of je hebt de wedstrijd niet gezien je hebt geen samenvatting gezien of we hebben vier nul klop gehad op zondag en je loopt met een lach rond op maandagochtend."* Dit soort zaken maakt dat affiniteit en de emotie hoog wordt ingeschat.

Ondanks dat affiniteit en de bijkomende emoties in de vorm van identificatie, trots en passie belangrijk wordt geacht mist FC Utrecht bepaalde capaciteit. Het gebrek aan capaciteit gaat hand in hand met het waan van de dag-gevoel. Echter wat is nu precies deze waan van de dag waar een grote groep van respondenten over spreekt?

5.3 Aanstaan-cultuur

Het overgrote deel van respondenten heeft het gevoel dat ze erg vaak aan staan. De beweegredenen hierachter zijn verschillend. Zo geeft respondent 2 het volgende aan: *"Ik wil continu aanstaan eigenlijk dus dat is ook wel persoonlijk denk ik"*. Dit is iets wat door meerdere respondenten wordt ervaren. Het gevoel dat het werk leuk is en dat er minder moeite wordt ondervonden in het aanstaan. Respondent 5 zegt hierover het volgende: *"Bij mij houdt het werk niet op. En dat vind ik ook niet erg. Vind ik leuk."* Echter blijkt dat meerdere respondenten wel enigszins last ervaren van de aanstaan-cultuur die heerst op de werkvloer. Zo gaf respondent 11 aan nog erg in werkmodus te zitten op een moment wanneer hij of zij niet aan het werk was: *"Toen merkte ik aan mezelf. Oef ik sta heel erg aan nog. Ik kan niet ontspannen, ik ben nog helemaal in de werkmodus maar zo erg dat ik me nergens op kon focussen."*

Hoe mensen het aanstaan ervaren is persoonsafhankelijk. Maar welke rol speelt FC Utrecht hierin? In de interviews is gevraagd of FC Utrecht iets van een rol speelt in het feit dat de meerderheid van de respondenten het gevoel heeft continu aan te staan. Hierover waren de meningen duidelijk. In eerste instantie komt dit door de cultuur waar mensen in belanden. Zo geeft respondent 12 het volgende aan: *"En je merkt dat er een soort cultuur is van iedereen doet het dus. Ja, ik denk dat ik jou zo 4 mailtjes kan laten zien die of op zondag gestuurd zijn of maandag om 22 uur's avonds of maandag om 21 uur en daardoor krijg je een soort cultuur zeg maar waarin je altijd meegaat."* Maar ook respondent 13 voelt aan dat het een cultuur is van altijd beschikbaar zijn: *"Er heerst echt wel de cultuur van altijd beschikbaar zijn. Doorgaan. En dat is iets dat we met zijn allen in stand houden. Ook al weet ik dat heel veel mensen daar moeite mee hebben. Omdat we het met zijn allen ja zo doen, zo gewend zijn."* Echter zijn er ook meerdere respondenten die aangeven dat er altijd wel iets aan de hand is in de voetbalsector. Dit draagt hierin bij. Respondent 9 geeft hierin het volgende over aan: *"Mensen staan wel altijd aan. Dus het gaat non stop door. Er zijn zoveel gebeurtenissen door de week heen. De risico's is ook avonden."*

Tot slot geeft een respondent aan dat niet zozeer FC Utrecht hiervoor verantwoordelijk is maar wel of je meer vatbaar bent voor de cultuur als je een bepaald karakter hebt.



Zo geeft respondent 6 het volgende aan: *"Maar het is wel een organisatie waarin het makkelijk gaat als je karakter zo is. Dat je erin meegezogen wordt en dat het dus alleen FC Utrecht is. Dat je in een koker zit in de sneltrein. Dat je nooit meer uitstapt even. Omdat het altijd 24/7 is".* Het 24/7 is iets dat herkenbaar is in meerdere organisaties. Echter in hoeverre is deze 24/7 cultuur anders binnen een BVO?

Het feit dat zoveel mensen binnen FC Utrecht het gevoel hebben dat ze erg vaak aan staan werd door respondenten mede verklaard door het gegeven dat er altijd wel iets gebeurt. Meer specifiek viel op dat respondenten aanhaalden dat er een hectisch gevoel heerst bij de club. Dit komt tot uiting uit verschillende zaken. Voorbeelden zijn verloop van directie, korte termijn, heel veel schakelen en verschillende belangen van een grote groep stakeholders. Respondent 2 geeft over dit verloop van directie het volgende aan: *"En bijvoorbeeld je ziet het in de voetballerij. De doorlooptijd van de directie is 1,5 jaar. Dat is eigenlijk bizar. Wij hebben inmiddels nu. Dat vind ik echt dat ik merk dat dat gewoon een verschil maakt. Dat we een directie hebben zitten die er nu twee of drie jaar zitten".* Iets wat hierbij nauw aansluit is de korte termijn. Respondent 11 zegt hierover: *"In mijn werkveld of mijn afdeling is het ook heel veel korte sprintjes. "Dus rustig aan iets gaan zitten en dan half jaar een project rustig uitrollen zeg maar dat bestaat er niet." Dit is ook iets wat respondent 5 onderschrijft: "Beleid kan heel snel veranderen. De koers van de directie kan staan of wijzigen."*

Het steeds schakelen is ook iets wat een invloed heeft op bureaumedewerkers binnen FC Utrecht. Respondent 18 vertelde hierover het volgende: *"Bam je moet zo kunnen switchen. Het kan zijn dat je een uur bezig bent met je werk en je krijgt een belletje van hé dit is de situatie hier. Kunnen jullie iets voor ons betekenen? Switchen."*

Tot slot geven verschillende respondenten aan dat deze hectiek mede is te verklaren door het feit dat een grote groep van mensen verschillende belangen heeft bij FC Utrecht. Respondent 2 zegt hierover het volgende: *"Omdat er zoveel stakeholders zijn. Je hebt RVC, aandeelhouders, grote sponsors, supporters, je eigen werknemers. Iedereen vindt er iets van. Iedereen heeft ergens een belang. Dus het is best wel lastig om dat te managen."* In de ervaring van respondenten geven deze voorbeelden aan dat het aanstaan anders kan worden ervaren dan in andere organisaties. Met name de korte termijn in de vorm van verloop van directie en de verschillende belangen van stakeholders maken een voetbalclub anders dan de traditionele organisatie. De volgende vraag die gesteld kan worden is of respondenten in het steeds aanstaan een hogere werkdruk ervaren?

Hoge werkdruk is niet onbekend voor werknemers van FC Utrecht. Hierin wordt door meerdere respondenten gesproken over overuren, de beginperiode bij FC Utrecht en het werken in een klein team. Nagenoeg alle respondenten gaven in de interviews aan dat er sprake is van werkdruk. Echter valt het ook op dat iedereen hier zijn eigen perspectief op heeft. Wat betreft overuren is dit iets wat erbij hoort volgens meerdere respondenten. Respondent 17 zegt hierover het volgende: *"Ja, tuurlijk. Maar dat hoort erbij vind ik. Tenminste dat vind ik erbij horen."*

Een ander gegeven wat erg interessant is, is het feit dat mensen vooral in hun beginperiode bij FC Utrecht meer last hadden van deze werkdruk. Mede heeft dit te maken met het gegeven dat je wat sneller gaat rennen omdat het wel FC Utrecht is. Respondent 12 beschrijft dit op een mooie manier: *"Toen heb ik 5, 6 dagen tot 22 uur gewerkt en begin je om 7 uur zeg maar. En dat doe je zeg maar. Omdat dit is je droom."* Uit de quote van respondent 12 komt duidelijk naar voren dat FC Utrecht geen traditionele organisatie is. Dit is een gevoel wat meerdere respondenten uiten.

Het laatste aspect dat een rol speelt in de werkdruk is het gevoel dat er te weinig mensen zijn voor het werk dat er gedaan moet worden. Hierover zijn de meningen echter duidelijk verdeeld. Enerzijds zijn er mensen die sterk dit gevoel hebben.



Zo zegt respondent 12: *"Dus je moet heel veel doen met een relatief klein team waardoor je best wel hard moet werken."* Anderzijds vragen respondenten zich af of het hiermee te maken heeft. Respondent 7 zegt hierover het volgende: *"Sommige mensen noemen het dat we mensentekort hebben om te voldoen aan wat we willen. Hebben we echt mensentekort of willen we te veel. Dat vind ik soms lastig."* Een ander gevoel dat een verklaring is voor deze grote werkdruk is het gebrek aan capaciteit. Dat mensen druk ervaren in hun werkomgeving is niet zozeer opmerkelijk maar in hoeverre voelen respondenten deze druk thuis en hoe gaan mensen om met de mogelijke verwatering tussen werk en privé?

Vrijwel alle respondenten hebben moeite met de grens tussen werk en privé en hoe dit het best gescheiden kan worden. Hierin is duidelijk dat de ene persoon hier meer moeite in heeft dan de andere persoon. Zo geeft respondent 14 aan hier niet zozeer moeite mee te hebben: *"Ik heb er sowieso niet echt last van. Maar het is wel gewoon een beetje zo. Het is een beetje zeg maar. Je hebt te maken natuurlijk met een bedrijf waar de kernactiviteit is natuurlijk het voetballen. En dat gebeurt ieder weekend maar mijn werk is gewoon door de week."* Echter is deze grens voor bijvoorbeeld respondent 1 iets wat zeker als last kan worden ervaren: *"Ja ik probeer dus af en toe gewoon echt mijn telefoon uit te zetten. Maar dat geeft me wel een soort van ook weer wat onrust van zometeen mis ik iets zeg maar."* Echter wat verklaart deze onrust die deze respondent aangeeft? Langs de ene kant heeft het te maken door meerdere respondenten met verantwoordelijkheid. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *"En als ik voor mezelf praat dan voel je ook die verantwoordelijkheid om aan te staan. Ik zou me heel vervelend voelen als ik iets mis bijvoorbeeld."* Maar respondent 17 geeft aan dat dit vooral te maken heeft met de manier van samenwerking: *"Ik vind eigenlijk privé werkbalans een uitkomst van dat we niet goed met elkaar samenwerken."* Wanneer werknemers te maken hebben met een hoge werkdruk en hierbij de werk en privébalans verstoord is en dit voor langere termijn kan dit overslaan in stress.

