Universiteit Utrecht

Masteropleiding Sociale- en Organisatiepsychologie

MASTERTHESIS

De effecten van prestatie en teamcultuur in sportteams op de waargenomen sociale inclusie binnen het team.

S. (Stijn) Groot – 3519198

16 juni 2016

Aantal woorden: 7006

Begeleider: W. S. (Wiebren) Jansen

Tweede beoordelaar: J. F. (Jan Fekke) Ybema

16 juni 2016

Abstract

Lately inclusion has received increased interest from diversity and social psychology scholars, where they also looked at the relationship between performance and inclusion. However, there has been little research on inclusion within sports, let alone on the relationship between performance and inclusion. This research focusses on the relationship between performance and inclusion within sports, and the influence of perceived culture on this relationship. Data was collected from 212 hockey players, using a questionnaire. The research finds a positive relationship between performance and inclusion. This relationship is not affected by perceived culture. Furthermore a positive relationship between perceived social culture and performance has been found. These findings suggest that it's important to keep an eye out for players who are dissatisfied with their own level of performance, because this reduced performance is negatively related to inclusion within the team. Managers and trainers of professional sport teams often focus on achievement, but they should focus more on socializing (social culture), because social culture is positively related to inclusion.

Keywords: inclusion, performance, culture, social culture, achievement culture, sports

Samenvatting

Sociale inclusie heeft recent steeds meer aandacht gekregen in de literatuur over diversiteit en sociale psychologie, hierbij is ook de relatie tussen prestatie en sociale inclusie aan de kaak gesteld. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar sociale inclusie binnen de sport, laat staan naar de relatie tussen prestatie en sociale inclusie. In huidig onderzoek bekijken we de relatie tussen prestatie en sociale inclusie binnen de sport. Daarnaast wordt er onderzocht wat de invloed van gepercipieerde cultuur is op deze relatie. Data is verzameld aan de hand van een digitale vragenlijst die is ingevuld door 212 hockeyers. Uit het onderzoek komt een positieve relatie tussen prestatie en sociale inclusie naar voren. Deze relatie wordt niet beïnvloed door gepercipieerde cultuur. Daarnaast is er een positieve relatie gevonden tussen een gepercipieerde gezelligheidscultuur en prestatie. Deze bevindingen suggereren dat het belangrijk is om rekening te houden met atleten die ontevreden zijn over hun eigen niveau van prestatie, omdat deze verminderde zelfprestatie negatief gerelateerd is aan sociale inclusie. Waar trainers en coaches in topsportteams veelal aansturen op prestatie, kunnen ze zich beter richten op gezelligheid (gezelligheidscultuur), omdat gezelligheidscultuur positief gerelateerd is aan sociale inclusie.

Keywords: inclusie, prestatie, cultuur, gezelligheidscultuur, prestatiecultuur, sport

De effecten van prestatie en teamcultuur in sportteams op de waargenomen sociale inclusie binnen het team.

‘Het belangrijkste was dat we een sterke, dynamische organisatiecultuur hadden die onze nieuwe aanpak volledig ondersteunde. Zonder deze cultuur zouden onze systemen gebouwd zijn op een fundering van zand en zou het de kleinste storm niet hebben doorstaan.’ Deze quote van Sir Clive Woodward (2004), hoofdcoach van het Engelse rugbyteam dat in 2003 het wereldkampioenschap won, illustreert het belang van gedeelde geloven, percepties en verwachtingen op het hoogste niveau van de sport. Naast de cultuur is het opgenomen worden in een groep essentieel voor mensen (Correll & Park, 2005), dit wordt ook wel sociale inclusie genoemd. Sociale inclusie heeft vele positieve gevolgen. Zo zorgt het er onder andere voor dat we een hoger zelfvertrouwen ervaren (Leary & Baumeister, 2000), dat onze geloven bevestigd worden (Hogg & Abrams, 1993), dat we een hogere mate van welbevinden ervaren (Deci & Ryan, 2000) en beter presteren (Guillaume, Brodbeck & Riketta, 2012). Het toebehoren aan het sportteam kan er dus voor zorgen dat je beter presteert. Maar zou deze relatie ook andersom bekeken kunnen worden; zou prestatie ook invloed kunnen hebben op de mate van ervaren sociale inclusie binnen het team? In huidig onderzoek wordt de relatie tussen prestatie en sociale inclusie binnen sportteams bestudeerd. Daarnaast wordt onderzocht wat de invloed van gepercipieerde teamcultuur op deze relatie is.

Theoretisch perspectief

Sociale inclusie in de sport

Sociale inclusie bestaat uit twee componenten (Jansen et al., 2014). Het eerste component is toebehoren, dit is de mate waarin een individu ervaart dat de groep hem of haar erbij wil betrekken. Het tweede component is authenticiteit, dit is de mate waarin iemand in een groep ervaart dat hij of zij aangemoedigd wordt door de groep om zichzelf te blijven. Het concept sociale inclusie heeft recent steeds meer aandacht gekregen in de literatuur over diversiteit (Lirio, Lee, Williams, Haugen & Kossek, 2008; Miller, 1998; Pless & Maak, 2004; Roberson, 2006) en sociale psychologie (Ellemers & Jetten, 2013). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar sociale inclusie binnen de sport. Dit kan komen doordat er tot aan het onderzoek van Jansen et al. (2014) weinig consensus was over de theoretische

conceptualisering van sociale inclusie (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart & Singh, 2010) en de goede manier om sociale inclusie te meten.

In eerder onderzoek van Williams & Hacker (1982) en Bakeman & Helrnreich (1975) is de relatie tussen prestatie en cohesie onderzocht binnen ijshockeyteams. Hieruit kwam een positieve causale relatie tussen cohesie en teamprestatie naar voren, een hogere mate van cohesie zorgde voor een hogere teamprestatie. Cohesie is volgens Carron, Brawley, & Widmeyer (1998) de neiging van een groep om naar elkaar toe te trekken en bij elkaar te blijven gedurende het realiseren van hun doelen en het tevreden stellen van de teamgenoten. Onderzoek van Cartwright (1968) en Martens & Peterson (1971) vond een wederkerige relatie tussen teamprestatie en cohesie. Teamprestatie zorgde voor een hogere cohesie binnen het team. Deze verhoogde cohesie zorgde vervolgens voor een verhoogde teamprestatie. Onderdelen van cohesie zijn interpersoonlijke interactie, persoonlijke invloed, waarde van het lidmaatschap, gevoel van verbondenheid, teamwork en plezier (Carron, 1980). Cohesie en sociale inclusie lijken gerelateerde concepten omdat cohesie en sociale inclusie zich beiden richten op het lidmaatschap van de groep, de mate waarin een groep bij elkaar hoort en de waarde van het toebehoren aan de groep. Het is daardoor goed mogelijk dat er naast de positieve relatie tussen prestatie en cohesie ook een positieve relatie bestaat tussen prestatie en sociale inclusie.

