

EEN GOEDE LEIDER CREËERT LEIDERS, GEEN VOLGERS

Een onderzoek naar de manier waarop sociale interacties
in een team gezamenlijk leiderschap construeren



EEN GOEDE LEIDER CREËERT LEIDERS, GEEN VOLGERS

Een onderzoek naar de manier waarop sociale interacties
in een team gezamenlijk leiderschap construeren



Universiteit
Utrecht

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Naam	Sebas Hamilton
Studentnummer	4250346
Scriptiebegeleider	Prof. Dr. Maarten van Bottenburg
Tweede beoordelaar	Dr. Arnout Geeraert MSc LLM
Datum	21 augustus 2022

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van de tweejarige master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Het waren twee bewogen jaren, waarin een aanzienlijk deel van de colleges online was als gevolg van Covid-19. Desondanks kijk ik terug op twee leerzame en leuke jaren, waarin ik zowel op persoonlijk als op professioneel vlak veel heb geleerd. Inmiddels heb ik ook mijn twee jaar bij SportUtrecht al afgesloten. Vele ervaringen en herinneringen rijker is het nu tijd voor de volgende stap.

Ik wil graag mijn begeleider Maarten van Bottenburg hartelijk danken voor de enthousiaste en fijne begeleiding. Ik heb de momenten om te sparren altijd als prettig ervaren. Door de juiste vragen te stellen en met nieuwe inzichten te komen bleef ik scherp en had ik telkens het gevoel weer een stap in de juiste richting te zetten. Hierdoor doorliep ik het proces continu met veel vertrouwen.

Verder wil ik studentensportvereniging FRV (let op: dit is een fictieve naam) graag bedanken voor het meewerken aan dit afstudeeronderzoek. Alle interviews waren leuke en open gesprekken, waarin ik enerzijds veel heb geleerd over mijn eigen scriptieonderwerp, maar anderzijds ook een goed beeld heb gekregen van de toegankelijke en warme vereniging die zij zijn. In het bijzonder wil ik de hoofdcoach van het team bedanken voor het beschikbaar stellen van het team voor mijn afstudeeronderzoek.

Ik kijk met trots terug op dit eindresultaat en wens iedereen dan ook veel leesplezier.

Sebas Hamilton

Samenvatting

Eerdere studies naar leiderschap in sportteams richten zich met name op de coach en/of aanvoerder van het team. Hierin worden de perspectieven van andere leden uit dat team niet of nauwelijks meegenomen. Als gevolg daarvan is er geen alomvattend kader dat beschrijft hoe leiderschap zich binnen een (sport)team kan uiten. Door in dit afstudeeronderzoek uit te gaan van het idee dat leiderschap wordt geconstrueerd uit een continu proces van betekenisgeving en interactie, voortkomend uit de *Relational Leadership Theory*, is het mogelijk om inzicht te krijgen in hoe leiderschap ontstaat en is ingericht. Leiderschap is hierin dus een uitkomst.

In dit afstudeeronderzoek is een casestudie bij een topsportorganisatie gedaan. Er is gebruikgemaakt van een *mixed methods* onderzoeksdesign, bestaande uit een enquête binnen het gehele team en elf semigestructureerde interviews ter verdieping. Vervolgens zijn de data geanalyseerd aan de hand van de theorie van betekenisgeving van Weick (1995) en de *Social Network Analysis*. De theorie van betekenisgeving beschrijft zeven kenmerken die gezamenlijk de betekenis vormgeven. De *Social Network Analysis* beschrijft dat leiderschap sociaal geconstrueerd is en biedt handvatten om sociale netwerken te bestuderen en begrijpen. De focus ligt hierin op de betekenisgeving aan leiderschap en interacties tussen de teamleden binnen deze casus. Tot slot is de respondenten ook gevraagd hoe zij leiderschap relateren aan de teamprestatie.

Zo blijkt dat op basis van de betekenisgeving en interacties bepaalde machtsverhoudingen ontstaan, die iemands positie in het sociale netwerk beïnvloeden. Andersom geldt ook dat de machtsverhoudingen de betekenisgeving en interacties beïnvloeden. Relationeel leiderschap is daarom een proces van continu structureren van de sociale hiërarchie. Op basis van een aantal factoren is een sociaal netwerk visueel weer te geven in een *target network diagram*. Hierin vormen acht kenmerken van relationeel leiderschap (aanmoedigen, instructies geven, discussiëren, vragen stellen, fysieke interacties, reflectie en projectie) de basis voor deze diagrammen. Door middel van het berekenen van correlaties is vervolgens geanalyseerd in hoeverre deze kenmerken met elkaar samenhangen.