Zowat alle respondenten geven aan dat stress een rol speelt in hun baan. Eerder werd al aangegeven dat het steeds aanstaan een effect kan hebben op privéleven. Dit zorgt op een manier voor stress. Maar ook wordt aangegeven dat stress niet alleen iets is wat mensen zelf kunnen voelen maar dat dit ook op verschillende manieren wordt aanvoeld bij collega's. Dit blijkt uit het gevoel van respondent 13: *"Ja, ik zie wel stress bij mensen. In de vorm van geen tijd hebben voor een praatje of weet je 30 dingen tegelijkertijd doen."* Wanneer meerdere respondenten wordt gevraagd op wat voor manier mensen deze stress onder collega's aanvoelen geeft respondent 5 dit aan: *"Je kan het gewoon aan mensen hun functioneren zien. Aan prestaties. Hoe zijn ze op de werkvloer. Hoe iemand die altijd vrolijk binnenkomt en in 1 keer 2 weken achter elkaar altijd ingetogen en noem het maar op. Dan zie je gewoon dat er wat aan de hand is toch."*

Echter voelen mensen deze stress ook als iets positief aan. Respondent 12 geeft dit mooi weer in de vorm van intrinsieke druk: *"Het is niet dat mensen zeggen van je moet om 22 uur nog aan staan. Het is een soort intrinsieke druk die mensen voelen om hun taak af te maken denk ik."* Hieruit blijkt echter dat er ook een valkuil zit in deze intrinsieke vorm. Respondent 6 geeft aan in een burn-out terecht te zijn gekomen: *"Ja, Ik heb een burn-out gekregen half augustus. Toen ben ik echt letterlijk en figuurlijk omgevallen."*

Iets wat elke werkgever absoluut moet voorkomen is dat werknemers in een burn-out terecht komen. Voor een BVO geldt hierbij een spanningsveld wat in mindere mate voorkomt bij traditionele organisaties. Volgens ongeveer de helft van de respondenten speelt het verantwoordelijkheidsgevoel een rol in het gegeven aanstaan. Met name de relatie tussen het verantwoordelijkheidsgevoel en de liefde voor de club is wat het anders maakt dan het verantwoordelijkheidsgevoel bij een traditionele organisatie.

Respondent 15 geeft aan dat dit verantwoordelijkheidsgevoel ook een valkuil kan zijn voor mensen: *"Ik heb wel een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en dat is dan ook weer die valkuil. Omdat je natuurlijk bij de club werkt waar je eigenlijk wel van houdt zeg maar. En dan zet je 3 stappen extra. En wat misschien eigenlijk niet kan."* Respondent 20 geeft over het verantwoordelijkheidsgevoel het volgende aan: *"Omdat je ook een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebt als supporter zijnde."*

Meerdere respondenten spreken over het feit dat het werk niet zozeer voelt als werk maar eerder als hobby. Dit blijkt onder andere uit het gevoel van respondent 19: *"Als het alleen mijn werk zou zijn dan zou ik alleen doordeweeks bezig zijn of alleen als je werkt en ik ben ook buiten mijn werkuren met FC Utrecht bezig omdat ik het ook heel leuk vind. Dan is het ook een soort hobby."* Is het normaal om buiten de werkuren bezig te zijn met FC Utrecht en welke consensus bestaat hierrond?

FC Utrecht is een club net zoals alle BVO's in Nederland met bepaalde ambities. FC Utrecht is dan ook niet beroerd om deze ambities uit te spreken naar personeel toe. Uit interviews blijkt dat deze ambitie die FC Utrecht heeft ook wordt weerspiegeld in het werk dat bureaumedewerkers leveren voor de club. Respondent 14 heeft het onder andere over de term Champions League niveau: *"Wordt wel eens genoemd. Dat wordt wel een beetje verwacht. Dus dat is altijd voor iedereen wel heel erg aanpoten om dat hoge niveau te halen."* Tevens zegt respondent 12 over ambities het volgende: *"Je hebt als club gewoon ambitieuze doelen en ambitieuze targets en als je merkt van ja dat blijft achter. En dan merk je dus nou ja, oke, de targets worden misschien niet gehaald. Dit heeft gevolgen voor onze financiële situatie dus daar zit ook altijd een valkuil."*

Hetgeen wat in deze paragraaf wordt beschreven is enerzijds de kracht van FC Utrecht maar anderzijds is het ook een zwakte. De taak aan FC Utrecht is om hier goed over te waken. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn in hoeverre kantoorphoneel van FC Utrecht het gevoel heeft dat er aandacht is voor hen? In hoeverre werknemers zich gewaardeerd voelen? Maar ook hoe wordt er gekeken naar samenwerking op de werkvloer?

5.4 Waardering

Uit de interviews kwam het concept waardering meermaals naar voren. Duidelijk hierin is dat respondenten een verschil maken tussen financiële waardering en andere vormen van waardering zoals een compliment van een collega.

Meerdere respondenten geven aan dat dit kan zijn in de kleine momenten. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *"En wat ik zeg ik geniet ook van de kleine dingetjes dat iemand mij een mailtje stuurt. Thanks dat ik even een auto ter beschikking gesteld kreeg."*

Naast dat het belangrijk is om waardering te voelen in kleine momenten werd respondenten gevraagd naar functioneringsgesprekken met leidinggevenden of HR en of ze het gevoel hadden dat ze gewaardeerd worden in hun baan. Volgens bepaalde respondenten zijn leidinggevenden soms meer bezig met de inhoudelijke taken dan met hun eigen mensen. Dit blijkt uit het gevoel van respondent 14: *"Heel veel afdelingen merk je wel dat managers niet echt. Die zijn bezig met managementtaken. Gewoon zorgen dat alles af is en snap je. De eigen taken die ze zelf nog uitvoeren. Maar niet echt met hun mensen bezig zijn."* Respondent 19 gaf aan dat functioneringsgesprekken anders kunnen worden ingevuld: *"En dan hoeft het niet meteen op een soort strafbank idee maar wel iets ja iets meer de diepte in en iets meer doorvragen naar collega's want het wordt nu gewoon heel algemeen gehouden."* Respondent 20 gaf aan zich erg gewaardeerd te voelen door zijn of haar leidinggevende. Respondent 14 gaf aan dat het persoonlijke meer naar voren mag komen: *"We hebben dan zo'n HR cyclus en dan wordt je vooral inhoudelijk beoordeeld zeg maar. En maar ja. Op het persoonlijke wordt wat minder gesproken."*

Opvallend was dat een deel van de respondenten aangaf dat de waardering er is vanuit de organisatie maar eerder naar het collectief. Respondent 5 geeft dit weer op een zeer duidelijke manier: *"Maar ze doen het heel vaak in het collectief. Dat ze bijvoorbeeld een evenement of naar de groep aan, hè? De groep een bepaalde waardering uitspreken in plaats van naar het individu."* Het thema financiële waardering werd niet onder stoelen of banken gestoken. Is salaris iets dat minder speelt in andere organisaties?

Vrijwel alle respondenten zijn zich ervan bewust dat ze bij FC Utrecht geen grootverdieners worden. Hierin wordt ook aangegeven dat ze ergens anders voor dezelfde functie een pak meer kunnen verdienen. Erg duidelijk is dat respondenten bewust kiezen voor een minder loon maar wel werkzaam zijn bij een BVO. Respondenten geven aan dat de financiële waardering die er niet is kan worden gecompenseerd met andere vormen van waardering. Dit blijkt uit bijvoorbeeld het gevoel van respondent 17: *"Dan vind ik dat als je niet de waardering kan laten zien in geld op je maandelijkse bankrekening dan moet je het als club ook laten zien in waardering, stukje training, stukje individueel ontwikkelen van een persoon."*

Iets wat met het salaris hand in hand gaat is het *taken for granted*-aspect. Hiermee wordt bedoeld dat de voetbalwereld een zeer aantrekkelijke wereld is maar dat FC Utrecht het als *taken for granted* neemt dat mensen hier graag willen werken. Vandaag de dag zijn werkgevers radeloos opzoek naar mensen en dit zie je ook in de sport terugkomen. Niet alleen BVO's zijn interessant om werkzaam te zijn in de voetbalwereld maar ook steeds meer marketing agencies in de vorm van een Triple double of 433 trekken aan mensen. Deze organisaties kunnen wel de salarissen geven die binnen BVO's als een FC Utrecht niet worden uitgegeven. In hoeverre herkennen respondenten deze ontwikkeling en is er sprake van mogelijke risico's hierin?

In de interviews kwam naar voren dat respondenten dit gevoel onderschrijven en ze hier ook de risico's van inzien. Zo zegt respondent 2: *"Ik zou ergens anders misschien nog wat meer kunnen verdienen maar ik ben trots dat ik hier werk. Dat je werkt met passie. En dat ik af en toe een keer mijn vrienden mee kan nemen naar het voetbal. Dat maakt het voor mij wel af. Er zijn ook mensen die geen prima salaris hebben maar matig en die groep denkt van ja oké maar dat is niet meer genoeg om te zeggen ik doe het."* Maar ook respondent 5 voelt dit: *"En daar zullen BVO's ook in moeten professionaliseren om het gat te kleinen. Het gat zal nooit gelijk zijn met de meeste branches of sectoren. Maar daar moet wel het gat worden gedicht."* Respondenten spraken tevens over collega's die twijfelen om te blijven bij FC Utrecht vanwege een gebrek aan waardering. Zo blijkt uit het gevoel van respondent 6: *"Ik krijg kippenvel want ik vind het wel erg want ik weet welke de goede mensen zijn die aan het kijken zijn. En als je die weghaalt haal je ook stukjes hart van FC Utrecht weg. En ik denk niet dat ze het doorhebben."*

Een tweede belangrijke bevinding in deze *taken for granted* is dat een groep van mensen aangeeft dat het vaak neerkomt op het feit dat mensen blij mogen zijn om bij FC Utrecht te werken. Zo zegt respondent 3: *"Dat wordt ook vaak gezegd van je mag blij zijn dat je voor FC Utrecht mag werken."*

Respondent 13 geeft aan dat misschien juist het feit dat zoveel mensen met een bepaalde overgave werken bij FC Utrecht dit juist meer gewaardeerd moet worden: *"Je zou het ook anders kunnen zien. Omdat mensen hier met zoveel overgave werken. Met zoveel passie. Moet je misschien juist dat waarderen. Want je ziet wat er uitkomt. Nu al. Uit zoveel passie trots en overgave. Het wordt misschien als een soort vanzelfsprekendheid gezien. In plaats van het unieke wat zo'n voetbalclub heeft."*

Tevens geven respondenten aan dat er meer aandacht en waardering voor elkaar mag komen. Zo zegt respondent 6: *"Zolang er geen verbinding is en geen aandacht voor ook de onderste regionen dat bedoel ik. Die appels zijn hele mooie appels maar daar onder zitten wortels en dan gaat het verrotten als je die niet aandacht geeft."*



Wanneer deze respondent wordt gevraagd naar mogelijke verklaringen waarom die aandacht en waardering minder tot uiting komt wordt gewezen op een eilandcultuur. Deze eilandcultuur wordt door een grote groep van respondenten aangehaald in gesprekken. Hoewel de spotlights bij FC Utrecht gericht zijn op het eerste elftal team van de club blijkt onder het kantoorpersoneel dit teamgevoel regelmatig te missen. Maar wat maakt dat respondenten voelen dat er wordt geleefd en gewerkt op verschillende eilanden?