Wanneer de relatie tussen sociale inclusie en prestatie bekeken wordt binnen sportteams, zou dit bij kunnen dragen aan de wetenschappelijke discussie over het onderwerp sociale inclusie. Volgens Spaaij (2014) is sport iets waar het grote publiek over leest, schrijft, praat, tweet en naar kijkt. De omvang van sportpsychologische praktijken stijgt en de oorzaak en invloed hiervan kan onder andere worden gevonden binnen de domeinen van geneeskunde, het bedrijfsleven en de sport (Schinke, Hancock, Dubuc & Dorsch, 2006). Eerder is aangegeven dat cohesie en sociale inclusie gerelateerde concepten lijken te zijn, waardoor het interessant is om te kijken of de positieve relatie tussen prestatie en cohesie ook bestaat tussen prestatie en sociale inclusie. Bovendien draagt de prestatie van het individu bij aan de groepsuitkomsten van het team (Hackman, 1987). Hierdoor is het aannemelijk dat naarmate een individu beter presteert, dit individu een hogere mate van sociale inclusie zal ervaren binnen het team. Sociale inclusie wordt echter gemeten op individueel niveau (Jansen et al, 2014), terwijl cohesie gemeten wordt op groepsniveau

(Carron, 1980). Het is daarom interessant om de relatie te bekijken op individueel vlak; bestaat er een positieve relatie tussen de prestatie van het individu en de sociale inclusie binnen het team? Dit zal dan ook onderzocht worden in huidig onderzoek:

Hypothese 1: Het prestatieniveau van het individu is positief gerelateerd aan de mate van sociale inclusie binnen het team.

Teamcultuur en prestatie

Hoewel verwacht wordt dat prestatie positief gerelateerd is aan sociale inclusie zou de sterkte van dit verband af kunnen hangen van de heersende cultuur binnen een sportteam. De cultuur binnen organisaties en teams is een van de meest populaire concepten binnen het veld van management- en organisatietheorie (Ogbonna & Harris, 2000). Cultuur wordt gezien als een dynamisch proces dat gekenmerkt wordt door gedeelde normen en waarden, geloof en verwachtingen die heersen binnen leden van een groep (Fletcher & Arnold, 2011; San-Fu & Bor-Shiuan, 2005; Schein, 2004; Zou, Tam, Morris, Lee, Lau & Chiu, 2009). Veel academici stellen dat de prestatie van een team afhankelijk is van de mate waarin de waarden van een cultuur gedeeld worden en sterk zijn (Deal & Kennedy, 2000; Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992). Sterke en gedeelde waarden kunnen ervoor zorgen dat managers van teams de reacties van hun werknemers op strategische keuzes kunnen voorspellen. Hierdoor kunnen ze de ongewenste reacties en consequenties minimaliseren (Ogbonna, 1992). Ook wordt er gesteld dat competitieve voordelen voortkomen uit het creëren van gewenste competenties binnen een team (Reed & DeFillipi, 1990). Veel onderzoekers adviseren organisaties en teams om de verschillende voordelen die voortkomen uit cultuur te gebruiken binnen de organisatie, in plaats van alleen de tastbare onderdelen van de organisatie aan te passen (Johnson, 1992; Prahalad & Bettis, 1986).

De cultuur die er heerst binnen een team is per team verschillend (Hackman, 1987). Er zijn teams die vallen onder de noemen ‘topsport’ en teams die vallen onder de noemer ‘breedtesport’ (van Bottenburg, 1999). Binnen deze teams heerst veelal een andere cultuur; vaak zijn de topsport teams gericht op het presteren (Cruickshank & Collins, 2012) en zijn de breedtesport teams meer gericht op gezelligheid. Deze teams zullen zich op verschillende manieren manifesteren, iets wat de relatie tussen prestatie en sociale inclusie kan beïnvloeden.

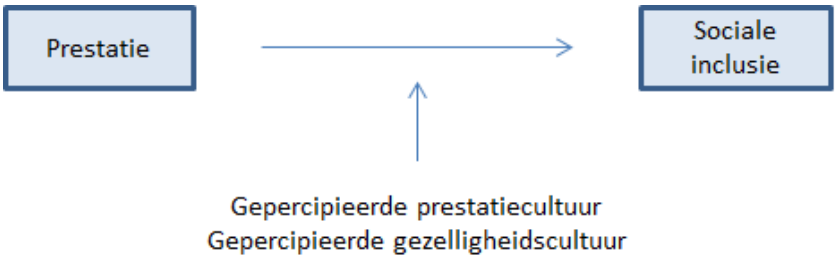
Wanneer er gekeken wordt naar het beïnvloeden van de optimale prestatie van sporters heerst er een sterke neiging om het klimaat en de cultuur binnen het team over het hoofd te zien (Fletcher & Wagstaff, 2009). Sporters leven echter niet in een bubbel, ze functioneren wel degelijk in een complexe sociale omgeving, die veel invloed heeft op hun prestatie (Hardy, Jones & Gould, 1996). De cultuur binnen een groep kan een belangrijke invloed hebben op de cognitie, het gedrag, de ontwikkeling, het welzijn en de prestatie van het individu (Andersen, 2011; Krane & Baird, 2005; Quested & Duda, 2010).

De gedragingen van individuen in een groep worden bepaald door de normen en waarden (cultuur) die volgens hen breed gedragen worden binnen deze groep (Cialdini & Trost, 1998; Jetten, Postmes, & McAuliffe, 2002). Daarom zal in huidig onderzoek gekeken worden naar de gepercipieerde cultuur van het individu; de mate waarin het individu ervaart dat er een bepaalde cultuur heerst binnen het team. Hierbij wordt er gekeken naar een 'prestatiecultuur' en een 'gezelligheidscultuur'. Als mensen in een team zich bewust zijn van hun eigen rol en de rol van hun teamgenoten, zal de heersende cultuur leidend zijn in het realiseren van de teamdoelen (Fletcher & Arnold, 2011). Uit onderzoek van Cialdini (2009) blijkt daarnaast dat mensen betrokkenheid tonen voor een idee of doel dat ze hebben. Wanneer de gepercipieerde cultuur binnen het team gericht is op presteren, zullen mensen meer waarde hechten aan de prestatie van hun teamgenoten, omdat ze bijdragen aan het groepsdoel. Hierdoor wordt verwacht dat de mate van sociale inclusie hoger uit zal vallen. Bij een gepercipieerde gezelligheidscultuur wordt verwacht dat de relatie tussen prestatie en sociale inclusie minder zal zijn, omdat mensen minder waarde hechten aan de prestatie van hun teamgenoten. Dit komt doordat de spelers zich minder committeren aan prestatie, maar meer aan de gezelligheid binnen het team.

Het is dan ook interessant om de relatie tussen prestatie en sociale inclusie te bekijken aan de hand van de cultuur die er heerst binnen het team. Naast de relatie tussen prestatie en sociale inclusie zal onderzocht worden op welke manier deze relatie beïnvloed wordt door de waargenomen cultuur binnen het team.

Hypothese 2: De relatie tussen prestatieniveau en sociale inclusie wordt gemodereerd door de mate waarin er een prestatiecultuur heerst; de relatie tussen prestatieniveau en sociale inclusie is sterker naarmate er een hogere prestatiecultuur heerst.