Hieruit is opgemaakt dat leiderschap verschillende aspecten kent, die verdeeld zijn over verschillende individuen binnen een bepaalde context, en dat eenieder een eigen betekenis geeft aan leiderschap en daarom andere personen als leider ziet. Iedereen beoordeelt haar teamgenoten op basis van haar belangrijke kenmerken. Hieruit volgt dat de verbale interacties over het algemeen bij dezelfde leden uit het team belegd zijn, terwijl de non-verbale interacties en betekenisgeving meer bij andere leden zijn belegd. Dit continue proces van interactie en betekenisgeving zorgt ervoor dat de verhoudingen binnen het team continu geherstructureerd wordt. Bovendien maakt inzicht in dit proces het mogelijk om hierop aan of bij te sturen, bijvoorbeeld door als individu of team bepaalde kenmerken te ontwikkelen. Leiders faciliteren hierin positiviteit, een goede voorbereiding, vertrouwen in het team en toewijding aan het team faciliteren en beïnvloeden op die manier de teamprestatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	5
1.1 Probleemstelling.....	5
1.2 Doel- en vraagstelling.....	7
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	8
2. Literatuurstudie.....	10
2.1 Relationeel leiderschap in de sport.....	10
2.2 Invloed van de coach.....	12
2.3 Leiderschap in relatie tot de teamprestatie.....	14
3. Theoretisch kader.....	15
3.1 Betekenisgeving.....	15
3.2 Relationeel leiderschap.....	16
3.3 Social Network Analysis.....	17
4. Methodologie.....	20
4.1 Casestudie: FRV Dames 1.....	20
4.2 Enquête.....	21
4.3 Semigestructureerde interviews.....	21
4.4 Observaties.....	22
4.5 Rol van de onderzoeker.....	23
4.6 Data-analyse.....	23
4.7 Onderzoeksethiek.....	25
4.8 Betrouwbaarheid en validiteit.....	25
5. Resultaten en analyse.....	27
5.1 Beschrijving FRV Dames 1.....	27
5.2 Algemene betekenisgeving aan leiderschap.....	29
5.3 De acht kenmerken van relationeel leiderschap.....	35
5.4 Leiderschap in relatie tot de teamprestatie.....	48
6. Discussie en conclusie.....	50
6.1 Betekenisgeving aan leiderschap.....	50
6.2 Interacties die leiderschap sociaal construeren	51
6.3 De verdeling van sociale interacties over individuen.....	53
6.4 De rol van leiderschap in de teamprestatie.....	54
6.5 Limitaties.....	56
6.6 Conclusie.....	57
Literatuurlijst.....	59
Bijlage 1. Enquête.....	63
Bijlage 2. Topiclijst.....	65
Bijlage 3. Codeboom.....	67

1. Inleiding

Elke sportploeg heeft een aanvoerder als toonaangevend boegbeeld van het team. Zo was Ruud Gullit aanvoerder van het Nederlands elftal dat in 1988 het Europees Kampioenschap won en is Johan Crujff in elke ploeg waar hij heeft gespeeld voor kortere of langere tijd aanvoerder geweest. Onder leiding van Crujff als aanvoerder veroverde Ajax drie achtereenvolgende seizoenen de Europa Cup I, de voorloper van de huidige Champions League. Hij had een belangrijk aandeel in deze overwinningen, onder meer door in de tweede finale beide doelpunten voor zijn rekening te nemen. Het omdoen van de aanvoerdersband had voor Crujff een speciale betekenis en het viel hem dan ook zwaar toen hij de aanvoerdersband noodgedwongen moest overdragen aan Piet Keizer. Er wordt zelfs verondersteld dat dit de aanleiding was voor zijn vertrek naar FC Barcelona (Voetbalprimeur, 2020). Onder de taken die gepaard gaan met de formele leiderschapsrol als aanvoerder vallen het fungeren als liaison tussen coach en team, het fungeren als uithangbord naar buiten toe en het bemiddelen bij conflicten binnen het team (Mosher, 1979; Schiphof-Godart, 2014). Piet Keizer was daarentegen juist verre van content met deze rol, omdat hij zich hierdoor met allerlei voor hem irrelevante zaken moest bezighouden. Een voorbeeld hiervan was het praten met de pers, wat Keizer zelden deed. Dit paste niet in zijn karakter, zo vond hij zelf (Zwartkruis, 2010).