Wat deze eilandcultuur inhoudt wordt besproken aan de hand van enkele uitspraken die respondenten hierover doen. Respondent 6 zegt hierover het volgende: *"We werken op alle eilandjes fantastisch goed denk ik. Maar we gaan niet verbinden. We verbinden te weinig met elkaar. En we kijken naar elkaar en we hebben afgunst naar elkaar."* Respondent 17 gaat een stap verder dat het afdelingen kan remmen in hun eigen werkzaamheden: *"Maar het is soms. Soms werk je zo anders per team dat het je kan remmen. Ook in als je dingen samen moet doen met een afdeling."* Hiernaast blijkt er een gevoel te zijn dat bepaalde afdelingen niet als 'vol' worden gezien hoe respondent 15 het verwoord: *"Het is wel beter hoor. Er wordt ook wel meer gewaardeerd zeg maar. Maar nog niet altijd het idee dat we helemaal als vol worden aangezien."*

Iets wat in de eilandcultuur meermaals naar voren komt is het gevoel van eigen belangen die spelen in de organisatie. Zo geeft respondent 4 aan: *"Ik denk dat we daar nog een wereld te winnen hebben. Dat wij veel te veel eigen afdelingen hebben. Binnen die afdelingen heb je je KPI's, je doeltjes en je acties. Daar zijn we allemaal op gericht."* Respondent 5 bevestigt dat er zeker sprake is van eigen belangen: *"We hebben heel veel verschillende belangen en dan. Ik durf wel te zeggen dat iedereen ook heel veel verschillende belangen nastreeft. De doelstelling heeft die conflicterend zijn op het totale plaatje. Die conflicterende belangen blijkt volgens verschillende respondenten te maken te hebben met sturing van boven uit. Respondent 7 geeft dit weer in het volgende: *"Commercieel kijkt puur naar die kant van de medaille. Maar veiligheid wil zijn grenzen bewaken wat ook goed is. Maar goed vervolgens blijven dat dus twee losse eilandjes. En is er niemand daarboven die zegt tot hier en nu volgen we de lijn van. Het geeft aan dat daar constant een beetje frictie is tussen afdelingen."* Iets wat de rode draad is doorheen deze paragraaf is het persoonlijke. Het gaat over het verpersoonlijken in die waardering, de diepere wij in de saamhorigheid en de persoonlijke ontwikkeling die een behoefte is.*



6 Analyse

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de analyse van de resultaten. Hierin worden de empirische bevindingen gekoppeld aan het JD-R model en literatuurstudie. Zoals eerder aangehaald is het JD-R model uniek aangezien ieder kenmerk van een baan kan worden gezien als positief en negatief. Zo kan de hectiek binnen een BVO door respondenten enerzijds worden ervaren als positief en motiverend. Echter kunnen diezelfde respondenten dit tegelijkertijd ervaren als negatief en vermoeiend. In de analyse zal het JD-R model gebruikt worden om aan te geven wat respondenten als job demands en job resources ervaren. Het JD-R model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de belangrijkste spanningsvelden die bestaan op de werkvloer bij FC Utrecht. Waarom is er sprake van spanningsvelden?

FC Utrecht is een professionele sportorganisatie. Met name is dit terug te zien in de voetbaltechnische tak van FC Utrecht. Ook is er een professionaliseringsslag gemaakt in directie. Echter in dit onderzoek is ondervonden dat deze professionaliteit volgens de respondenten mist bij kantoorpersoneel. Gelijktijdig heerst er bij FC Utrecht een profcultuur en een gebrek aan professionaliteit.

Volgens het JD-R model is er sprake van persoonlijke en werkgerelateerde job resources op vier niveaus.

Echter worden er geen uitspraken gedaan over werkgerelateerde job demands op dezelfde niveaus. In dit onderzoek is vastgesteld dat er zowel sprake is van werkgerelateerde job demands en job resources op deze vier niveau's. Tevens werden op elk niveau spanningsvelden teruggevonden die in dit hoofdstuk worden geanalyseerd door de lens van het JD-R model.

Deze niveaus zijn: op het niveau van de organisatie, de organisatie van het werk, interpersoonlijke relaties en inhoud van het werk. Oftewel spanningsveld *aantrekkingskracht* en *afstotingskracht*, spanningsveld *vanuit het hart*, spanningsveld *te hoge identificatie, passie en trots* en ten slotte spanningsveld *leuk hectisch*.

6.1 Aantrekkingskracht en afstotingskracht

In eerste instantie ervaren werknemers bij een BVO job resources en job demands op niveau van de organisatie. Meer specifiek ervaren respondenten de aantrekkingskracht en afstotingskracht van een BVO zowel als een job resource en een job demand.

In de periode dat dit onderzoek werd uitgevoerd ging het sportief minder met FC Utrecht. Zo werd de eerste elftal trainer ontslagen tijdens het seizoen. Volgens het JD-R model zorgt dit ervoor dat de percepties van werknemers over de werkomgeving negatief kunnen worden beïnvloed. Zo gaven respondenten aan te twijfelen hoe aantrekkelijk of afstotend ze zijn om te werken wanneer het sportief slecht gaat en hoe hard er gepronkt kan worden met FC Utrecht. Toch blijken de sportieve prestaties van een BVO niet alleen een invloed te hebben op de aantrekkelijkheid en percepties van werknemers. Echter wat gaven respondenten dan aan over de aantrekkelijkheid?

Een grote groep van respondenten gaven aan dat een BVO aantrekkelijk is omdat het méér is dan voetbal. Hiermee werd de maatschappelijke impact bedoeld die de club iedere dag maakt en waarmee respondenten zich met name identificeren. In het JD-R model wordt onder andere de klemtoon gelegd op het belang van persoonlijke hulpbronnen. Dit zijn ontwikkelbare aspecten van een individu die helpen om met stressvolle of onzekere situaties om te gaan. Volgens Peeters et al. (2017) is een voorbeeld van dit type persoonlijke hulpbron zingeving. Hoewel de maatschappelijke

kracht van een BVO zin kan geven aan werknemers binnen een BVO komt dit in het huidige JD-R model te weinig naar voren. In dit onderzoek is vastgesteld dat binnen de context van een BVO er sprake is van persoonlijke en werkgerelateerde job demands en job resources op vijf niveaus. Het *maatschappelijke niveau* is hierop een toevoeging.

Echter heeft deze grote aantrekkingskracht ook iets afstotend. Naast interesse van de buitenwereld voor een BVO is er ook *exposure*. Hiermee wordt de grote aandacht bedoeld door instanties als media, supporters of sponsors. Ongeveer de helft van de respondenten sprak over deze exposure. Respondenten geven aan constant hun werkgever in de spotlights te zien staan. Verschillende respondenten leggen de nuance dat deze vorm van aantrekkingskracht niet altijd in positieve zin meespeelt en wordt ervaren als job demand. Zo wordt aangegeven dat een BVO enerzijds de uitstraling heeft van een landelijke organisatie maar anderzijds werkt als een lokale supermarkt. Als buitenwereld is er niet altijd het juiste beeld over een BVO. Hoewel er een grote focus is van de buitenwereld op BVO's voelt het aan als een magisch kasteel dat is afgesloten van de maatschappij. Dit maakt een BVO ongrijpbaar maar tegelijkertijd erg uniek.

Werknemers bij een BVO ervaren tevens job resources en job demands op niveau organisatie van het werk en interpersoonlijke relaties. Meer specifiek spreken respondenten over de relatie tussen affiniteit en capaciteit. Vanuit de literatuur werd eerder gesteld dat werknemers in de sportsector vaak worden aangenomen omwille van de affiniteit met een specifieke sport (Taylor et al., 2008). Tevens Todd en Andrew (2008) gaven aan dat liefde voor een bepaalde sport een grotere rol speelt dan kennis over een specifieke baan bij het beoordelen van de capaciteit van werken voor een professionele sportorganisatie. Echter hoe staat dit in de verhouding met de praktijk?

Uit de gesprekken met respondenten kwam naar voren dat affiniteit vaak hoger wordt gepositioneerd dan kwaliteit. Affiniteit gaat echter breder dan affiniteit met FC Utrecht. Zo voelen respondenten affiniteit met sport, voetbal of FC Utrecht. Het gebrek aan capaciteit die terug is te zien in de organisatie blijkt door een groep van respondenten een struikelblok te zijn en wordt als last ervaren. Dit gebrek aan capaciteit wordt bijvoorbeeld bevestigd door respondent 11 die in de beginperiode bij FC Utrecht een beetje kunde had. Tevens is het zo dat de affiniteit hoog wordt gepositioneerd door de omgeving. Zo kwam uit de gesprekken naar voren dat het belangrijk is dat mensen worden aangenomen die iets van voetbal weten. De overgrote meerderheid van respondenten was overigens van mening dat kwaliteit altijd leidend moet zijn. Hoewel kwaliteit leidend moet zijn speelt de emotie of affiniteit onbewust of bewust een grote rol bij werknemers. Het kan namelijk niet zo zijn dat bepaalde mensen die achter de club staan te weten komen dat er mensen op kantoor zitten die helemaal niet in eerste instantie FC Utrecht fan waren. Verschillende respondenten geven aan dat werknemers op een manier wel fan moeten zijn van de organisatie.

Wanneer deze affiniteit wordt vertaald naar het JD-R model is het een persoonlijke hulpbron in de vorm van betrokkenheid. Uit alles blijkt dat emotie en affiniteit erg belangrijk wordt ingeschat. De overgave waarmee kantoorpersoneel werkt bij FC Utrecht is iets om als organisatie trots op te zijn. Echter heerst er vanuit respondenten tegelijkertijd het idee dat FC Utrecht wat vaker een vorm van waardering kan tonen. Zoals is gebleken uit de resultaten ervaren respondenten met name collectieve waardering terwijl het aan persoonlijke waardering mist. Vanuit het JD-R model gezien is het verpersoonlijken cruciaal om job resources te ervaren. Juist aan die persoonlijke waardering mist het in de vorm van persoonlijke ontwikkeling, aandacht en verbinding. FC Utrecht haar leidraad is 'vanuit het hart'. Tegelijkertijd geven respondenten aan het gevoel van betrokkenheid en verbinding onder elkaar te missen op de werkvloer

6.2 Vanuit het hart

In tweede instantie is er sprake van een spanningsveld op niveau van interpersoonlijke relaties en organisatie van het werk. Meer specifiek geven respondenten aan dat vanuit het hart iets is wat hen trekt. Uit de gesprekken kwam naar voren dat werknemers zich hierover erg betrokken voelen maar anderzijds mist deze betrokkenheid onder elkaar en wordt dit ervaren als job demand in de vorm van een gebrek aan aandacht, verbinding en waardering. Wat wordt precies bedoeld met deze vanuit het hart gedachte?

FC Utrecht is voor respondenten vanuit het hart en hiermee geven zij aan dat FC Utrecht méér is dan voetbal. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat dit voor hen lag in iets waarin de club zich op een manier maatschappelijk had ingezet. Hierin laten respondenten zien dat het méér is dan voetbal. Eerder werd aangegeven dat dit kan worden vertaald naar het toegevoegde *maatschappelijke niveau* vanuit het JD-R perspectief.