Hypothese 3: De relatie tussen prestatieniveau en sociale inclusie wordt gemodereerd door de mate waarin er een gezelligheidscultuur heerst; de relatie tussen prestatieniveau en sociale inclusie is zwakker naarmate er een hogere gezelligheidscultuur heerst. In Figuur 1 is het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Methode

Respondenten

Aan het onderzoek hebben in totaal 212 respondenten deelgenomen. Hiervan was 61,8% vrouw (131) en 38,2% man (81). Hun leeftijd lag tussen de 15 en 41 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 23,59 (SD = 3,78). Achttien respondenten hebben hun leeftijd niet ingevuld. Het aantal spelers per team lag tussen de 14 en 23, met een gemiddelde van 17 spelers per team.

Procedure

Voor dit onderzoek is een digitale vragenlijst uitgezet via sociale media. De sociale media die gebruikt zijn, zijn Facebook, LinkedIn en Whatsapp. De respondenten zijn benaderd via een algemene oproep om de vragenlijst in te vullen. Verder zijn spelers, coaches en trainers benaderd met de vraag of hun team de vragenlijst in kon vullen. Dit kan er in geresulteerd hebben dat er spelers van hetzelfde team de vragenlijst hebben ingevuld.

Instrumenten

In de vragenlijst zijn eerst een aantal demografische gegevens opgevraagd. Dit zijn leeftijd, grote van het team (aantal spelers) en het aantal trainingen per week. Daarnaast is prestatie, de gepercipieerde teamcultuur en de ervaren sociale inclusie gemeten.

Prestatie

Prestatie is gemeten aan de hand van zes vragen (voorbeeld: ‘Ik heb de vaardigheid die nodig is om mijn taken uit te voeren’). Twee vragen komen voort uit een

groepsprestatiemaat van Hackman (1987). De overige vier vragen komen voort uit de Coaches Estimation Methode for Athletes (CEM) van Nagykáldi & Singh (1994). Deze vragen zijn vertaald naar het Nederlands en aangepast zodat ze als zelfprestatiemaat opgenomen konden worden in de vragenlijst. De vragen zijn beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, oplopend van 1 = 'helemaal niet mee eens' tot 5 = 'helemaal mee eens'. De Cronbach's alpha van de schaal was .68. Prestatie is in huidig onderzoek dus de zelf gerapporteerde prestatie van het individu.

Gepercipieerde teamcultuur.

De gepercipieerde teamcultuur is gemeten aan de hand van 14 vragen. De vragen komen voort uit het 'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2002). De OCAI meet de waargenomen cultuur van een team of organisatie. Om de gepercipieerde gezelligheidscultuur te meten zijn er vijf vragen uit de OCAI gebruikt die gericht zijn op een 'clan' (familie) cultuur. In deze cultuur zijn teamleden vriendelijk en betrokken, waarbij een zeer vriendelijke werkomgeving heerst (voorbeeld: 'Een grote mate van vertrouwen, openheid, participatie en gezelligheid zijn niet weg te denken in het team'). De vragen zijn vertaald naar het Nederlands. Verder zijn de vragen 'Gezelligheid voert in onze teamcultuur de boventoon' en 'in hoeverre vindt u dat uw team een gezelligheidsteam is?' toegevoegd aan de vragen over gepercipieerde gezelligheidscultuur. De Cronbach's alpha van de schaal was .80.

Om de gepercipieerde prestatiecultuur te meten zijn er vijf vragen gebruikt uit de OCAI die gericht zijn op een 'marktcultuur'. In deze cultuur zijn teamleden competitief en doelgericht. Het doel van het team is het leveren van resultaat (voorbeeld: 'Het team definieert succes als winnen van de concurrentie'). De vragen zijn vertaald naar het Nederlands. Verder zijn de vragen 'presteren voert in onze teamcultuur de boventoon' en 'in hoeverre vindt u dat uw team een prestatieteam is?' toegevoegd aan de vragen over de gepercipieerde prestatiecultuur. De Cronbach's alpha van de schaal was .90. De vragen zijn zo aangepast dat ze gescoord kunnen worden op een 5-punts Likert-schaal, oplopend van 1 = 'helemaal niet mee eens' tot 5 = 'helemaal mee eens'.

Waargenomen sociale inclusie.

Om de waargenomen sociale inclusie te meten is gebruikt gemaakt van de Nederlandse variant van de 'Perceived Group Inclusion Scale' (Jansen et al, 2014). Deze

schaal bestaat uit 16 vragen die allen beginnen met ‘dit team…’ gevolgd door een stelling (voorbeeld: ‘Dit team geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van de groep’). De vragen zijn beantwoord aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, oplopend van 1 = ‘helemaal niet mee eens’ tot 5 = ‘helemaal mee eens’. De Cronbach’s alpha van de schaal was .96.

Resultaten

Factoranalyse

Sociale inclusie.

Er is een principale componenten factoranalyse uitgevoerd over de 16 items van de Perceived Group Inclusion Scale. Uit onderzoek van Jansen en anderen (2014) blijkt dat sociale inclusie uit twee concepten bestaat, namelijk verbondenheid en authenticiteit. De factoranalyse is uitgevoerd om dit te controleren. Alle items correleerde minimaal .3 met een ander item. Dit betekent dat elke vraag in de schaal voldoende correleert met een ander item om meegenomen te worden in de factoranalyse (Field, 2009). De Kaiser-Meyer-Olkin toont een accuraatheid van het sample van .94, dit is ‘*marvellous’* (geweldig) volgens Hutcheson & Sofroniou (1999). De factoranalyse zou dus betrouwbare factoren moeten onderscheiden (Kaiser, 1970). De Barlett’s test van sfericiteit was significant (χ^2 (120) = 3382.89, $p < .01$). Dit betekent dat de onderlinge correlaties tussen de variabelen significant verschillen van 0. Een extra analyse is uitgevoerd om de eigenwaardes voor elke factor in de data te verkrijgen. Twee factoren hadden een eigenwaarde hoger dan 1, ze verklaarde samen 72.73% van de variantie. Dit betekent dat er twee factoren te onderscheiden zijn in de sociale inclusie schaal, namelijk betrokkenheid en authenticiteit. Tabel 1 laat de factor ladingen zien na oblique rotatie. Er is voor oblique rotatie gekozen omdat er uit eerder onderzoek van Jansen et al. (2014) aangetoond is dat de schaal twee factoren meet die gerelateerd zijn. Factor 1 toont de items voor verbondenheid en factor 2 de items voor authenticiteit. Verbondenheid en authenticiteit zullen beide meegenomen worden in de regressieanalyse.

