

**ROCIES**

**Rose of Culture in  
E/Elite Sports**

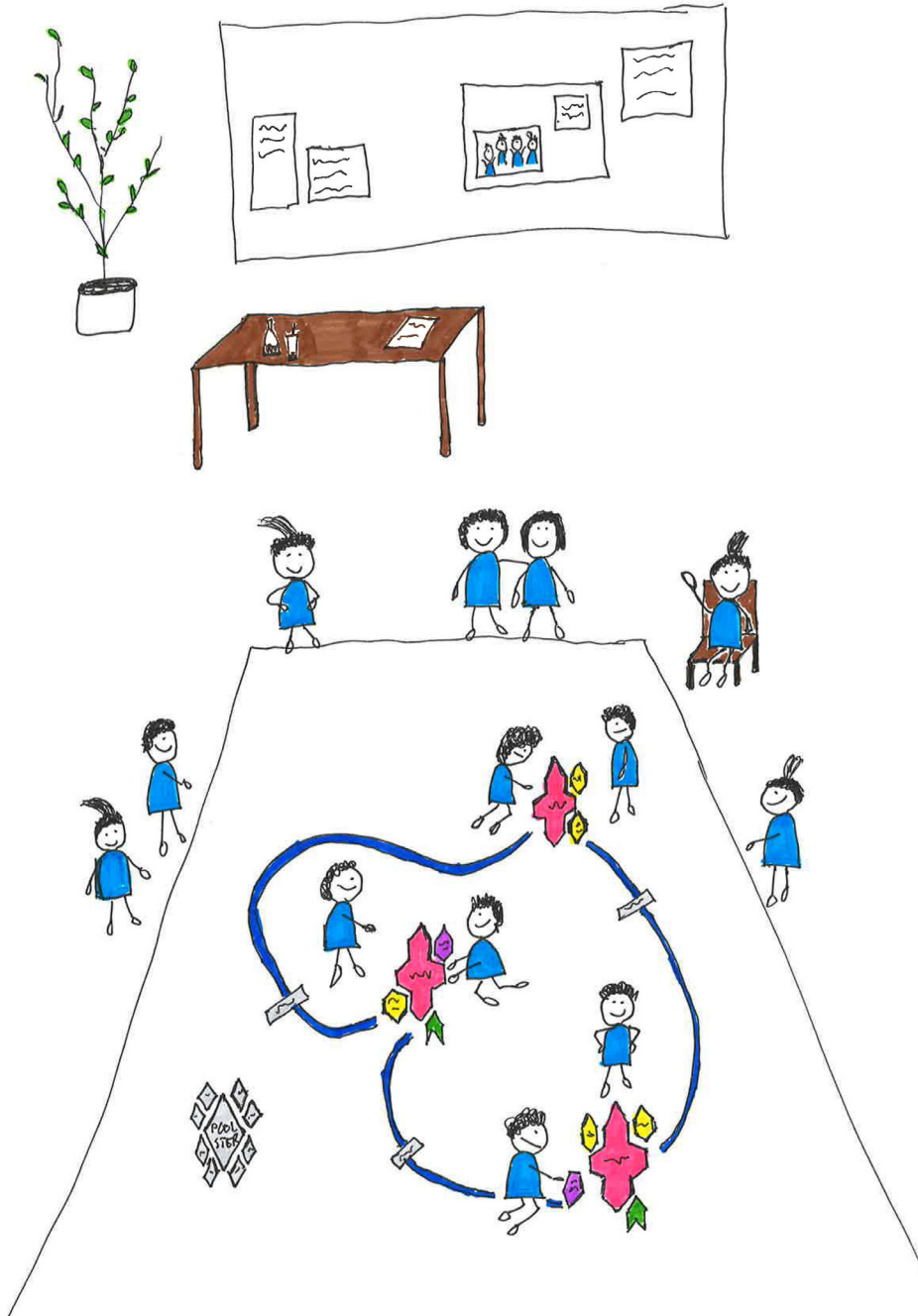
## Introductie ROCIES

ROCIES is een onderzoeksproject dat zich richt op het creëren van een sociaal veilige topsportcultuur. We werken daarbij met een theoretisch model: de Rose Of Culture In E/Elite Sports, kortweg ROCIES. In plaats van te kijken naar wat er mis kan gaan, richt dit project zich op hoe het wél kan: een topsportcultuur waarin prestaties belangrijk blijven, maar nooit ten koste gaan van de mens achter de sporter.