Respondenten geven in de gesprekken aan dat er zoveel meer draait dan alleen de wedstrijden in het weekend. Een respondent vertelt over zijn of haar herinnering aan een laatste bijzondere wens die een jongetje van 11 jaar had die zijn laatste adem wilde hebben in het stadion van FC Utrecht en welke impact dit op hem of haar had. Dit geeft wederom aan wat de uniekheidsfactor van een BVO is. Hoewel FC Utrecht een maatschappelijke afdeling heeft staat vast dat werknemers van andere afdelingen deze maatschappelijke impact net zo goed ervaren als job resource.

Naast de verbinding die respondenten voelen met het vanuit het hart gevoel geven respondenten aan dat de betrokkenheid onder collega's tevens wordt ervaren als job resource. Er worden voorbeelden aangehaald als wanneer collega's onder elkaar een bepaalde taak tot een goed einde brengen of wanneer afdelingen onder elkaar samen een drankje doen na een geslaagde wedstrijd. Een groep van respondenten geeft aan het belangrijk te vinden om te zorgen voor de mensen die worden aangestuurd door hem of haar. De vraag die gesteld kan worden is op wat voor manier vanuit het hart een spanningsveld is?

Het teamgevoel wordt namelijk ook ervaren als psychologische kost of een job demand in de vorm van een gebrek aan verbondenheid. Respondenten geven aan dat er een gebrek aan teamgevoel heerst. Iets wat nauw aansluit bij teamgevoel is het interpersoonlijk contact. Specifiek geeft een groep van respondenten aan dit te ervaren als job demand. Zo wordt aangegeven dat respondenten de fixatie op korte termijn ervaren als vermoeiend en het gegeven wanneer er over mensen wordt gesproken in plaats van met mensen.

Door een kleine groep van respondenten wordt sociale veiligheid en een onveilige werkomgeving aangehaald als job demand. Hierin gaven respondenten aan dat dit ontstond door snelle ontslagen en dit zorgde voor een wantrouwig gevoel bij mensen. Van den Broeck et al. (2008) gaven aan dat sociale steun tegemoetkomt aan behoeften als verbondenheid. Wanneer deze behoeften in de weg staan zoals in dit geval geldt kan dit leiden tot uitputting. Bij een gebrek aan teamgevoel kost het werknemers meer moeite om bepaalde taken uit te voeren. Vervolgens zorgt dit ervoor dat de werkdruk toeneemt door een gebrek aan sociale steun. Schaufeli en Taris (2013) geven aan dat het JD-R model ervan uitgaat dat inspanning de constituerende factor van werkeisen vormt en tegelijkertijd leidt dit tot de paradoxale conclusie dat gebrek aan energiebronnen equivalent is aan de aanwezigheid van werkeisen.

6.3 Te hoge identificatie, trots en passie?

In vierde instantie is gebleken uit bestaande literatuur en interviews dat de concepten identificatie, trots en passie nauw zijn verbonden met het werkzaam zijn bij een professionele sportorganisatie als FC Utrecht. Echter hoe kan dit vertaald worden vanuit het JD-R model en bestaan er valkuilen voor werknemers die zich te veel identificeren met een BVO, te trots zijn of te veel passie hebben voor de club waar zij werkzaam zijn en dit op die manier ervaren als job demand. Om te beginnen kan worden gesteld dat deze concepten die worden ervaren als job demands en job resources vallen op het niveau van de organisatie en niveau interpersoonlijke relaties.

Zoals meerdere keren is aangehaald hebben werknemers bij sportorganisaties een hogere mate van identificatie, trots en passie tegenover werknemers in traditionele organisaties (Anagnostopoulos et al., 2016; Swanson & Kent, 2015). In dit onderzoek is getracht om hier de nuance in te leggen. Zo blijkt dat respondenten de hoge identificatie, trots en passie die herkenbaar is onder respondenten enerzijds als job resources te ervaren maar anderzijds als job demands. Wat betreft identificatie geven Swanson en Kent (2015) aan dat de sportsector uniek is aangezien werknemers in sportorganisaties vaak fan zijn van de betreffende organisatie waar ze werkzaam zijn. In dit onderzoek wordt dit bevestigd. Meerdere respondenten geven aan fan te zijn van de organisatie. Diezelfde respondenten geven aan dat het fan zijn van een BVO niet altijd geweldig is. Swanson en Kent (2015) gaven aan dat fans bij sportorganisaties last kunnen hebben van verminderde productiviteit en negatieve emoties bij sportieve verliezen. In gesprekken met fans kwam dit naar voren. Zo geven respondenten aan dat teleurgestelde gevoelens meermaals voorkomen.

Echter uit gesprekken kwam ook naar voren dat het fanatieke kan overslaan in twee keer zo hard rennen. Dit is een aanvulling op bestaande literatuur omtrent de keerzijde van fan zijn. Dit fanatisme en deze hoge betrokkenheid is enerzijds de kracht echter anderzijds is het ook een zwakte. Swanson & Kent (2015) spreken zich uit dat de fysieke omgeving kan bijdragen in dit gevoel van identificatie. Tevens werd dit bevestigd uit gesprekken met respondenten waaruit naar voren kwam dat mensen van buiten de organisatie het leuk vinden om op het stadion te komen en het ervaren als een bijzondere plek. De afwezigheid van een belangrijke energiebron zoals trots kan een belangrijke werkeis/stressor zijn, terwijl een teveel aan een energiebron (bijvoorbeeld passie) kan leiden tot stress.

Een andere kracht die speelt in de verhoogde vorm van identificatie is het onevenredig aantal sollicitaties voor banen in professionele sportorganisaties (Todd & Kent, 2009). Uit de gesprekken kwam dit gevoel tevens naar voren. Namelijk het gevoel dat werknemers zich in een erg gewilde werksituatie bevinden. Hoewel dit werknemers een trots gevoel kan geven en een motiverende werking hebben kan het tegelijkertijd worden ervaren als stressvol.

Oja et al. (2015) geven aan dat werknemerstrots leidt tot een hoger niveau van werktevredenheid en gedrag van organisatieburgerschap. Voorbeelden van burgerschapsgedrag zijn het bijwonen van vrijwillige evenementen die positief zijn voor het imago van de organisatie. Uit gesprekken met respondenten werd dit bevestigd. Respondenten geven aan mee te doen aan maatschappelijke activiteiten voor de club. Net zoals bij identificatie werd door eerdere onderzoekers de vraag gesteld of trots ook een keerzijde met zich meebrengt. Hieruit kwam naar voren dat hier geen eerder onderzoek naar is gedaan. Uit de gesprekken met respondenten gaf een kleine groep aan dat ego trots ook raakt. Een respondent gaf zo aan dat hij of zij met een neerkijkende blik keek op andere organisaties.

Wanneer het concept passie werd besproken in de literatuur werd een onderscheid gemaakt tussen obsessieve passie en harmonieuze passie. Anagnostopoulos et al. (2016) hebben aangetoond dat werknemers in teamsportorganisaties een hoge mate van harmonieuze passie tonen en lage niveaus van obsessieve passie. Ondanks dat werknemers in sportorganisaties een lage mate van obsessieve passie ervaren waarderen werknemers de obsessiviteit die hun werk kan genereren. Hiermee wordt de noodzaak om zichzelf te valideren en sociale goedkeuring te verwerven door deelname aan bepaalde geliefde activiteiten (Curran et al., 2015). Echter volgens Ho et al. (2011) beheerst de passie van werknemers hen niet en is het geen obsessie die in strijd kan komen te liggen met andere aspecten van het leven.

Uit gesprekken met respondenten blijkt dat ook de obsessieve passie een rol speelt. Vrijwel alle respondenten hebben moeite met de grens tussen werk en privé en hoe dit het best gescheiden kan worden. Hierin is duidelijk dat de ene persoon hier meer moeite in heeft dan de andere persoon. Wel wordt door respondenten gezegd dat deze obsessiviteit als job resource wordt ervaren. Respondenten geven aan dat ze graag buiten hun werkuren met FC Utrecht bezig zijn. Vanuit het JD-R model gezien blijkt hier tevens dat een teveel aan de energiebron passie kan leiden tot stress.

Zaken die werknemers als hulpbronnen op niveau van de organisatie kunnen ervaren zijn salaris, carrièremogelijkheden of baanzekerheid. Zo kan een werkgever ervoor kiezen om het salaris te verhogen. In deze paragraaf is ondervonden dat dit met concepten als identificatie, trots en passie anders ligt. Concepten als identificatie, trots en passie kunnen namelijk niet zomaar verhoogd worden. Opnieuw geeft dit de uniekheidsfactor van een BVO aan.

6.4 Leuk hectisch

Eerder in dit hoofdstuk werd aangegeven dat er een spanningsveld bestaat omtrent professionaliteit bij FC Utrecht. Concluderend is ondervonden dat respondenten de (on)professionaliteit ervaren als job demands en job resources. Enerzijds ervaren respondenten FC Utrecht als een organisatie die getypeerd wordt door hectiek. Het is namelijk nooit saai bij FC Utrecht en er is altijd iets te beleven. Tevens geven respondenten aan dat emotie hier een grote rol in speelt. Het leuk hectische wat een BVO zo typeert komt terug op alle vier de niveaus die hiervoor werden besproken en wordt ervaren als zowel een job demand als een job resource.

De meest genoemde 'demand' was het gebrek aan structuur. In het JD-R model wordt dit ervaren als belemmerende werkeis die het behalen van werkdoelen verhindert en wordt ervaren als obstakel (Cavanaugh et al., 2000). Meerdere respondenten spreken over een waan van de dag gevoel wat op het niveau van de organisatie ligt. In deze waan van de dag geven respondenten onder andere aan dat zaken als stress, onduidelijke grens tussen werk en privé en een missende feedbackcultuur wordt ervaren als job demand. Zoals werd vermeld in het theoretisch kader wordt er een onderscheid gemaakt in job demands tussen belemmerende werkeisen en uitdagende werkeisen. De eerste vorm werd hiervoor kort besproken. Echter wat houdt uitdagende werkeisen in?

Uitdagende werkeisen vereisen extra inzet, echter worden wel als positief ervaren omdat ze zorgen voor de ontwikkeling van nieuwe kennis of competenties (Podsakoff et al., 2007). Wat betreft werkdruk en stress geven vrijwel alle respondenten aan dat het een rol speelt in de baan. Diezelfde groep van mensen geeft echter ook aan erg te kunnen genieten van een beetje stress of werkdruk. Echter uit de resultaten is ook gebleken dat niet iedere respondent hierover op deze manier denkt. Zo geeft een respondent aan een contract te hebben voor zoveel uren per week maar is 7 dagen per week met FC Utrecht bezig. Het uiterste in het steeds beschikbaar zijn is wanneer de grens werk en privé wordt overschreden. Ook dit was niet onbekend voor sommige respondenten.



Wat betreft organisatie van het werk is ondertussen duidelijk dat kantoorpersoneel van FC Utrecht erg betrokken is in hun werkzaamheden. Respondenten ervaren het als motiverend om zich buiten de werkuren in te zetten voor de Utrechtse BVO. Er wordt aangegeven zich sterk verbonden te voelen met de leidraad 'vanuit het hart'. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat werknemers te veel betrokkenheid kunnen tonen en dit zowel de organisatie als individuen binnen de organisatie kan tegenwerken.