Tabel 1

Factorladingen sociale inclusie

Item	Factor 1	Factor 2
Dit team geeft mij het gevoel erbij te horen	**0,89**	0,05
Dit team geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van de groep	**0,85**	0,06
Dit team geeft me het gevoel erbij te passen	**0,83**	0,02
Dit team behandelt me als een insider	**0,82**	-0,03
Dit team vindt mij leuk	**0,81**	-0,04
Dit team waardeert mij	**0,79**	-0,09
Dit team is blij met mij	**0,77**	-0,07
Dit team geeft om mij	**0,43**	-0,46
Dit team staat me toe om authentiek te zijn	-0,15	**1,03**
Dit team staat me toe om te zijn wie ik ben	-0,09	**0,96**
Dit team staat me toe om mijn authentieke zelf uit te drukken	-0,06	**0,95**
Dit team staat me toe om mezelf te laten zien zoals ik ben	0,04	**0,87**
Dit team moedigt me aan om authentiek te zijn	0,19	**0,72**
Dit team moedigt me aan om te zijn wie ik ben	0,31	**0,62**
Dit team moedigt me aan om mijn authentieke zelf uit te drukken	0,29	**0,61**
Dit team moedigt me aan om mezelf te laten zien zoals ik ben	0,33	**0,57**

Noot: voor elk item is de hoogste lading dikgedrukt

Gepercipieerde cultuur.

Er is daarnaast een principale componenten factoranalyse uitgevoerd over de 14 items die de waargenomen cultuur in de groep meten. De schaal zou enerzijds een gepercipieerde prestatiecultuur moeten meten en anderzijds een gepercipieerde gezelligheidscultuur. De factoranalyse is uitgevoerd om dit te controleren. Alle items correleerde minimaal .3 met een ander item. Dit betekent dat elke vraag in de schaal voldoende correleert met een ander item om meegenomen te worden in de factoranalyse (Field, 2009). De Kaiser-Meyer-Olkin toont een accuraatheid van het sample van .83, dit is 'meritorious' (verdienstelijk) volgens Hutcheson & Sofroniou (1999). De factoranalyse zou dus betrouwbare factoren moeten onderscheiden (Kaiser, 1970). De Barlett's test van sfericiteit was significant (χ^2 (66) = 1160.15, p < .01). Dit betekent dat de onderlinge correlaties tussen de variabelen significant verschillen van 0. Een extra analyse is uitgevoerd om de eigenwaardes voor elke factor in de data te verkrijgen, waarbij gespecificeerd is dat er maximaal twee factoren uit de data gehaald kunnen worden. Dit omdat er twee factoren verwacht worden. Twee factoren hadden een eigenwaarde hoger dan 1, ze verklaarde samen 57.92% van de variantie. Tabel 2 laat de factor ladingen zien na varimax rotatie. De

factoranalyse suggereert dat er twee onderliggende variabelen in de vragenlijst zitten, namelijk gepercipieerde prestatiecultuur (factor 1) en gepercipieerde gezelligheidscultuur (factor 2).

Tabel 2
Factorladingen gepercipieerde cultuur

Item	Factor 1	Factor 2
Presteren voert in onze teamcultuur de boventoon	**,88**	-,04
Het team legt de nadruk op prestatie gericht gedrag. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen op tegenstanders voeren de hoofdrol	**,85**	-,08
In hoeverre vindt u dat uw team een prestatieteam is?	**,80**	,01
Het team is sterk resultaat gericht	**,78**	,05
Het bindmiddel dat het team bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen	**,77**	-,12
Winnen is een gangbaar thema binnen het team	**,57**	,06
Het team definieert succes als winnen van de concurrentie	**,57**	-,10
Het team heeft veel weg van een grote familie	,09	**,74**
Betrokkenheid bij het team staat hoog in het vaandel, waarbij gezelligheid een van de belangrijkste componenten is	-,11	**,66**
Een grote mate van vertrouwen, openheid, participatie en gezelligheid zijn niet weg te denken in het team	,21	**,63**
Het bindmiddel dat het team bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen	-,42	**,62**
Gezelligheid voert in onze teamcultuur de boventoon	,23	**,61**
In hoeverre vindt u dat uw team een gezelligheidsteam is?	-,37	**,60**
Het team definieert succes op de grond van de ontwikkeling van betrokkenheid en gezelligheid	-,26	**,40**

Noot: voor elk item is de hoogste lading dikgedrukt

Beschrijvende statistiek

Om te controleren voor factoren gerelateerd aan de prestatie van het individu, de teamcultuur en de ervaren sociale inclusie zijn de controle variabelen weergegeven in een correlatietabel. De correlaties zijn tweezijdig getoetst. De gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en de Pearson correlatiecoëfficiënten (*r*) van de variabelen worden hieronder weergegeven in Tabel 3.

Uit de analyse bij de controle variabelen is gebleken dat prestatie significant correleert met een aantal andere constructen, namelijk het aantal trainingen ($r = .18$, $p<.01$), sociale inclusie ($r = .27$, $p<.01$), authenticiteit ($r = .20$, $p<.01$), verbondenheid ($r = .32$, $p<.01$) en gepercipieerde prestatiecultuur ($r = .22$, $p<.01$). Dit suggereert dat iemand zijn eigen prestatie hoger scoort naarmate hij of zij vaker traint, meer sociale inclusie ervaart (dit geldt

voor zowel authenticiteit als verbondenheid) en hij of zij vindt dat er een prestatiecultuur heerst. Daarnaast komt naar voren dat gepercipieerde gezelligheidscultuur significant correleert met het aantal spelers in een team (r = .15, p<.05), sociale inclusie(r = .54, p<.01), authenticiteit(r = .47, p<.01) en verbondenheid (r = .47, p<.01) en negatief met geslacht (r = -.15, p<.05) en gepercipieerde prestatiecultuur (r = -.15, p<.05). Dit suggereert dat wanneer iemand de teamcultuur als gezellig ervaart, deze persoon meer sociale inclusie ervaart (dit geldt voor zowel authenticiteit als verbondenheid) en wanneer de persoon vindt dat er een prestatiecultuur heerst hij of zij vindt dat er in een mindere mate een gezelligheidscultuur heerst. Verder suggereert het dat een teamcultuur gezelliger is naarmate er meer spelers in het team zitten. Gepercipieerde prestatiecultuur correleert significant met het aantal trainingen (r = .66, p<.01) en prestatie (r = -.22, p<.01). Dit suggereert dat wanneer iemand vindt dat er een prestatiecultuur binnen het team heerst dit zorgt voor een hogere mate van zelf gerapporteerde prestatie en dat men vindt dat er eerder een prestatiecultuur heerst wanneer je vaker traint. Het lijkt belangrijk om alle controlevariabelen behalve leeftijd mee te nemen in de regressieanalyse, omdat bovenstaande correlaties suggereren dat er andere variabelen zijn die mogelijk invloed hebben op de relatie tussen prestatie, sociale inclusie en gepercipieerde cultuur.