Het ROCIES-model helpt om te begrijpen welke factoren bijdragen aan een zorgzame, veilige en ontwikkelingsgerichte topsportcultuur. Daarbij wordt cultuur gezien als iets dat ontstaat tussen mensen: gedeelde waarden, overtuigingen en gedragingen die zich ontwikkelen op verschillende niveaus. Van individuele topsporters en coaches tot teams, verenigingen en bredere topsportstructuren. Deze sociologische blik sluit aan bij het multi-level karakter van ROCIES, waarin steeds wordt gekeken hoe interacties en verwachtingen binnen de topsport elkaar beïnvloeden. Het model vormt de basis van twee living labs, één in de traditionele topsport en één in esports. In deze labs werken sporters, coaches, ouders, kader en bestuurders samen aan een fysieke serious game 'Mission Mapping', dat gesprekken, inzichten en bewustwording op gang brengt. Samen ontdekken zij welke omgangsvormen, routines en keuzes bijdragen aan een cultuur waarin topsporters zich kunnen ontwikkelen én excelleren.

Het doel is helder: topsport en welzijn hand in hand laten gaan. ROCIES onderzoekt hoe organisaties kunnen toewerken naar een cultuur waarin sporters echt centraal staan, met ruimte voor groei, motivatie en plezier. Zo wil het project bijdragen aan een sociaal veilige topsportomgeving waarin topprestaties op een gezonde, veilige en duurzame manier worden bereikt.

In dit document lichten we de vier cultuurzones uit het ROCIES model toe, zodat duidelijk wordt hoe verschillende topsportculturen van elkaar verschillen, en laten we zien hoe we met Mission Mapping toewerken naar een meer zorgzame en ondersteunende topsportcultuur.



## Onveilige topsportcultuur

In sommige topsportomgevingen draait alles zo sterk om presteren, dat er een onveilige topsportcultuur, ofwel 'abusive/toxic culture' kan ontstaan. Een topsportcultuur die schadelijk is voor de mensen die er deel van uitmaken. In zo'n omgeving komt de druk om te winnen zó centraal te staan, dat sporters lichamelijk, emotioneel of mentaal in de knel raken.

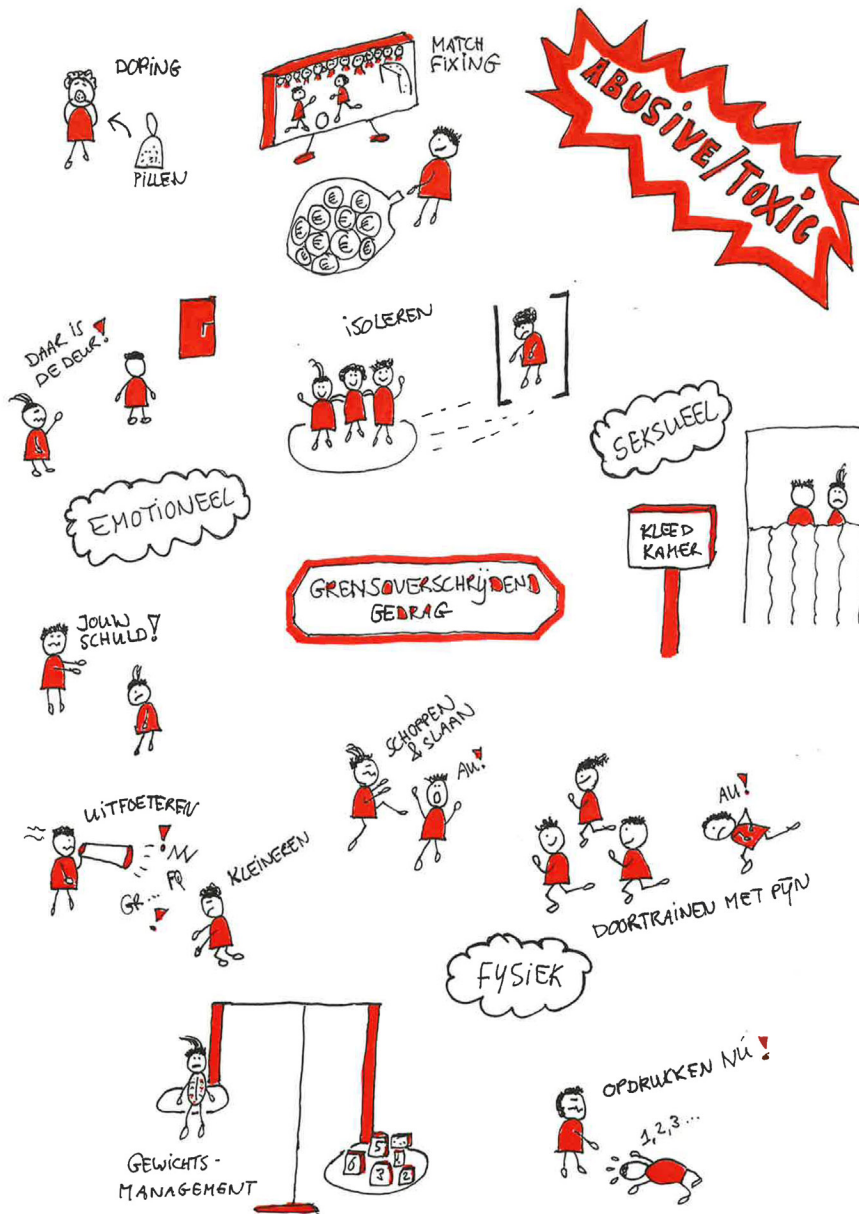
Een toxic topsportcultuur herken je aan een sfeer waarin grenzen vervagen. Hard trainen en discipline kunnen positieve waarden zijn, maar in een toxische context worden ze gebruikt om schadelijk gedrag te rechtvaardigen. Grensoverschrijdend gedrag komt hier vaker voor; sporters worden bijvoorbeeld uitgescholden, vernederd, genegeerd of buitengesloten. Soms gebeurt dit openlijk, maar het kan ook subtiel zijn, zoals structureel negeren, constant bekritisieren of het inzetten van angst als motivatie.