Eerder onderzoek gaf aan dat de sportsector meer vatbaar is voor workaholisme. Kenmerken als grote druk om te winnen en grote concurrentie voor bepaalde banen die omstandigheden creëert voor workaholisme (Weight et al., 2015). Niet alleen de druk om te presteren is zichtbaar onder kantoorpersoneel van een BVO maar met name ook de intrinsieke wil om te presteren.

Wat betreft grote concurrentie voor banen kan hiernaar gekeken worden op twee manieren. Enerzijds geven Todd & Kent (2009) aan dat wanneer wordt gekeken naar het onevenredig aantal sollicitaties bij professionele sportorganisaties dit iets zegt over de grote aantrekkelijkheid. Hoewel spelers op het veld onderling elke dag met elkaar in concurrentiestrijd zijn voor een bepaalde positie geldt dit in mindere mate voor kantoorpersoneel. Voor kantoorpersoneel is het makkelijker om te redeneren vanuit eenheid als club dan op het veld waar vervanging sneller de orde van de dag is.

Op niveau van interpersoonlijke relaties geven respondenten aan dit als motiverend te ervaren. Gelijktijdig geven respondenten aan een gebrek aan teamgevoel te voelen onder elkaar. In de gesprekken werd aangegeven dat dit mede komt door de waan van de dag cultuur en eigen KPI's die moeten worden behaald.

Echter in deze waan van de dag waar mensen steeds beschikbaar moeten zijn ligt ook verantwoordelijkheid en vrijheid die respondenten als motiverend ervaren. Vanuit het JD-R model is deze verantwoordelijkheid een werk gerelateerde hulpbron op niveau inhoud van het werk. Vrijheid was voor respondenten een andere vorm die als motiverend werd ervaren. Ook deze vorm van een werkgerelateerde hulpbron valt onder niveau inhoud van het werk. Respondenten geven aan te genieten van een werkplek waar werknemers het vertrouwen krijgen vanuit de club om zaken te realiseren die impact maken.

De missende feedbackcultuur is iets dat respondenten ervaren als belemmerende job demand wat maakt dat werknemers worden verhinderd in het behalen van werkdoelen en dit dus ervaren als obstakel (Cavanaugh et al., 2000). In de literatuurstudie werd niet uitgesproken stilgestaan bij het concept feedbackcultuur in sportorganisaties. Volgens het JD-R model wordt feedback onder kantoorpersoneel van een BVO ervaren als job resource of job demand op niveau inhoud van het werk. Interessant hierin is dat FC Utrecht enerzijds wordt gekenmerkt als organisatie waar een grote mate van feedback is vanuit de buitenwereld in de vorm van media, sponsors en supporters. Anderzijds is dit een grote behoefte in de uitvoerende organisatie. Op niveau van inhoud van het werk geven respondenten aan dit als vermoeiend en stresserend te ervaren.

De overgave waarmee bureaumedewerkers van FC Utrecht in het weekend werken om te zorgen dat FC Utrecht die stap verder maakt wordt gezien als vanzelfsprekend. Hierin zit een gevaar voor de organisatie. Echter in welke mate wordt de hoge mate van identificatie, trots en passie ervaren als motiverend en/of stresserend?



7 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen beantwoord om vervolgens een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag.

7.1 Conclusies

1) Wat zijn job demands in het JD-R model en hoe wordt dit gepercipieerd door bureaumedewerkers van FC Utrecht?

Zoals eerder werd aangegeven zijn job demands aspecten van het werk die energie kosten op zowel fysiek als emotioneel vlak. Uit de bevindingen zijn er vijf job demands die veel genoemd worden. De meest genoemde job demand die kantoorpersoneel van FC Utrecht ervaart is het gebrek aan structuur oftewel de hectiek van een voetbalclub. De tweede job demand die hierbij aansluit is de moeilijkheden die respondenten ervaren in de grens tussen werk en privé. Een derde job demand die wordt ervaren is het gebrek aan capaciteit. De vierde job demand die meermaals aanbod is gekomen in gesprekken is het gebrek aan waardering. Tot slot is de laatste job demand een gebrek aan betrokkenheid onder elkaar. Wel moet vermeld worden dat de demands die hier zijn genoemd ook kunnen worden ervaren als job resources. Zo ervaren respondenten veel vrijheid en verantwoordelijkheid in de hectiek die heerst bij FC Utrecht.

2) Wat zijn job resources in het JD-R model en hoe wordt dit gepercipieerd door bureaumedewerkers van FC Utrecht?

Job resources zijn aspecten van het werk die ervoor zorgen dat werkdoelen kunnen worden behaald of werkeisen worden vermindert. Net zoals hierboven is toegelicht kunnen job resources gelijktijdig worden ervaren als job demands. Uit de resultaten komen vier vaak genoemde job resources naar voren. De meest genoemde job resource is de maatschappelijke impact die de club heeft. Een tweede job resource die veel werd genoemd is de verantwoordelijkheid die respondenten ervaren. Tevens is vrijheid voor respondenten een veel genoemde job resource. Een vierde job resource is de werksfeer en positieve teamgevoel die wordt ervaren op de werkvloer.

Vanuit de literatuur worden werkgerelateerde hulpbronnen geformuleerd op vier niveaus. Respondenten gaven aan dat met name de maatschappelijke impact die een BVO heeft als motiverend te ervaren. In eerdere hoofdstukken werd dit gezien als vorm van zingeving. Echter is vastgesteld in dit onderzoek dat werkgerelateerde hulpbronnen kunnen worden geformuleerd op vijf niveaus.

Namelijk op niveau van organisatie, interpersoonlijke relaties, de organisatie van het werk, inhoud van het werk en tot slot op *maatschappelijk niveau*.

3) Welke uitkomsten kent het JD-R model en hoe worden deze uitkomsten ervaren door bureaumedewerkers van FC Utrecht?

De twee uitkomsten die het JD-R model kent zijn enerzijds bevlogenheid en anderzijds burn-out. Bevlogenheid wordt gekenmerkt door de vitaliteit, toewijding en absorptie. Kenmerken van vitaliteit zijn veel energie, gevoel van fitheid en doorzettingsvermogen. Toewijding gaat over het enthousiasme, trots, inspiratie en voldoening. Toegewijde werknemers identificeren zich sterk met hun baan en ervaren dit als zinvol, nuttig, uitdagend of inspirerend. Tot slot is absorptie kenmerkend voor op een plezierige manier opgaan in het werk. Hierbij gaat de tijd snel voorbij en worden andere zaken vergeten (Schaufeli & Bakker, 2004). Uit de bevindingen werd door vrijwel alle respondenten een gevoel van trots ervaren. Tevens bleek dat vrijwel alle respondenten zich verbonden voelden met FC Utrecht op een positieve manier.



Hoewel alle respondenten aangaven een hoge werkdruk te ervaren werd dit tegelijkertijd zeer positief ervaren.

De andere uitkomst die het JD-R model kent is burn-out. Deze uitkomst wordt gekenmerkt door spanningsklachten, verminderde persoonlijke effectiviteit, verminderde motivatie en problematische werkattitudes. Eerder werd aangetoond dat de sportsector een sector is die meer vatbaar is voor workaholisme. Ook gaven Law et al. (2008) aan dat werkverslaafden meer last hebben van burn-outklachten. Uit de bevindingen blijkt dat de hoge identificatie, trots en passie die werknemers van FC Utrecht ervaren op momenten te hoog kan liggen waardoor werknemers te hard gaan rennen. Dit is iets waar FC Utrecht voor moet waken.

4) Welke betekenis geven bureaumedewerkers van FC Utrecht aan identificatie, trots en passie, en in welke mate worden deze waarden ervaren als motiverend en/of stresserend?

Uit het betreffende onderzoek blijkt dat waarden als identificatie, trots en passie herkenbare concepten zijn voor bureaumedewerkers van FC Utrecht. Hoewel respondenten deze waarden met name ervaren als job resource is er tevens sprake van een keerzijde in deze genoemde waarden. Over het algemeen voelen respondenten zich erg verbonden met de identiteit van FC Utrecht. Hierbij zijn werknemers trots om te mogen werken bij FC Utrecht en worden zaken aangepakt met de nodige passie. Echter spelen zich tegelijkertijd met name onbewuste praktijken af waaruit blijkt dat deze vormen van psychologische voldoening een valkuil kunnen zijn. Zowel een valkuil voor FC Utrecht als organisatie als voor individuen binnen deze organisatie.

De hoge betrokkenheid van kantoorpersoneel voor wat zich afspeelt binnen FC Utrecht heeft haar keerzijde in de vorm van blijven doorwerken, weinig tijd voor reflectie, fixatie op korte termijn en weinig ruimte voor de diepere ik. Enerzijds is er een grote behoefte van respondenten om op dit vlak te professionaliseren en FC Utrecht méér te runnen als bedrijf met kenmerken als capaciteit, structuur en lange termijn beleid. Anderzijds hechten respondenten (on)bewust erg veel waarde aan concepten als leuk hectisch, emoties en affiniteit. In dit onderzoek is overigens vastgesteld dat de maatschappelijke impact die FC Utrecht dagelijks maakt sterk is gekoppeld aan de betekenis die bureaumedewerkers van FC Utrecht geven aan de concepten identificatie, trots en passie. Bovendien heeft dit onderzoek bewezen dat met name deze maatschappelijke impact een motiverende werking heeft in de context van een BVO.





7.2 Discussie

Dit onderzoek had het doel om inzicht te verkrijgen in de ervaren job demands en job resources van bureaumedewerkers van FC Utrecht in relatie tot identificatie, trots en passie. Het JD-R model van Bakker en Demerouti (2007) werd gebruikt als theoretische lens om inzicht te krijgen in deze job demands en job resources. Echter kent dit onderzoek verschillende beperkingen. In deze paragraaf worden de belangrijkste beperkingen besproken en wordt dit aangevuld met suggesties voor vervolgonderzoek.

In eerste instantie is het betreffende onderzoek multidisciplinair van aard. Terwijl de onderzoeker met name is gespecialiseerd in het vakgebied bestuurs- en organisatiewetenschappen is het een gegeven dat dit onderzoek nauw is verbonden met het vakgebied HRM wat niet valt binnen de expertise van de onderzoeker. Zo kreeg de onderzoeker te maken met het JD-R model wat een grote invloed heeft gespeeld in het betreffende onderzoek. Mede door het schrijven van het theoretische kader als de literatuurstudie heeft de onderzoeker verschillende concepten uit het HRM-vakgebied zo goed mogelijk proberen analyseren.

Wat betreft vervolgonderzoek zou het interessant zijn om verder te kijken naar de verschillende spanningsvelden die in dit onderzoek werden geïdentificeerd. Zo wordt aanbevolen om verder onderzoek te doen naar de employer branding van professionele sportorganisaties. Een BVO heeft namelijk een unieke voorkeurspositie echter hoe wordt hiermee omgegaan?