Tabel 3

Gemiddelde, standaard afwijking en inter item correlaties van de belangrijkste onderzoeksvariabelen

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht	-	-									
2. Leeftijd	27,84	41,63	0,05								
3. Aantal spelers	17,4	1,74	-0,13	0,09							
4. Aantal trainingen	1,78	0,82	-0,06	-0,08	0,01						
5. Prestatie	4,1	0,46	0,04	0,05	-0,02	0,18**					
6. Sociale inclusie	4,21	0,58	-0,12	0,07	0,09	0,07	,27**				
7. Authenticiteit	4,11	0,67	-0,11	0,06	0,1	0,09	,20**	,20**			
8.Verbondenheid	4,31	0,58	-0,11	0,08	0,07	0,04	,32**	,92**	,72**		
9. Prestatiecultuur	3,42	0,79	-0,06	-0,13	-0,03	,66**	,22**	0,05	0,06	0,03	
10. Gezelligheidscultuur	3,69	0,6	-,153*	0,04	,148*	-,19**	0,08	,54**	,47**	,47**	-,15*

Noot: * *p*<.05, ** *p* <.01

Regressieanalyse

Om de hypotheses te testen is er multipele hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Om hypothese 1 te testen zijn authenticiteit, verbondenheid en sociale inclusie meegenomen als afhankelijke variabelen (stap 1, Tabel 4). Er blijkt een positieve relatie te zijn tussen het prestatieniveau van het individu en de ervaren authenticiteit van het individu, b = .14 (p<.05) en tussen prestatieniveau en de ervaren verbondenheid van het individu, b = .26 (p<.01). Daarnaast blijkt er ook een positieve relatie te zijn tussen prestatieniveau van het individu en de ervaren sociale inclusie van het individu, b = .21 (p<.01). Het model laat een R^2 zien van .35 (F(3,208) = 37.84, p<.01). Hypothese 1 is dus bevestigd.

Om hypothese 2 en 3 te testen zijn authenticiteit, verbondenheid en sociale inclusie meegenomen als afhankelijke variabalen (stap 2, Tabel 4). Om de interactietermen te construeren zijn de losse componenten gestandaardiseerd; de gemiddelde score op het component zijn van de totaalscore afgetrokken. Vervolgens zijn de gestandaardiseerde prestatie en gepercipieerde gezelligheidscultuur met elkaar vermenigvuldigd, ditzelfde is gedaan voor de constructen prestatie en gepercipieerde prestatiecultuur. Deze zijn meegenomen in het model. Zowel de gepercipieerde gezelligheidscultuur als de gepercipieerde prestatiecultuur blijken geen invloed te hebben op de relatie tussen prestatie en sociale inclusie, er zijn geen significante interactie-effecten gevonden. Hypothese 2 en 3 zijn verworpen.

Als laatste zijn de controlevariabelen geslacht, het aantal spelers in het team en het aantal trainingen per week meegenomen in het model (stap 3). Deze lijken echter geen significante invloed te hebben op het model. Verder lijkt er wel een hoofdeffect voor gepercipieerde gezelligheidscultuur te zijn. Er blijkt een positieve relatie te zijn tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en de ervaren authenticiteit van het individu, b = .47 (p<.01) en tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur de ervaren verbondenheid van het individu, b = .53 (p<.01). Ook blijkt er een positieve relatie te zijn tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en sociale inclusie van het individu, b = .54 (p<.01).

Tabel 4

Resultaten multipele hiërarchische regressieanalyse

	Afhankelijke variabele: authenticiteit						Afhankelijke variabele: verbondenheid						Afhankelijke variabele: sociale inclusie					
Variabele	*B*	*SE(B)*	*b*	*t*	*p*	*ΔR²*	*B*	*SE(B)*	*b*	*t*	*p*	*ΔR²*	*B*	*SE(B)*	*b*	*t*	*p*	*ΔR²*
Stap 1						.25**						.37**						.35**
Constant	1.03	.45		2.32	.021		.93	.35		2.65	.009		.98	.36		2.75	.007	
Prestatie	.21	.09	.14	2.28	.024		.33	.07	.26	4.65	.000		.27	.07	.21	3.70	.000	
Prestatiecultuur	.09	.05	.10	1.64	.102		.04	.04	.06	.96	.339		.06	.04	.09	1.49	.137	
Gezelligheidscultuur	.52	.07	.47	7.71	.000		.51	.05	.53	9.50	.000		.52	.06	.54	9.46	.000	
Stap 2						.26						.39						.36
(constant)	.97	.45		2.16	.032		.84	.35		2.37	.019		.90	.36		2.51	.013	
Prestatie	.22	.09	.15	2.38	.018		.35	.07	.28	4.90	.000		.29	.07	.23	3.88	.000	
Prestatiecultuur	.09	.05	.10	1.62	.106		.04	.04	.05	.91	.366		.06	.04	.08	1.46	.147	
Gezelligheidscultuur	.53	.07	.47	7.73	.000		.51	.05	.54	9.59	.000		.52	.06	.54	9.52	.000	
Prestatie*prestatiecultuur	.08	.12	.04	.65	.516		.15	.09	.09	1.60	.111		.11	.09	.07	1.19	.235	
Prestatie*gezelligheidscultuur	-.16	.15	-.06	-1.02	.309		-.16	.12	-.07	-1.35	.177		-.16	.12	-.07	-1.30	.195	
Stap 3						.27						.39						.37
(constant)	.90	.60		1.51	.133		.96	.47		2.03	.044		.93	.48		1.94	.054	
Prestatie	.21	.09	.14	2.28	.023		.35	.07	.28	4.80	.000		.28	.07	.22	3.78	.000	
Prestatiecultuur	.01	.07	.01	.12	.902		-.01	.05	-.02	-.20	.844		.00	.05	.00	-.02	.984	
Gezelligheidscultuur	.53	.07	.48	7.54	.000		.52	.06	.54	9.31	.000		.53	.06	.55	9.28	.000	
Prestatie*prestatiecultuur	.09	.12	.04	.73	.465		.15	.09	.09	1.65	.101		.12	.09	.07	1.27	.207	
Prestatie*gezelligheidscultuur	-.12	.15	-.05	-.79	.432		-.14	.12	-.07	-1.18	.241		-.13	.12	-.06	-1.07	.287	
Geslacht	-.05	.08	-.03	-.55	.581		-.05	.07	-.04	-.73	.465		-.05	.07	-.04	-.71	.482	
Spelers	.01	.02	.02	.40	.693		.00	.02	-.01	-.18	.860		.00	.02	.01	.16	.873	
Aantal trainingen	.11	.07	.14	1.71	.088		.07	.05	.10	1.32	.188		.09	.05	.13	1.72	.087	

Noot: *p<.01. **p<.001

Discussie

Bevindingen

In huidige studie is onderzocht wat de relatie is tussen prestatie en sociale inclusie binnen sportteams. Ten eerste werd verwacht dat prestatie en sociale inclusie positief aan elkaar gerelateerd zouden zijn, deze verwachting is bevestigd. Dit gold voor beide componenten (verbondenheid en authenticiteit) van sociale inclusie.

Ten tweede werd verwacht dat deze relatie beïnvloed wordt door de gepercipieerde cultuur in het team. Bij een gepercipieerde prestatiecultuur werd er verwacht dat de relatie tussen prestatie en sociale inclusie sterker zou zijn, deze verwachting is verworpen. Als laatste werd bij een gepercipieerde gezelligheidscultuur verwacht dat de relatie tussen prestatie en sociale inclusie minder sterk zou zijn, deze verwachting is ook verworpen. Hieruit lijkt naar voren te komen dat de gepercipieerde cultuur binnen het team niet van belang is in de relatie tussen prestatie van het individu en de ervaren sociale inclusie.