In een dergelijke cultuur kunnen ook situaties ontstaan waarin sprake is van machtsmisbruik, zowel emotioneel, fysiek als seksueel. Door de ongelijkwaardige relatie tussen sporter en coach geven sporters geen grenzen aan. Ze zijn afhankelijk van selectie, speeltijd of kansen op doorstroming, en voelen vaak dat 'meedoen met de cultuur' de enige manier is om te overleven in de topsport.

Daarnaast kunnen sporters in een toxische cultuur makkelijker verstrikt raken in andere schadelijke praktijken, zoals dopinggebruik of meewerken aan valsspelen (matchfixing). De druk om te presteren, een plek te behouden of contracten veilig te stellen, kan ertoe leiden dat topsporters keuzes maken die ze buiten de topsport nooit zouden overwegen.

De gevolgen zijn groot. Topsporters kunnen last krijgen van stress, angst, somberheid, eetproblemen of lichamelijke uitputting. Omdat deze cultuur vaak geleidelijk ontstaat, herkennen betrokkenen niet altijd meteen hoe ongezond de situatie is.

Een abusive/toxic culture komt dus niet uit het niets. Het ontstaat wanneer prestatiedruk, macht en verwachtingen met elkaar verweven raken en niemand meer durft te benoemen dat het anders zou moeten.





## Risicocultuur

Een risicocultuur (culture of risk of culture of concern) ontstaat wanneer een topsportomgeving structureel meer risico's bevat voor het welzijn van topsporters dan ruimte voor hun ontwikkeling. In een risicocultuur spelen niet één maar meerdere factoren tegelijk: organisatorische keuzes, sociale dynamieken en diepgewortelde cultuurpatronen. Samen creëren ze een systeem waarin sporters voortdurend onder druk staan en waarin zorgzaamheid en sociale veiligheid makkelijk op de achtergrond raken.

Binnen zo'n cultuur zijn structurele factoren opvallend aanwezig. Machts- en afhankelijkheidsrelaties tussen coaches, topsporters en organisaties zorgen ervoor dat topsporters weinig ruimte voelen om grenzen te stellen. Een sterk competitieve, soms masculiene topsportcultuur benadrukt hardheid, discipline en het idee dat "winnen alles is". Hierdoor kan empathie of twijfel als zwakte worden gezien. Sporters willen niet buiten de boot vallen, waardoor ze blessures negeren, overbelasting accepteren of ongewenst gedrag verdragen. Jonge talenten zijn extra kwetsbaar, omdat zij sterker afhankelijk zijn van hun coach of de organisatie waar zij trainen.