Tevens is het interessant om vervolgonderzoek te doen naar de relatie tussen de affiniteit en capaciteit die wordt gevraagd bij professionele sportorganisaties. In hoeverre is dit spanningsveld herkenbaar bij andere sportorganisaties?

In dit onderzoek werd het JD-R model gebruikt als theoretische lens om HRM-literatuur met een bestuurs- en organisatieperspectief te verbinden waarin maatschappelijke vraagstukken centraal staan. Met name werd aangegeven door respondenten dat de maatschappelijke impact van een BVO wordt ervaren als motiverend. Er kan worden gesteld dat vanuit de arbeidspsychologie waar het JD-R grotendeels wordt gebruikt te weinig aandacht is voor het maatschappelijke niveau. Hierin zou het interessant zijn om verder onderzoek te doen naar dit vijfde maatschappelijke niveau wat een toevoeging is op het bestaande JD-R model.

Tot slot is het aanbevolen om verder onderzoek te doen naar de (on)professionaliteit die heerst bij een BVO. Dit zou inzicht kunnen bieden in hoeverre er sprake is van een congruentie of discongruentie tussen de uitspraken van kantoorpersoneel in vergelijking met andere professionele sportorganisaties.



7.3 Beleidsaanbevelingen

7.3.1 Professionaliseren in feedback

Er is vastgesteld dat FC Utrecht wordt gekenmerkt door een vriendschapscultuur. Hoewel de informele sfeer het gevoel van vrijheid bevordert en werknemers meer vertrouwen geeft bestaat er ook een keerzijde aan deze vriendschappelijke cultuur. De vriendschapsrol wint het namelijk steeds van de professionele rol. Meer specifiek gaven De Prins & Segers (2015) aan dat hoe hoger de vriendschap, hoe hoger de kans dat er op dat niveau authentieke feedback ontbreekt. Het is aanbevolen om te oefenen in het geven van drie soorten feedback: feedback van manager naar werknemer, feedback van werknemer naar manager en feedback van collega naar collega. Hierin is het een gegeven dat zowel negatieve als positieve feedback wordt geoefend.

7.3.2 Mens-gedreven prestatie management

Uit de resultaten is duidelijk dat werknemers erg trots zijn om te werken bij FC Utrecht. Echter mag dit niet worden gezien als vanzelfsprekendheid. Volgens Dick Nuni, de vroegere bestuursvoorzitter van Disney zijn er twee woorden die ervoor zorgen dat alles goed gaat in een bedrijf. Namelijk kwaliteit en trots. Wanneer kwaliteit wordt ontworpen, wordt gebouwd of in ere wordt gehouden zullen mensen trots zijn op wat ze doen. Een BVO kan de mooiste plek zijn om te werken, maar uiteindelijk zijn er mensen nodig om een droom te laten uitkomen. FC Utrecht kan hierin bijdragen door minder in resultaat te denken. Prestaties en resultaat brengt niet het beste uit werknemers naar boven. Angst en verminderde samenwerking op de werkvloer komt voort uit beoordelingen waarin een focus ligt op zichtbare resultaten. Prestaties zijn geen weerspiegeling van echte prestaties of het potentieel van de beoordeelde persoon (Jansen et al., 2010).

Voor FC Utrecht zou het interessant zijn om meer aan mens-gedreven prestatie management te doen om er zo voor te zorgen dat strategische doelen van de organisatie worden behaald. In mens-gedreven prestatie management verschuift de focus van prestaties die werden geleverd in het verleden naar toekomstig presteren. Hiernaast verschuift de verantwoordelijkheid voor het proces van de leidinggevende naar de werknemer. In mens-gedreven prestatie management wordt de focus gelegd op professionele interesses, ambities en specifieke carrièredoelen van werknemers en hoe zij daarin van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de organisatie in de toekomst. Er wordt ingezet op de sterktes van werknemers door uit te zoeken waar werknemers goed in zijn en wat medewerkers leuk vinden in hun baan (Vleugels et al., 2021).

7.3.3 Ambidextrie

Ambidextrie betekent letterlijk tweehandigheid maar wordt in de organisatie-wetenschappen beschouwd als de strategie om als private en publieke organisatie te kunnen overleven op korte en lange termijn. Het spanningsveld tussen korte en lange termijn is erg herkenbaar voor een BVO. Het draait hierin om het evenwicht van exploitatie en exploratie. Exploitatie wordt geassocieerd met efficiëntie, implementatie en kwaliteitsbevorderende activiteiten. Exploratie wordt gekenmerkt door innovatie, flexibiliteit en het nemen van risico's. Het evenwicht vinden tussen exploitatie en exploratie leidt regelmatig tot paradoxale uitdagingen. Zowel exploitatie en exploratie leunen op dezelfde financiële middelen van een organisatie en gelijktijdig voeden beide elkaar (Cannaerts, 2020).



7.4 Persoonlijke reflectie

In eerste instantie heb ik veel plezier ervaren in het uitvoeren van dit onderzoek. Plezier is voor mij het proces waarin ik mijzelf heb ontwikkeld en wanneer ik opmerkte dat er verbetering was in mijn kwaliteiten als onderzoeker. Tijdens het onderzoek merkte ik bij mijzelf een nieuwsgierige houding om steeds opnieuw zaken te leren en zo te perfectioneren, dat gaf mij plezier.

Vooraleer ik begon met het interviewen van respondenten vond ik het moeilijk om in simpele termen mijn scriptie toe te lichten. Echter tijdens het interviewen van respondenten bleek dit makkelijker te gaan. Gedurende de interviews viel op dat respondenten steeds een erg betrokken houding toonde naar zowel mij als onderzoeker als het thema van het onderzoek. Dit kwam ten goede van de verzamelde data.

Uiteindelijk heeft het betreffende onderzoek mijzelf meer bewust gemaakt van de werking van een BVO. Niet alleen ben ik mijzelf meer bewust dat kantoorpersoneel een enorm belangrijke functie heeft voor een BVO als FC Utrecht maar ben ik mij tevens bewust dat een BVO niet altijd is wat het lijkt van de buitenkant. In dit onderzoek is aangetoond dat BVO's nog veel te winnen hebben op vlak van het professionaliseren. Dit onderzoek hoopt bij te dragen in deze ontwikkeling.



8 Literatuurlijst:

Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Papadimitriou, D. (2016). Passion in the workplace: empirical insights from team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 385–412.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Ashforth, B.E. and Johnson, S.A. (2001) 'Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts', in Hogg, M.A. and Terry, D.J. (Eds.): *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, pp.31–48, Psychology Press, Philadelphia, PA.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A.B. (2011). An evidence based model of work engagement. *Psychological Science*, 20, 265-269.

Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2001). Socially induced engagement. Paper presented at the 10th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychologists, Prague.

Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.

Bang, H. and Chelladurai, P. (2009) 'Development and validation of the volunteer motivations scale for international sporting events (VMS-ISE)', *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp.332–350.

Birkeland, K.I, & Buch, R. (2015). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39(3), 392-408.

Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492–508.

Borst, R. (2019). Bevlogenheid van people-changing visà vis people-processing publieke dienstverleners: Een kwantitatieve analyse van een gecontextualiseerd JD-R model. *Tijdschrift voor HRM*, 22(2), 21–50.

Boyatzis, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002). Reawakening your passion for work. *Harvard Business Review*, 80, 87–94.

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organisational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45, 45–51.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th Edition. Oxford University press.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Sage Foundation.

Cannaerts, N. (2020). Ambidexterity: hoe de urgentie in volle Coronacrisis steeds luider wordt. *Tijdschrift voor HRM*, 20(2), 1-3.

Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.

Chang, J.Y., Choi, J.N., & Kim, M.U. (2008). Turnover of highly educated R&D professional: The role of pre-entry cognitive style, work values and career orientation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 81, 299-317.

CBS (2019). De werkgelegenheid in de sporteconomie uitgedrukt in fte (voltijdbanen) en de bijdrage aan de totale werkgelegenheid in Nederland. Geraadpleegd op 24 januari, via <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/werkgelegenheid-de-sport#:~:text=Van%20de%20totale%20werkgelegenheid%20in%20de%20sporteconomie%20werkten%20in%202015,loop%20der%20jaren%20iets%20toegenomen.>

Chalip, L. (2006) 'Toward a distinctive sport management discipline', *Journal of Sport Management*, Vol. 20, No. 1, pp.1-21.

Chelsea Football Club (2017, juli). *Chelsea Football Club is proud to announce we have become the first football club to be accredited under the London Healthy Workplace Charter*. Geraadpleegd op 17 december, via <https://www.chelseafc.com/en/news/2017/07/11/chelsea-awarded-healthy-workplace-charter.>

Coalter, F. (2006). Sport-in-development: process evaluation and organisational development. In Y. & Auweele, *Sport and development* (pp. 149-162). Tiel: Lannoo

Cobussen, S., Puyt, E., van de Ven, A. (2019). *Sportbeleid in Nederland*. Tweede druk. Uitgeverij Coutinho.

Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.

Curran, T., Hill, P.A., Appleton, R.P., Vallerand, J.R., & Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39(5), 631-655.

Day, V.D., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The Sporting life: Exploring organisations through the lens of sport. *The Academy of Management*, 6(1), 397- 433.

De Prins, P., & Segers, J. (2015). Werken in en managen van een vriendschapscultuur: contradictio in terminis? *Tijdschrift voor HRM*, 15(1), 1-21

De Stentor. (2019, mei). 'Het gevoel van verlies kun je het best vergelijken met het verbreken van een relatie'. Geraadpleegd op 16 december, via [https://www.destentor.nl/deventer/het-gevoel-van-verlies-kun-je-het-beste-vergelijken-met-het-verbreken-van-een-relatie~ac8632d5/.](https://www.destentor.nl/deventer/het-gevoel-van-verlies-kun-je-het-beste-vergelijken-met-het-verbreken-van-een-relatie~ac8632d5/)

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum, New York.



Decrop, A. and Derbaix, C. (2010) 'Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 5, pp.586–603.

Dixon, M.A., & Bruening, J.E. (2005). Perspectives of work–family conflict in sport: An integrated approach. *Sport Management Review*, 8(3), 227–253.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994) 'Organizational images and member identification', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp.239–263.

EFDN. (2018, april). *Workplace Wellbeing And What It Means For Football Clubs*. Geraadpleegd op 17 december, via <https://www.efdn.org/blog/news/workplace-wellbeing-football-clubs/>.

Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J. and Barreto, M. (2011) 'Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction', *Journal of Organizational Moral Psychology*, Vol. 1, No. 2, pp.97–124.

Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.

Ellemers, N., Van Knippenberg, A., De Vries, N. and Wilke, H. (1988), "Social identification and permeability of group boundaries", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 18, pp. 497-513.

Everton Football Club (2020). *Sunday Times Top 100*. Geraadpleegd op 2 februari, via <https://www.evertonfc.com/club/careers/times-top-100#:~:text=The%20Club%20was%20named%20on,employee%20engagement%20in%20the%20country.>

FC Utrecht. (2021, december). *Organisatie*. Geraadpleegd op 5 december, via <https://www.fcutrecht.nl/club/organisatie/>.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2018). Reflections on Positive Emotions and Upward Spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 194–199.