Leiderschap is binnen het sportdomein dan ook vaak het onderwerp van gesprek. Zo blijkt dat de aanwezigheid van goede leiders binnen een sportteam essentieel is voor goede prestaties, zowel op het veld als daarbuiten (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek en Boen, 2013). Vaak ligt in dergelijke studies de focus op het individu. In eerste instantie was het desbetreffende individu vaak de leider zelf, maar langzamerhand vond een verschuiving van aandacht plaats naar de perceptie van leiderschap door andere personen dan de leider zelf (Whales, Frawley, Cohen & Nikolova, 2021). In het bijzonder de aanvoerder en coach verkrijgen hierin veel aandacht, omdat zij een formele leiderschapsrol invullen en vanuit die rol bijvoorbeeld ook vaak in de media verschijnen (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Deze studies analyseren de ervaringen van individuen op het gebied van leiderschap en laten op basis daarvan zien welke karakteristieken en vaardigheden bij goed leiderschap zouden passen. Dit perspectief op leiderschap schiet echter tekort, omdat het de invloed van andere individuen uit een team op de teamprestatie niet meeneemt. Teamprestaties komen immers tot stand door interacties tussen alle verschillende individuen uit een team (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek & Boen, 2014; Schiphof-Godart, 2014). Leiderschap in een (sport)team zou daarom onlosmakelijk verbonden moeten zijn aan het gehele team. Het perspectief van relationeel leiderschap biedt hierin een uitkomst, omdat men hiermee de relationele processen van een geheel team in kaart kan brengen die gezamenlijk leiderschap construeren. Relationeel leiderschap biedt op die manier een meer alomvattend kader van hoe leiderschap vorm krijgt binnen (sport)teams (Morgeson, DeRue & Karam, 2010; Whales, Frawley, Cohen & Nikolova, 2021). Op die manier verbreedt relationeel het perspectief op leiderschap en is een interessante vernieuwing in het toch al veel onderzochte gebied van leiderschap.

1.1 Probleemstelling

Niet alleen in het sportdomein, maar ook daarbuiten is leiderschap een veelbesproken onderwerp. Leiderschap is immers in vrijwel elk domein en elke context van belang (Van Wart, 2003) en is daarom ook op vele manieren onderzocht. In het sportdomein ontbreekt het echter aan grote wetenschappelijke doorbraken op het gebied van leiderschap (Morgeson, DeRue en Karam, 2010; 't Hart, 2011). Het perspectief van relationeel leiderschap biedt een meer alomvattend kader, omdat het de relationele processen die gezamenlijk leiderschap construeren in kaart brengt (Morgeson, DeRue & Karam, 2010; Whales et al., 2021). Op die

manier is het mogelijk om leiderschap binnen een geheel (sport)team te analyseren. Cunliffe en Eriksen (2011) beschrijven hierover dat alledaagse interacties belangrijk zijn in het construeren van leiderschap. Zo beschrijft Crevani (2019) dat in gesprek gaan met mensen in de omgeving en bewustzijn van de manier waarop deze gesprekken zich ontwikkelen interacties zijn leiderschap construeren. Er zijn echter nog weinig studies gedaan naar de rol die interacties spelen in het construeren van leiderschap in een (sport)team. De studies die hier wel op focussen zien vaak deze alledaagse interacties over hoofd (Cotterill & Fransen, 2016). Het in kaart brengen van leiderschap door middel van sociale interacties zou effectief leiderschap in de hand werken en daarmee betere prestaties teweegbrengen (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek & Boen, 2014; Whales et al., 2021). Sutherland (2018) beschrijft hierover dat de constructie van relationeel leiderschap plaatsvindt door een continu proces van interactie en betekenisgeving. Om te begrijpen hoe leiderschap sociaal wordt geconstrueerd dient de focus daarom te liggen op de interacties die trachten een gedeeld begrip van leiderschap te creëren.