Implicaties

De positieve relatie tussen prestatie en sociale inclusie suggereert dat het belangrijk is om te rekening te houden met de prestatie van het individu wanneer we sociale inclusie willen vergroten. Coaches, trainers en medespelers moeten rekening houden met atleten die ontevreden zijn over hun eigen niveau van prestatie, omdat deze verminderde prestatie negatief gerelateerd is aan de sociale inclusie in het team.

Doordat gepercipieerde cultuur geen invloed heeft op de relatie tussen prestatie en sociale inclusie moet er kritisch gekeken worden naar de aanpak van trainers en coaches binnen de (top)sport. Trainers sturen in topsportteams veelal aan op prestatie, en daarmee dragen ze bij aan het creëren van een prestatiecultuur (Cruickshank & Collins, 2012). Leiders kunnen een grote invloed hebben op de normen en waarden en de cultuur die er heersen binnen een team (Denison, 1990; Bass & Avolio, 1993). Uit huidig onderzoek blijkt echter een positieve relatie tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en prestatie van het individu. Het lijkt er dus op dat trainers, coaches en spelers beter aan kunnen sturen op gezelligheid binnen het team (een gezelligheidscultuur) in plaats van een prestatiecultuur, zodat deze normen en waarden breed gedragen worden door de groep. Deze gezelligheidscultuur kan dan bijdragen aan een positieve relatie tussen de gepercipieerde

cultuur en de prestatie van het individu.

Daarnaast zouden coaches en trainers zich kunnen richten op het versterken van de gedeelde waarden binnen het team. Deze sterke en gedeelde waarden kunnen ervoor zorgen dat managers van teams de reacties van hun werknemers op strategische keuzes kunnen voorspellen (Ogbonna, 1992) en kunnen ze een positieve invloed hebben op de cognitie, het gedrag, de ontwikkeling het welzijn en de prestatie van het individu (Andersen, 2011; Krane & Baird, 2005; Quested & Duda, 2010). Verder kunnen trainers en coaches zich richten op het op het creëren van gewenste competenties binnen een team, omdat hieruit competitieve voordelen voortkomen (Reed & DeFillipi, 1990).

Beperkingen

Deze studie had een aantal beperkingen. Ten eerste is er geen objectieve maat gebruikt om prestatie te meten, prestatie werd in het onderzoek gemeten met een zelfrapportage vragenlijst. Zelfbeoordelingsschalen zorgen vaak voor sociaal wenselijke antwoorden. Zo overschatten mensen vaak hun eigen prestatie (Campbell & Lee, 1988). Daarnaast kunnen de antwoorden op een zelfrapportage vragenlijst anders uitpakken, afhankelijk van het moment van afname. Zo kan de stemming van een individu invloed hebben op het antwoord dat gegeven wordt (Spector, 1994). Een objectieve maat van prestatie zou de betrouwbaarheid van de prestatievragenlijst kunnen verbeteren.

Ten tweede was de interne consistentie van de prestatieschaal net te laag. Dit zou kunnen komen doordat de items van het Engels naar het Nederlands vertaald zijn of omdat de vragen niet homogeen genoeg zijn. Daarnaast richt de prestatieschaal richt zich op het fysieke, tactische en technische aspect van de sport. Het mentale aspect wordt echter niet meegenomen, terwijl dit wel degelijk een belangrijk aspect is binnen de sport. Zo is presteren onder druk een belangrijke component. Druk wordt gedefinieerd als de aanwezigheid van situationele stimulansen voor optimale of superieure prestatie (Baumeister & Showers, 1986). Wanneer dit mentale aspect van prestatie meegenomen wordt in de prestatieschaal zou het kunnen dat er een andere invloed van gepercipieerde cultuur is op de relatie tussen prestatie en sociale inclusie. Presteren onder druk is namelijk een belangrijker element in een prestatiecultuur dan in een gezelligheidscultuur omdat mensen meer betrokkenheid tonen voor een idee of doel dat ze hebben (Cialdini, 2009), in dit geval presteren.

Ten derde is de kans groot dat mensen uit hetzelfde team de vragenlijst hebben ingevuld. Echter is het team waarin een sporter speelt niet meegenomen in de vragenlijst. Wanneer meerdere spelers uit hetzelfde team de vragen over cultuur invullen, zou het mogelijk zijn om de cultuur binnen het team te meten, in plaats van de gepercipieerde cultuur. Cultuur wordt namelijk gekenmerkt door gedeelde normen en waarden, geloof en verwachtingen die heersen binnen leden van een groep (Fletcher & Arnold, 2011; San-Fu & Bor-Shiuan, 2005; Schein, 2004; Zou et al., 2009). Dit maakt de antwoorden op de vragenlijst objectiever. Daarnaast stellen veel academici dat de prestatie van een team afhankelijk is van de mate waarin de waarden van een cultuur gedeeld worden en sterk zijn (Deal & Kennedy, 2000; Denison, 1990; Kotter & Hesket, 1992). Wanneer dit ook geld voor de individuele prestatie, zou de relatie tussen een gezelligheidscultuur en prestatie hoger uit kunnen vallen.

Als laatste is het onderzoek alleen uitgevoerd onder hockeyers. In de hockeyteams uit huidig onderzoek zitten minimaal 14 en maximaal 23 spelers. Hierdoor kan er niet gegeneraliseerd worden naar teamsporten waar meer (zoals American footbal) of minder (zoals basketbal) spelers in spelen. Uit het verkennend onderzoek komt een positieve relatie tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en het aantal spelers in een team naar voren. Wanneer dit onderzoek uitgevoerd wordt bij kleinere of grotere teams zou de hoogte van de gepercipieerde gezelligheidscultuur anders uit kunnen vallen.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dat het noodzakelijk is dat er een longitudinaal onderzoek uitgevoerd wordt. Een longitudinaal onderzoek, waarbij op meerdere meetmomenten gekeken wordt naar de relatie tussen prestatie en sociale inclusie binnen de sport, zou een causaal verband aan kunnen tonen tussen prestatie en sociale inclusie.

Om ervoor te zorgen dat prestatie op een meer objectieve manier gemeten wordt zou dezelfde vragenlijst ook voorgelegd kunnen worden aan de coaches, trainers en medespelers. Hierbij zou de vraagstelling veranderd moeten worden om representatief te kunnen zijn voor de trainer, coach en medespeler. Hierdoor kan een realistischer beeld gevormd worden over de prestaties van de speler/speelster. Daarnaast is het hierdoor mogelijk om te controleren voor sociaal wenselijke antwoorden. Verder zou er gekeken

kunnen worden naar het aantal speelminuten die een speler/speelster maakt per wedstrijd. Speelminuten lijken namelijk een goede indicatie van de prestatie in een team.