Gouthier, M.H.J. and Rhein, M. (2011) 'Organizational pride and its positive effects on employee behavior', *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 5, pp.633–649.

Guest, D. E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975) 'Development of the job diagnostic survey', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp.159–170.

Hall, S., Gibson Bowers, A., & Martin, C. (2010). An exploratory study of job satisfaction levels of athletic marketing directors at national collegiate athletic association (ncaa) division i-a institutions. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 6, 1–17.

Hassan, D. (2012). The social and cultural management of sport: Contemporary arguments concerning the case for specificity. In L. Trenberth, & D. Hassan (Eds.) *Managing sport business: An introduction*, (pp. 32-46). London: Routledge.





- Ho, V.T., Wong, S., & Lee, C.H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48, 26-47
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2012). Social identity theory and organizational processes. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 1-12).
- Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51-66.
- Jansen, T., Van den Brink, G., Kole, J. (2010). *Beroepstrots, Een ongekende kracht*. Boom Lemma.
- Kanungo, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- KNVB Expertise, (2020). *Handboek introductie Betaald Voetbal*.
- Koeber, C., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *Contemporary Sociology*, 30(3), 250.
- Koestner, R., & Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In L.E.
- Kuper, S., Szymanski, S. (2009). *Dure spitsen scoren niet*. Amsterdam (NL): Nieuw Amsterdam Uitgevers
- Law, D.W., Sweeney, J.T. & Summers, S.L. (2008). An examination of the influence of contextual and individual variables on public accountants' exhaustion. In V. Arnold (Ed.), *Advances in Accounting Behavioral Research* (Vol. 11, pp. 129-153). Bingley, UK: Emerald.
- Lee, K. and Allen, N.J. (2002) 'Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp.131-142.
- London.gov.uk. (2018). *London Healthy Workplace Award*. Geraadpleegd op 17 december, via <https://www.london.gov.uk/what-we-do/health/london-healthy-workplace-award>.
- Lucas, R. E. (2007). Adaptation and the Set-Point Model of Subjective Well-Being. *Current Directions in Psychological Science*, 16(2), 75-79.
- Lucassen, J., & van Kalmthout, J. (2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving*.
- Maraniss, D. (1999) *When Pride Still Mattered: A Life of Vince Lombardi*, Simon and Schuster, New York.
- Melton, E.N., Cunningham, G.B. (2014). Who are the champions? Using a multilevel model to examine perceptions of employee support for LGBT-inclusion in sport organisations. *Journal of Sport Management*, 28(2), 189-206.





Moses, B. (2001). It's all about passion. *Across the Board*, 38(3), 55–58

Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2015). Conceptualizing employee identification with sport organizations: Sport Employee Identification (SEI). *Sport Management Review*, 18(4), 583–595.

Patel, C.P., Thorgren, S., & Wincent, J. (2015). Leadership, passion and performance: A study of job creation projects during the recession. *British Journal of Management*, 26(2), 211-224.

Peeters, M., van den Heuvel, M., Demerouti, E. (2017). Effecten van een job crafting interventie voor rijksambtenaren. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 1-19.

Perttula, K. H., & Cardon, M. S. (2011). Passion. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organisational scholarship* (pp. 190-200). New York, NY: Oxford University Press

Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag En Organisatie*, 26(1), 32–45.

Philippe, F. L., Vallerand, R. J., Houliort, N., Lavigne, G. L., & Donahue, E. G. (2010). Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 917–932

Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.

Prins, P., Stuer, D., & Vos, A. D. (2018). Blue, White of Grey Collars, Hoe Diep is Het Water Wanneer Het Gaat Om Zinvol Werk? *Tijdschrift voor HRM*, 21(4), 56–72.

Reichardt-Mulder, R., Bezemer, L., & Ebbinkhuijsen, M. (2021). De (on)gelukkige relatie tussen Covid-19 en werkgeluk. *Tijdschrift voor HRM*, 24(3), 1–20.

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2006). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170.

Sachdev, I. and Bourhis, R.Y. (1987), "Status differentials and intergroup behavior", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 17, pp. 277-93.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Schaufeli, W., & B. Bakker, A. (2004b). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice*. Taylor & Francis.

Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2013). *Burnout en bevlogenheid*.



- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., van der Heijden, F.M.M.A., & Prins, J.T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23, 155–172.
- Schneider, R. C. (2012). Emotional intelligence: The overlooked component of sport leadership. *International Journal of Sport & Society*, 3(3), 43-56.
- Schoemaker, J., (2020). *WINNEN & WINSTEN in de sportbusiness*. Nieuwegein (NL): Arko Sports Media.
- Schumacher, J., & Van Baaijen, E. (2018). Door werkplezier personeel behouden. *TVZ*, 128(5), 22–24.
- Scribbr. (2022, april). *Onderzoeksmethoden, soorten validiteit*. Geraadpleegd op 21 april, via <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-validiteit/>
- Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2006). How to increase and sustain positive emotion: The effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 73–82.
- Sibson R. (2010). Why event, sport, and recreation management? A western Australian study of undergraduate student degree choice. *Annals of Leisure Research*, 13(3), 376-394.
- Sportknowhowxl. (2021, december). *5 vragen aan Monica Visser, neemt na 10 jaar afscheid als directeur roeibond*. Geraadpleegd op 5 december, via <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/5-vragen-aan/item/144714/5-vragen-aan-monica-visser--neemt-na-10-jaar-afschied-als-directeur-roeibond>.
- Steijn, B. (2001). Work Systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers: An Empirical Study Towards the Effects of Team and Non-Teamwork. *New Technology, Work and Employment*, 16(3), 191–203.
- Swanson, S. and Kent, A. (2014). 'The complexity of leading in sport: examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality', *Journal of Sport Management*, Vol. 28, No. 1, pp.81–93.
- Swanson, S., & Kent, A. (2015). Fandom in the Workplace: Multi-Target Identification in Professional Team Sports. *Journal of Sport Management*, 29(4), 461–477.
- Swanson, S., & Kent, A. (2017). Passion and pride in professional sports: Investigating the role of workplace emotion. *Sport Management Review*, 20(4), 352–364.
- Swanson, S., & Kent, A. (2017b). Sport identification and employee pride: key factors in sport employee psychology. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 17(1/2), 32.
- Tajfel, H. (1978). 'Social categorization, social identity and social comparison', in Tajfel, H. (Ed.): *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, pp.61–76, Academic Press, London, England.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & G.W. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, (pp. 7-24) (2nd Ed.). Nelson-Hall, Chicago, IL.

- Taylor, E. A., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2019). Workaholism in Sport: A Mediated Model of Work–Family Conflict and Burnout. *Journal of Sport Management*, 33(4), 249–260.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing People in Sport Organizations. A strategic human resource management perspective* (1st ed.). New York, NY: Routledge.
- Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86–101.
- TNO. (2020, november). VERZUIMKOSTEN DOOR WERKSTRESS LOPEN OP TOT 3,1 MILJARD, via <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2020/11/verzuimkosten-door-werkstress-lopen-op-tot-3-1-miljard/>.
- Thorgren, S., Wincent, J., & Sirén, C. (2013). The influence of passion and work–life thoughts on work satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 469–492.
- Todd, S.Y. and Andrew, D.P.S. (2008). 'An exploratory investigation of sport management students' attraction to sport jobs', *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 4, No. 4, pp.323–337.
- Todd, S.Y. and Harris, K.J. (2009). 'What it means when your work is admired by others: observations of employees of professional sport organizations', *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 10, No. 3, pp.396–414.
- Todd, S. and Kent, A. (2009). 'A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport', *Management Decision*, Vol. 47, No. 1, pp.173–190.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 506–525.
- Tyler, T.R. and Blader, S.L. (2001). 'Identity and cooperative behavior in groups', *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 4, No. 3, pp.207–226.
- Tyler, T., Degoey, P. and Smith, H. (1996). 'Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 5, pp.913–930.
- Universiteit Gent. (2022, mei). *AVG: wat is de Algemene Verordening Gegevensbescherming*. Geraadpleegd op 16 mei, via [https://onderzoektips.ugent.be/nl/tips/00001759/#:~:text=Regulation%20\(GDPR\).- ,De%20AVG%3A%20nieuwe%20Europese%20privacywetgeving,waarop%20hun%20per soonsgegevens%20verwerkt%20worden.](https://onderzoektips.ugent.be/nl/tips/00001759/#:~:text=Regulation%20(GDPR).- ,De%20AVG%3A%20nieuwe%20Europese%20privacywetgeving,waarop%20hun%20per soonsgegevens%20verwerkt%20worden.)
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. New York: Oxford.
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 42, pp. 97–193).
- Vallerand, R.J., & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In D. Skarlicki, S. Gilliland, & D. Steiner (Eds.), *Research in social issues in management*, (pp. 175–204). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Vallerand, R.J., Paquet, Y., Philippe, F.L., & Charest, J. (2010). The role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289–312



Van Dale. (2021, december). *Betekenis 'werknemer'*. Geraadpleegd op 8 december, via <https://www.vandale.nl/opzoeken>.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.

Van Rijn, R., (2019). *Hybride docent: een lust of een last?*. Utrecht (NL).

Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Erasmus University Rotterdam.

Vleugels, W., De Boeck, G., Sjollema, S., & Dorenbosch, L. (2021). Prestatiemanagement 2.0? *Tijdschrift voor HRM*, 24(2), 1-21.

VUB. (2021, augustus). *VUB-onderzoek toont aan dat goede prestaties van topsporters een positieve impact heeft op algemeen welzijn*. Geraadpleegd op 24 januari, via <https://today.vub.be/nl/artikel/topsport-maakt-gelukkig-en-trots>.

Weight, E. A., Taylor, E., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2021). Working in the Sport Industry: A Classification of Human Capital Archetypes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 364-378.

Weight, E.A., Cooper, C., & Popp, N.K. (2015). The coach-educator: NCAA Division I coach perspectives about an integrated university organizational structure. *Journal of Sport Management*, 29, 510-522.

Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.