Daarnaast spelen sociale factoren een belangrijke rol. Normen en gewoonten in teams kunnen ertoe leiden dat pesten, uitsluiting of roddelen wordt weggezet als "mentale hardheid". Coaches hebben vaak een onaantastbare positie; hun woorden en beslissingen worden zelden ter discussie gesteld. Onduidelijke selectiecriteria of dubbele rollen, bijvoorbeeld als een coach zowel traint als selecteert, versterken deze onzekerheid. Ouders of vertrouwenspersonen worden soms op afstand gehouden, waardoor sporters sneller in een sociaal isolement terechtkomen. Dit alles kan leiden tot een hardnekkige 'code of silence': sporters durven problemen niet te melden uit angst voor gevolgen.

Ten slotte zijn er culturele factoren die deze risicocultuur bestendigen. Veel sporters leren al jong dat pijn, teleurstelling en offers 'erbij horen'. Daardoor gaan ze schadelijke situaties eerder als normaal beschouwen. Soms wordt zelfs weggekeken van misstanden, omdat ingrijpen als riskant of lastig wordt ervaren.

Een risicocultuur ontstaat niet door één incident, maar door een samenspel van structurele, sociale en culturele elementen die elkaar versterken en die pas zichtbaar worden als je er bewust naar leert kijken.

## Zorgzame cultuur

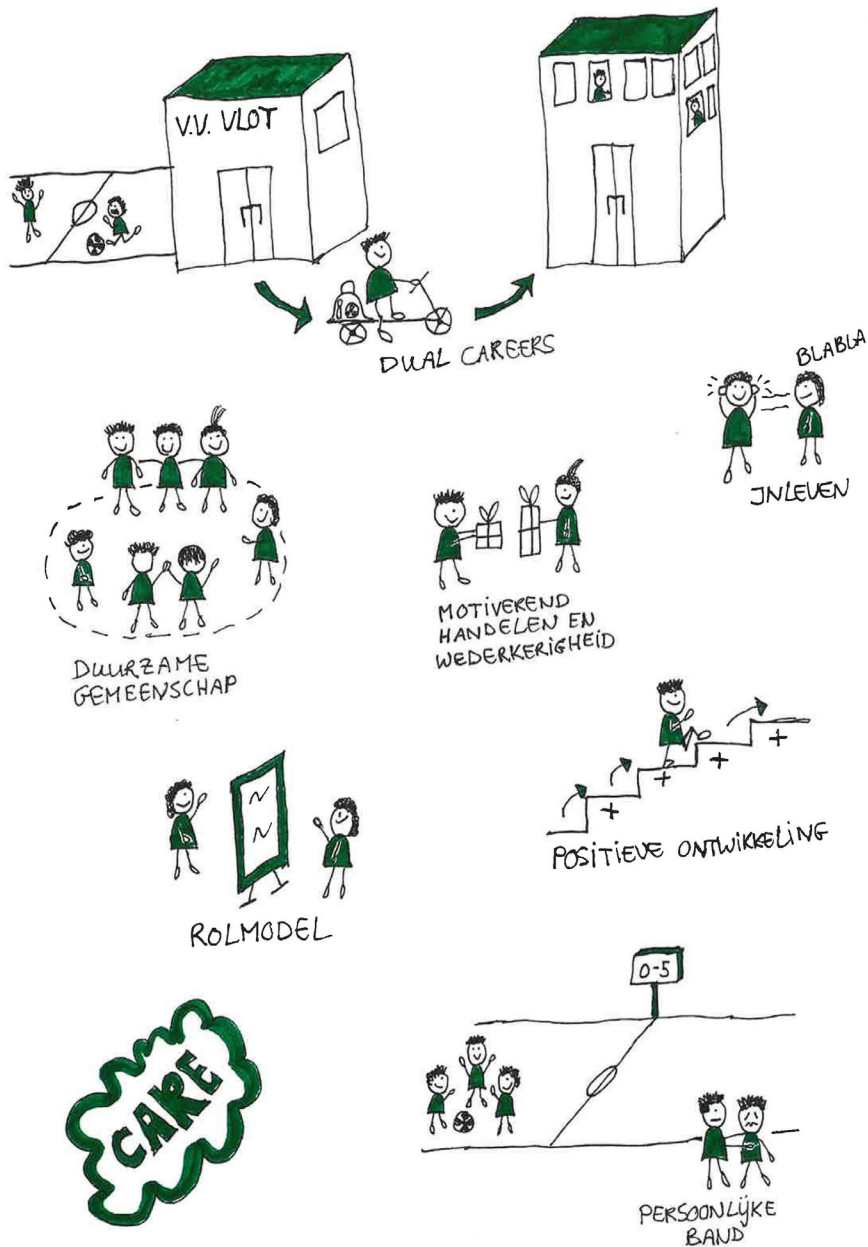
Een zorgzame cultuur (culture of care) in de topsport betekent dat de mens achter de sporter centraal staat. Zorg, empathie en respectvolle relaties zijn hierbij net zo belangrijk als prestaties. Deze cultuur draait om drie kernbegrippen: inleven (echt luisteren), motiverende verschuiving (handelen naar de behoefte van de ander) en wederkerigheid (een relatie waarin beide partijen elkaar erkennen en serieus nemen). Zorgzaam wordt dus niet gezien als 'extra', maar als een essentieel onderdeel van goed coachen en goed presteren.