Om ervoor te zorgen dat de interne consistentie van de prestatievragenlijst hoger is zouden de vragen homogener geformuleerd moeten worden (Field, 2009). Daarnaast zouden er vragen toegevoegd kunnen worden aan de vragenlijst die gericht zijn op de mentale component van prestatie binnen de sport. Hierbij zou eerst gekeken moeten worden welke aspecten van mentale prestatie, naast presteren onder druk, belangrijk zijn binnen de sport alvorens deze meegenomen kunnen worden.

Doordat er een positieve relatie bestaat tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en prestatie, zou het kunnen dat de gepercipieerde gezelligheidscultuur de relatie tussen prestatie en sociale inclusie medieert. In vervolgonderzoek zou er gekeken moeten worden of de gepercipieerde cultuur eventueel optreedt als mediator. Verder lijkt het belangrijk om te vragen in welk team, van welke club een speler zit. Op die manier kan naast de gepercipieerde cultuur de bestaande cultuur gemeten worden. Er zou dan gekeken kunnen worden of teamcultuur meer variantie verklaart dan de gepercipieerde cultuur. Ook zou er dan gekeken kunnen worden of sterke gedeelde waarden bijdragen aan de individuele prestatie.

Verder zou de relatie tussen gepercipieerde gezelligheidscultuur en individuele prestatie anders uit kunnen vallen naarmate het team groter of kleiner is. In vervolgonderzoek zou het onderzoek dus uitgevoerd moeten worden bij verschillende teamsporten, met een verschillend aantal spelers per team. Hierdoor kan de gevonden relatie tussen gepercipieerde cultuur en sociale inclusie beter onderzocht worden.

Als laatste lijkt het aannemelijk dat in de relatie tussen prestatie en sociale inclusie andere constructen belangrijk zijn bij het bepalen van de richting en sterkte van dit verband. Zo zou de positieve relatie tussen prestatie en sociale inclusie kunnen lopen via reputatie. Reputatie is de goede naam die iemand heeft, op basis van zijn prestaties (van Dale, 2009). Uit onderzoek van Brammer & Pavelin (2006) blijkt dat mensen meer reputatie ontlenen aan hun prestaties. Wanneer iemand een goede reputatie heeft lijkt het waarschijnlijk dat mensen aangemoedigd worden om zichzelf te blijven (authenticiteit) en betrokken worden bij de groep (verbondenheid). In vervolgonderzoek zou er gekeken moeten worden of de relatie tussen prestatie en sociale inclusie gemediteerd wordt door andere constructen.

Conclusie

Deze studie zet een bescheiden stap richting het beter begrijpen van de relatie tussen individuele prestatie en sociale inclusie binnen de sport. Concluderend kan gezegd worden dat er een positieve relatie bestaat tussen individuele prestatie en de ervaren sociale inclusie binnen een sportteam. Dit suggereert dat het belangrijk is om rekening te houden met atleten die ontevreden zijn over hun eigen niveau van prestatie, omdat deze verminderde zelfprestatie negatief gerelateerd is aan sociale inclusie. Waar trainers en coaches in topsportteams veelal aansturen op prestatie, kunnen ze zich beter richten op gezelligheid (gezelligheidscultuur), omdat gezelligheidscultuur positief gerelateerd is aan sociale inclusie.

Literatuur

Andersen, J. (2011). A new sports manager does not make a better team. *International Journal of Sports Science and Coaching*, *6*(1), 167-178.

Bakeman, R., & Helmreich, R. (1975). Cohesiveness and performance: Covariation and causality in an undersea environment. *Journal of Experimental Social Psychology*, *11*(5), 478-489.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 435-455.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2002). Organizational Culture Assessment Instrument.

Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, *13*(2), 302-314.

Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithica: Movement Publications

Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 213-226.

Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. *Group dynamics: Research and theory*, *91*, 109.

Baumeister, R. F., & Showers, C. J. (1986). A review of paradoxical performance effects: Choking under pressure in sports and mental tests. *European Journal of Social Psychology*, *16*(4), 361-383.

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Boston: Pearson Education.

Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151–192). New York: McGraw-Hill.

Correll, J., & Park, B. (2005). A model of the ingroup as a social resource. *Personality and Social Psychology Review*, *9*(4), 341-359.

Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, *24*(3), 338-355.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston: Da Capo Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*,*11*(4), 227-268.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Ellemers, N., & Jetten, J. (2013). The many ways to be marginal in a group. *Personality and Social Psychology Review*, *17*(1), 3-21.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* Londen: Sage.

Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, *23*(2), 223-242.

Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of sport and exercise*, *10*(4), 427-434.

Guillaume, Y. R., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface-and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(1), 80-115.

Hackman, J.R. (1987). The Design of Work Teams. In *Handbook of organizational behavior(pp 315-342).* Clermont, FL: CRC Press.

Hardy, L., Jones, J. G., & Gould, D. (1996). *Understanding psychological preparation for sport: Theory and practice of elite performers*. John Wiley & Sons.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg, & D. Abrams (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173–190). Hertfordshire, England: Harvester Wheatsheaf.

Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate sociale scientist.* Londen: Sage.

Jansen, W. S., Otten, S., Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European journal of social psychology*,*44*(4), 370-385.

Jetten, J., Postmes, T., & McAuliffe, B. J. (2002). “We’re all individuals”: Group norms of individualism and collectivism, levels of identification and identity threat. *European Journal of Social Psychology, 32,* 189–207.

Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, *25*(1), 28-36.

Kaiser, H.F. (1970). A second-generation little jiffy. *Psychometrika, 29,* 31-36.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance.* New York: The Free Press.

Krane, V., & Baird, S. M. (2005). Using ethnography in applied sport psychology. *Journal of applied sport psychology*, *17*(2), 87-107.

Leary, M.R., & Baumeister, R.F. (2000). The nature and function of self-esteem: sociometer theory. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, vol 32*. (pp. 1-62). San Diego, CA US: Academic Press.

Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, *47*(3), 443-461.

Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review for the Sociology of Sport*, *6*(1), 49-61.

Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management, 27*(2), 151–160.

Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human Resource Management Journal*, *3*(2), 42-54.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, *11*(4), 766-788.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, *54*(2), 129-147.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, *7*(6), 485-501.

Quested, E., & Duda, J. L. (2010). Exploring the social-environmental determinants of well- and ill- being in dancers: A test of basic needs theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *32*(1), 39-60.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, *15*(1), 88-102.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, *31*(2), 212-236.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

San-Fu, K., & Bor-Shiuan, C. (2005). Assessing sport team culture: Qualitative and quantitative approaches. *International Journal of Sport Psychology*, 2005, 36: 22-38.

Schinke, R. J., Hancock, D., Dubuc, N. G., & Dorsch, K. D. (2006). Looking to the future of sport psychology: An introduction. *Athletic Insight*, *8*(3).

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management,* 1-28.

Spaaij, R. (2014). Samen spelen, samen leven? De sociale betekenis van sport in tijden van superdiversiteit. (Proefschrift). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior*, *15*(5), 385-392.

Van Bottenburg, M. (1999, januari). *Top- en breedtesport: een Siamese tweeling.* Geraadpleegd op 11 mei 2016, van https://www.researchgate.net/publication/46673216

Van Dale middelgroot woordenboek Engels Nederlands. (2009). Utrecht: Van Dale.

Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of sport psychology*, *4*(4), 324-337.

Woodward, C. (2004). *Winning.* London: Hodder & Stoughton.

Zou, X., Tam, K. P., Morris, M. W., Lee, S., Lau, I. Y. M., & Chiu, C. (2009). Culture as common sense: Perceived consensus versus personal beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*, 579-597.

Bijlage 1. Vragenlijst

Scriptie inclusie

Het gevoel dat je er bij hoort binnen een team (inclusie), kan een belangrijke factor zijn voor het goed functioneren van jou als speler/speelster. Maar draagt de ervaren teamcultuur bij aan deze relatie tussen prestatie en inclusie? Door deze vragenlijst in te vullen helpt u om een antwoord te geven op deze vraag. Bent u een hockeyer? Dan wordt uw deelname aan dit onderzoek zeer gewaardeerd!

Het invullen van deze vragenlijst zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. Uiteraard wordt er rekening gehouden met uw privacy en zullen alle gegevens vertrouwelijk worden behandeld. De data zal niet terug te leiden zijn naar u als persoon en niet verstrekt worden aan derden. De resultaten kunnen indien gewenst na het verwerken van de data aan de deelnemers worden teruggekoppeld.

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, neem dan gerust contact op met stijngroot@gmail.com

Bedankt voor het meewerken aan dit onderzoek en veel plezier met het invullen van de vragenlijst!

Stijn Groot (Universiteit Utrecht)

*Vereist

Ga naar vraag 1.

Scriptie inclusie

Toestemming deelname onderzoek

1. **Ik heb de inleiding gelezen en ga ermee akkoord dat mijn antwoorden gebruikt worden voor huidig onderzoek.** *
   Markeer slechts één ovaal.
   - Ja *Ga naar vraag 2.*
   - Nee *Ga naar "Scriptie inclusie."*

Scriptie inclusie

Bedankt voor de interesse

U hebt aangegeven niet akkoord te gaan met de voorwaarden van het onderzoek. Mocht u achteraf toch nog vragen hebben, neem dan gerust contact op met stijngroot@gmail.com.

Stop met het invullen van dit formulier.

Scriptie inclusie

Algemene informatie

2. **Geslacht** *
   Markeer slechts één ovaal.
   - Man
   - Vrouw

Kruis bij de volgende twee vragen het cijfer aan dat het beste op uw team van toepassing is.

3. **In hoeverre vindt u dat uw team een prestatieteam is?** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Geen prestatieteam	◯	◯	◯	◯	◯	Wel prestatieteam

4. **In hoeverre vindt u dat uw team een gezelligheidsteam is?** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Geen gezelligheidsteam	◯	◯	◯	◯	◯	Wel gezelligheidsteam

5. **Geboortedatum (maand, dag, jaar)** *
Voorbeeld: 15 december 2012

6. **Hoeveel spelers/speelsters bevat uw team?** *

7. **Hoe vaak traint uw team per week?** *
Markeer slechts één ovaal.
- ◯ 0 keer per week
- ◯ 1 keer per week
- ◯ 2 keer per week
- ◯ 3 keer per week
- ◯ 4 keer per week
- ◯ meer dan 4 keer per week

Ga naar vraag 8.

Scriptie inclusie

Huidige vragen gaan over hoe u uw rol binnen het team ervaart. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande uitspraken. Kruis het cijfer aan dat het beste op u van toepassing is, waarbij 1 = helemaal mee oneens en 5 = helemaal mee eens.

8. **Ik werk hard genoeg om de taken die van mij verwacht worden uit te voeren** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

9. **Ik heb de vaardigheid die nodig is om mijn taken uit te voeren** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

10. **Ik pas de tactiek en strategie van het team zo effectief mogelijk toe** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

11. **Ik heb de techniek die nodig is om op huidig niveau te hockeyen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

12. **Ik gebruik mijn vaardigheden efficiënt** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

13. **Ik heb de fysieke conditie die nodig is om op huidig niveau te hockeyen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

Ga naar vraag 14.

Scriptie inclusie

Huidige vragen hebben betrekking op de cultuur die er heerst binnen het team. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande uitspraken. Kruis het cijfer aan dat het beste op u van toepassing is, waarbij 1 = helemaal mee oneens en 5 = helemaal mee eens.

14. **Het team is sterk resultaat gericht** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

15. **Het team heeft veel weg van een grote familie** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

16. **Het bindmiddel dat het team bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

17. **Presteren voert in onze teamcultuur de boventoon** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

18. **Een grote mate van vertrouwen, openheid, participatie en gezelligheid zijn niet weg te denken in het team** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

19. **Het team definieert succes als winnen van de concurrentie** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

20. **Betrokkenheid bij het team staat hoog in het vaandel, waarbij gezelligheid een van de belangrijkste componenten is** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

21. **Het bindmiddel dat het team bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

22. **Gezelligheid voert in onze teamcultuur de boventoon** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

23. **Het team legt de nadruk op prestatie gericht gedrag. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen op tegenstanders voeren de hoofdrol** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

24. **Het team definieert succes op de grond van de ontwikkeling van betrokkenheid en gezelligheid** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

25. **Winnen is een gangbaar thema binnen het team** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

Ga naar vraag 26.

Scriptie inclusie

De volgende vragen hebben betrekking op de mate van inclusie die u ervaart binnen uw team. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken. Kruis het cijfer aan dat het beste op u van toepassing is, waarbij 1 = helemaal mee oneens en 5 = helemaal mee eens.

Dit team...

26. **... geeft mij het gevoel erbij te horen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

27. **... geeft mij het gevoel onderdeel te zijn van de groep** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

28. **... geeft me het gevoel erbij te passen** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

29. **... behandelt me als een insider** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

30. **... vindt mij leuk** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

31. **... waardeert mij** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

32. **... is blij met mij** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

33. **... geeft om mij** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

34. **... staat me toe om authentiek te zijn** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

35. **... staat me toe om te zijn wie ik ben** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

36. **... staat me toe om mijn authentieke zelf uit te drukken** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

37. **... staat me toe om mezelf te laten zien zoals ik ben** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

38. **... moedigt me aan om authentiek te zijn** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

39. **... moedigt me aan om te zijn wie ik ben** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

40. **... moedigt me aan om mijn authentieke zelf uit te drukken** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

41. **... moedigt me aan om mezelf te laten zien zoals ik ben** *
Markeer slechts één ovaal.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	◯	◯	◯	◯	◯	Helemaal mee eens

Ga naar "Scriptie inclusie."

Scriptie inclusie

Bedankt voor uw deelname!

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Heel erg bedankt voor uw deelname, mocht u na afloop van het onderzoek de resultaten willen ontvangen dan kan u een email sturen naar: stijngroot@gmail.com

Noot: vragenlijst is via google forms vormgegeven. Digitaal via:
https://docs.google.com/forms/d/1lyM_1i7aPvc4wzvW3TSFl6lsimrJw3cGp6mMogprw9M/edit