9 Bijlagen

Overzicht bijlagen:

- ◇ Bijlage 1: Onderzoeksplanning
- ◇ Bijlage 2: Topiclijst (verkort)
- ◇ Bijlage 3: Toestemmingsverklaring
- ◇ Bijlage 4: Codeboom
- ◇ Bijlage 5: Transcripten (aparte map)
- ◇ Bijlage 6: Ondertekende toestemmingsverklaringen (aparte map)



Bijlage 1: Onderzoeksplanning

Onderzoeksplanning

Maand	Week	Activiteit	Opmerkingen
Juli	28	Vorbereidend gesprek scriptie-onderwerp	In gesprek met Maarten
September	36-39	Oriënteren op onderwerp	Lezen bestaande literatuur onderwerp
September	39	In gesprek met docent over scriptie-onderwerp	In gesprek met Michel
Oktober	43	In gesprek met docent over scriptie-onderwerp	In gesprek met Jan-Willem
November	45	1 A4 opstellen met daarin een korte aanleiding voor het onderzoek en een onderzoeksvraag	Aangescherpte versie onderzoeksidee doorsturen naar Michel
November	46	Start onderzoek	Bijeenkomst op USBO, instructie en vragen over het schrijven van onderzoekspznet
November	46-48	Start onderzoek	Oriënteren op onderwerp a.d.h.v. bestaande theorieën en literatuur
November	47	In gesprek met docent Strategisch HRM	In gesprek met Marian Thunnissen
November	48	In gesprek met 1 ^{ste} begeleider	In gesprek met Jan-Willem over afspraken begeleiding & aanscherpen scriptie-onderwerp
November/December	48	Start schrijven onderzoeksvoorstel	Feedback Marian & Jan-Willem verwerken
December	49	Doorsturen onderzoeksvoorstel naar 1 ^{ste} begeleider en CoP-groep	Feedback over huidig onderzoeksvoorstel door 1 ^{ste} begeleider en CoP-groep
December	50	Inleveren onderzoeksvoorstel voor 1 ^{ste} en 2 ^{de} begeleider	
December	50	Plenaire bijeenkomst	Onderzoekspznet co-refereren, instructie en vragen

December/Januari	51-2	Afronden onderzoeksvoorstel & start literatuurstudie	Eventueel start literatuurstudie en feedback verwerken van 1 ^{ste} en 2 ^{de} begeleider
Januari	3	Plenaire bijeenkomst plus inleveren literatuurstudie 1 ^{ste} begeleider	Literatuurstudie co-refereren, instructie en vragen over dataverzameling
Januari	3	Inleveren literatuurstudie 2 ^{de} begeleider plus 1 ^{ste} contacten leggen	Tijdig contact leggen met potentiële respondenten (bvo's)
Januari	4	Verwerken feedback literatuurstudie, start theoretisch kader, verder contact met bvo's	Feedback verwerken van 1 ^{ste} begeleider, Theoretisch kader gereed; start opzet dataverzameling
Januari	4-7	Inleveren theoretisch kader, start opzet dataverzameling	Inplannen interviews respondenten
Februari	6-7	Afronden theoretisch kader en inleveren dataverzameling 1 ^{ste} begeleider	
Februari	7	Plenaire bijeenkomst, start data-analyse	Data co-refereren, instructie en vragen over data-analyse
Februari	7-8	Topiclijst maken, dataverzameling afronden & inleveren 1 ^{ste} begeleider	
Februari/Maart	8-10	Interviews afnemen & transcriberen, feedback verwerken dataverzameling	Interviews inplannen in januari (WK 4-5),
Maart	11	Plenaire bijeenkomst, start coderen & analyseren	Methodenhoofdstuk co-refereren, instructie coderen & analyseren
Maart	11-13	Coderen & analyseren	Coderen & analyseren gereed; start resultaten
Maart/April	13-14	Inleveren data-analyse 1 ^{ste} begeleider	
April	15	Feedback verwerken data-analyse van 1 ^{ste}	Resultaten co-refereren, instructie theorie & analyse

April	15	Feedback verwerken data-analyse van 1 ^{ste} begeleider, plenaire bijeenkomst	Resultaten co-refereren, instructie theorie & analyse
April	19	Feedback verwerken van 1 ^{ste} begeleider	
Mei	20	Plenaire bijeenkomst, concept versie af	Arbeidsmarkt oriëntatie, conceptversie gereed; inleveren bij 1 ^{ste} & 2 ^{de} begeleider
Mei	20-23	Feedback verwerken van 1 st & 2 ^{de} begeleider	
Mei	24	Plenaire bijeenkomst	Proefverdediging & evaluatie
Juni	25/26	Scriptieverdediging in overleg met 1 ^{ste} & 2 ^{de} beoordelaar	Openbare scriptieverdediging



Bijlage 2: Topiclijst (verkort)

Topic 1: algemene vragen

- Wie bent u, hoe oud bent u, werkachtergrond, achtergrondopleiding?
- Kunt u wat vertellen over u baan bij FC Utrecht?
- Hoe zou u FC Utrecht beschrijven als werkplek?

Topic 2: motivatie

- Waarom hebt u voor FC Utrecht, betaald voetbal of sport gekozen om te solliciteren/werkzaam te zijn? (VB'en)

Topic 3: identificatie

- Wat vindt u belangrijk in uw werk? (VB'en)
- Inleiden verschillende soorten identificaties
- Zou u zeggen dat u zich identificeert met FC Utrecht (werkgever) zo ja op wat voor manier?
- Ziet u zichzelf als fan van FC Utrecht?
- Zorgt dit ervoor dat u uw baan op een andere manier uitvoert?

Topic 4: trots

- Eigen woorden: identificatie, trots & passie
- Welk gevoel hebt u bij het gegeven dat u werkt bij FC Utrecht of BVO?
- Sprake van voordelen omdat u bij FC Utrecht werkt?
- Wat maakt werken bij FC Utrecht anders dan andere sectoren of ervaart u niet zo zeer een verschil?
- Hoeveel controle heb je eigenlijk over de prestaties in je werk?
- Wat komt er naar voor in je eigen functioneringsgesprekken? Heb je het gevoel dat je je daarin gewaardeerd vindt?

Topic 5: passie

- Acht u uw baan als belangrijk? Waarom? (toelichting)
- Geniet u van uw baan? (toelichten) (VB'en)

Topic 6: JD-R

- Kan u denken aan een moment wanneer u zich erg goed voelde over u huidige baan? Kan u hier wat meer over vertellen? Hoelang heeft dit gevoel geduurd?
- Op wat voor manier heeft dit gevoel of gevoelens de manier van werken beïnvloed? Had het ook invloed op u als persoon?
- Waar loopt u tegenaan in u baan?
- Kan u denken aan een moment wanneer u zich niet goed voelde over u huidige baan? Kan u hier wat meer over vertellen? Hoelang heeft dit gevoel geduurd?
- Op wat voor manier heeft dit gevoel of gevoelens de manier van werken beïnvloed? Had het ook invloed op u als persoon?
- Speelt stress een rol in u baan, zo ja op wat voor manier?
- Werkt u wel eens over of heeft u het gevoel dat u meer uren maakt dan afgesproken?

Topic 7: afsluitende vragen

- Wat zou FC Utrecht volgens u kunnen doen om ervoor te zorgen dat u zich nog meer op u plek zou voelen bij de club?
- Hoe zouden instanties (intern & extern) hier een rol in kunnen spelen? (VB'en)
- Wat is naar u inziens de ideale betaald voetbal organisatie?
- @Linda hoeveel stress en burn-out klachten komen er überhaupt binnen?





Bijlage 3: Toestemmingsverklaring



Toestemmingsverklaring afstudeeronderzoek USBO

Voor deelname aan afstudeeronderzoek Master Sportbeleid & sportmanagement : Een kwalitatief onderzoek over hoe identificatie, trots en passie vanuit de sport in verhouding staan met het werken in de sport, en hoe het combineren van deze verschillende waarden worden ervaren bij bureamedewerkers van FC Utrecht.

Ik ben ingelicht over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb gelegenheid gekregen om af te wegen over mijn deelname aan het onderzoek en die is geheel vrijwillig. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek te beëindigen zonder opgaaf van reden.

Ik ga akkoord om aan het onderzoek deel te nemen: Ja / Nee

Naam:

Handtekening:

Datum:

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam: Bradley Hermsen
Functie: Masterstudent/onderzoeker

Handtekening:

Datum:



Universiteit Utrecht





Bijlage 4: Codeboom

Achtergrond respondent

- **Contact binnen voetbalwereld**
- **Vorige werkgever (sport)**
- **Sportspecifieke vooropleiding**

FC Utrecht

- **Omschrijving FC Utrecht**
- **Vanuit het hart**

Aanstaan cultuur

- **Hectiek voetbalclub**
 - *Verloop directie*
 - *Korte termijn*
 - *Verschillende belangen*
- **Werkdruk**
 - *Overuren*
 - *Inlooperperiode FC Utrecht*
 - *Klein team*
- **Grens werk en privé**
- **Stress**
 - *Stress onder collega's*
 - *Intrinsieke druk*
 - *Burn-out*
- **Verantwoordelijkheid**
- **FC Utrecht is hobby**
- **Ambitie als FC Utrecht**

Waardering

- **Waardering die je krijgt**
 - *Kleine momenten*
 - *Functioneringsgesprekken*
 - *Collectieve waardering*
- **Teamgevoel**

Aandacht

- *Meer op je plek bij FC Utrecht*
 - Waardering
 - Saamhorigheid
 - Persoonlijke ontwikkeling

Verbinding

- *Rol leidinggevende*
- *Tijd om stil te staan en te genieten*
- *Eilandjes*
 - Eigen belangen
- **Salaris**
- **Taken for granted**
- **Feedback**

Aantrekkingskracht BVO of sportwereld

- **Affiniteit met sport**
- **Affiniteit met FC Utrecht**
- **Méér dan voetbal**
- **Interesse buitenwereld**
- **Exposure BVO**
- **Aanwerving mensen**
- **Vertrek van mensen**

Emotie

- **Trots**
 - *Betekenis trots*
 - *Sociale status*
 - Ego
 - *Trots op medewerkers*





- **Identificatie**
 - *Identificatie met stad en regio*
 - *Identificatie met kantoor*
 - *Identificatie met waarden en normen FC Utrecht*
 - *Affiniteit met voetbal*
 - Meerwaarde affiniteit voetbal
 - *Fan van FC Utrecht*
 - Keerzijde van fanatisme
 - Geïrriteerde gevoelens
 - Extra stap
 - *Loyaliteit*
- **Passie**

Capaciteit

- **Affiniteit en kwaliteit**

Job demands

- **Gebrek aan structuur**
- **Gebrek aan waardering**
- **Gebrek aan teamgevoel**
- **Interpersoonlijk contact collega's**
- **Onveilige werkomgeving**
- **Gebrek aan capaciteit**
- **Slechte communicatie**
- **Steeds beschikbaar zijn**
 - *Overgaan grenzen werk en privé*
- **Veeleisend**
- **Negatieve kritiek**

Job resources

- **Belangrijk in eigen werk**
 - **Verantwoordelijkheid**
 - **Vrijheid**
 - **Ontzorgen**
 - **Plezier**
 - **Creativiteit**
 - **Integriteit**
 - **Interpersoonlijk contact**
 - **Passie**
 - **Precies werken**
 - **Teamgevoel**
 - **Uitdaging**
 - **Vertrouwen**
- **Mooiste momenten**
 - **Maatschappelijk project**
 - **Betrokkenheid onder collega's**
 - **Succes eerste elftal FC Utrecht**
 - **Slagen van project**
 - **50 jarige jubileum**
 - **Begeleiding eerste elftal spelers in moeilijke periode**
 - **Lancering nieuwe shirtcollectie**
 - **Perfekte wedstrijddag**
 - **Succeservaringen van anderen**
 - **Teamgevoel**





Bijlage 5: Transcripten (aparte map)





Bijlage 6: Ondertekende toestemmingsverklaringen (aparte map)