In de praktijk betekent een zorgzame cultuur dat een coach verder kijkt dan het resultaat van de dag. Er is ruimte voor open gesprekken, voor emoties en voor reflectie op lastige momenten. Een topsporter die teleurgesteld is, wordt niet genegeerd of streng toegesproken, maar gehoord. Zulke momenten worden gezien als kansen om te groeien als mens én als topsporter.

Coaches zijn in deze cultuur rolmodel. Door zelf zorgzaam, geduldig en respectvol te handelen, laten zij topsporters zien hoe je met elkaar omgaat in een gewenste topsportcultuur. Dat draagt bij aan een duurzame gemeenschap, met een teamcultuur waarin men elkaar steunt, waarin verschillen worden gewaardeerd en waarin vertrouwen, veiligheid en gezamenlijke waarden centraal staan.

Een belangrijk onderdeel van een zorgzame cultuur is ook aandacht voor 'dual careers'. Topsporters worden gestimuleerd om naast hun sport te investeren in hun opleiding en maatschappelijke toekomst. Dat zorgt voor een breder perspectief en voorkomt dat hun identiteit volledig verbonden raakt met topsport prestaties.

Tegelijkertijd vraagt een zorgzame cultuur om alertheid. Zorgzaamheid kan namelijk ook een vorm van controle worden wanneer deze wordt gebruikt om gehoorzaamheid of afhankelijkheid te vergroten. Daarom is bewustzijn van macht en grenzen essentieel. Alleen wanneer zorgzaamheid oprecht, gelijkwaardig en versterkend is, draagt een culture of care bij aan welzijn, ontwikkeling én duurzame prestaties binnen de topsport.



## Veiligheid- en beschermcultuur

Een veiligheid- en beschermcultuur (safeguarding culture) in de sport draait niet alleen om het voorkomen van incidenten, maar aan een cultuur waarin sociale veiligheid diep verankerd is. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid op alle niveaus, van topsporters en coaches tot bestuurders en organisaties. Een safeguarding culture ontstaat niet door losse interventies zoals protocollen of cursussen; het vraagt om een brede, geïntegreerde aanpak waarin sociale, institutionele en culturele factoren met elkaar verbonden zijn.

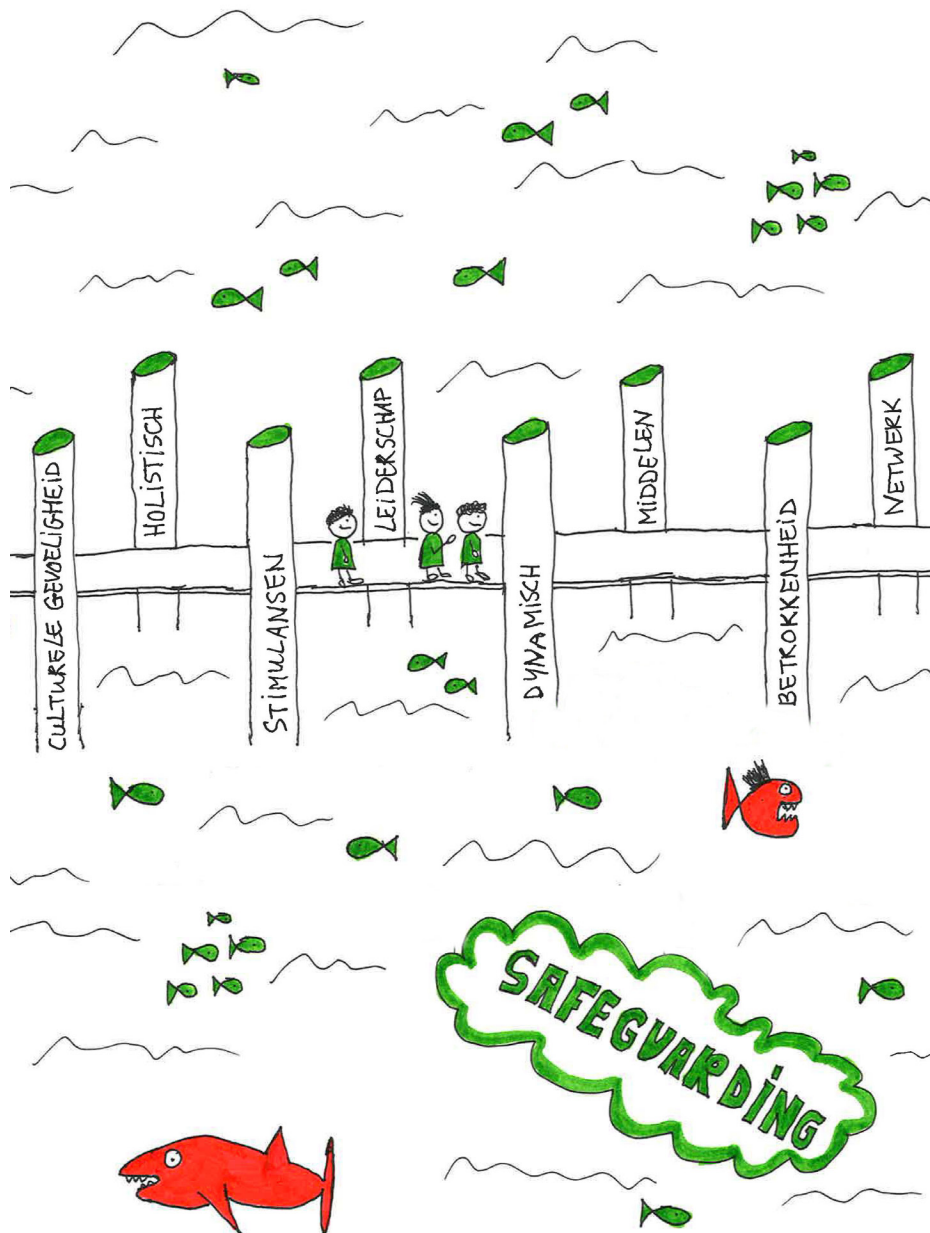
Deze cultuur rust op verschillende pijlers. De eerste is culturele gevoeligheid: effectieve maatregelen sluiten aan bij de waarden, routines en omgangsvormen van een specifieke sportcontext. Wat in de ene sport werkt, kan in een andere juist niet passen. Safeguarding vraagt dus om maatwerk en om respect voor verschillen tussen sportdisciplines.

Een andere belangrijke pijler is een holistische benadering. Sociale veiligheid stopt niet zodra de training voorbij is. Topsporters moeten zich veilig voelen op en rond het veld, in de kleedkamer, tijdens reizen en in hun bredere sportomgeving. Sport kan zo, als veiligheid goed is geborgd, bijdragen aan positieve ontwikkeling en maatschappelijke mogelijkheden.

Daarnaast spelen stimulansen een rol: erkenning, waardering of ondersteuning kunnen sportorganisaties helpen en motiveren om sociale veiligheid actief te versterken. Leiderschap is daarbij onmisbaar. Zonder zichtbaar, betrokken leiderschap blijft sociale veiligheid vaak een papieren ideaal. Leiders moeten het goede voorbeeld geven, aanspreekbaar zijn en een cultuur van openheid stimuleren. Een dynamische safeguarding cultuur groeit mee met veranderingen in risico's, regels en de dagelijkse praktijk van de sport. Dit vraagt om voldoende middelen: tijd, expertise, budget en mensen die het werk kunnen dragen. Ook is betrokkenheid essentieel: topsporters, ouders, coaches en begeleiders moeten actief meedoen. Sociale veiligheid is geen top-down opdracht, maar een gezamenlijk proces.

Tot slot spelen sterke netwerken een belangrijke rol. Door samen te werken met andere organisaties, experts en gemeenschappen ontstaat een sterker vangnet én hoeft niemand het wiel opnieuw uit te vinden.

Een safeguarding culture is dus geen eindpunt, maar een continu proces waarin sociale veiligheid centraal staat, gedragen door iedereen in en rondom de topsport.



ROCIES wordt mede mogelijk door ZonMw MOOI in Beweging

Tekst: Froukje Smits (HU)

Tekeningen: Mirjam Kruisselbrink (HU)