Een reden om relationeel leiderschap in de sport te onderzoeken is dat de sport een breed scala aan casuïstiek biedt waarin relevante vraagstukken zich in sterke en vaak extreme mate uiten. Voorbeelden hiervan zijn de creatie van publieke waarde, cultuurveranderingen, diversiteit en inclusiviteit (Sport & Society, z.d.) en samenwerking en competitie (Day, Gordon & Fink, 2012). Sportteams lijken op zakelijke teams door de benoeming van één formele leider, respectievelijk de coach en manager, en het feit dat beide typen teams streven naar zichtbare prestatiedoelen (Fransen et al., 2015a). Studies in andere organisatorische contexten gaan vaak gepaard met uitdagingen in het meten van prestatie, rollen die niet per definitie gebonden zijn aan één team en andere onvoorziene omstandigheden. De sport daarentegen is volgens Day, Gordon en Fink (2012) een verkleinde en versimpelde versie van de samenleving, waarin regels duidelijk zijn en door alle deelnemers worden erkend. De sport kent een duidelijke afbakening in teams en prestaties van sporters worden, met name in de topsport, vaak nauwkeurig bijgehouden. Prestaties van teams of organisaties zijn in de sport bovendien objectiever meetbaar dan in andere sectoren. Daar komt bij dat men in topsportorganisaties in een hogere mate afhankelijk van elkaar is dan in contexten buiten de sport, waardoor goed in kaart te brengen is hoe individuen en groepen zich gedragen en presteren (Day, Gordon & Fink, 2012). Ook kan topsport zorgen voor extreme situaties als gevolg van de competitieve druk, waardoor effecten duidelijker vast te stellen zijn dan in andere contexten (Andersen & Ronglan, 2012). Het toepassen van de *Relational Leadership Theory* op de topsport biedt daarom mogelijkheden om nieuwe inzichten te verwerven, zowel in theoretisch opzicht als voor de sportpraktijk. Dit biedt ook voor publieke en particuliere organisaties de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in actuele maatschappelijke vraagstukken omtrent goed leiderschap. Leiderschap is in elke context van belang (Van Wart, 2003) en het in kaart brengen van leiderschap door de aandacht te richten op de sociale interacties binnen een organisatie zou in elke context kunnen leiden tot een verbetering van de teamprestaties. Er is echter nog weinig bekend over de precieze effecten van relationeel leiderschap op de prestaties (Whales et al., 2021) en daarom zou het in kaart brengen van de manier waarop leiderschap wordt geconstrueerd uit interacties helpen om hier meer inzicht in te krijgen. Met deze kennis kunnen publieke en particuliere organisaties beter inspelen op veranderende omstandigheden en behoeften.

Vaak is het echter niet eenvoudig om te achterhalen wat leiderschap in een bepaald team precies inhoudt. In iedere context geeft men namelijk een andere betekenis aan leiderschap (Van Wart, 2003). Bovendien kan de gedeelde betekenisgeving aan leiderschap door de tijd heen veranderen ('t Hart, 2011). Zo kan een leider op het ene moment een geschikte leider zijn voor een team en op een ander moment als slechte leider worden beoordeeld. Verandering in de beoordeling van leiders komt voort uit criteria die in de loop der tijd verschuiven, bijvoorbeeld

omdat normen, waarden of verwachtingen veranderen en men door de tijd heen een verscheidenheid aan ervaringen opdoet. Deze criteria zijn bovendien vaak ambigu, kunnen met elkaar conflicteren en zijn afhankelijk van contextuele en institutionele factoren (t Hart, 2011). Hierbij vormen percepties van ervaringen en prestaties de basis om dit gedeelde begrip te creëren. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan kan vervolgens gedeeld begrip ontstaan. Op die manier is het mogelijk om de collectieve prestaties van het team te verbeteren (Whales et al., 2021). Het is daarom interessant om te onderzoeken hoe leiderschap binnen een topsportteam is ingericht, waarbij de focus ligt op de relationele processen die leiderschap gezamenlijk construeren. Hiervoor is het van belang om te kijken hoe de percepties van leiderschap zich tot elkaar verhouden en wat deze percepties betekenen voor het erkennen en nemen van leiderschap.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om de sociale processen waardoor leiderschap wordt geconstrueerd in kaart te brengen binnen een topsportorganisatie. Door middel van betekenisgevingen en interacties van en tussen verschillende individuen uit de desbetreffende topsportorganisatie wordt in kaart gebracht hoe leiderschap ontstaat en is ingericht. Hierbij ligt de focus op hoe verschillende individuen zich tot elkaar verhouden in het erkennen en nemen van leiderschap. Door te onderzoeken of (topsport)organisaties effectief leiderschap kunnen organiseren binnen hun organisatie, kan een belangrijke bijdrage leveren in bijvoorbeeld het aantrekken van mensen of het stimuleren van voor leiderschap relevante sociale processen.

Centrale onderzoeksvraag

Welke betekenis geven individuen binnen een topsportorganisatie aan leiderschap, hoe wordt leiderschap geconstrueerd in de sociale interacties binnen deze topsportorganisatie en hoe verhoudt leiderschap zich volgens individuen binnen deze topsportorganisatie tot de teamprestatie?

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

- Welke betekenis geven verschillende individuen binnen een topsportorganisatie aan leiderschap en welke interacties spelen hier een rol in?
- Welke invloed heeft de perceptie van het eigen leiderschap en het leiderschap van andere individuen binnen een topsportorganisatie op het nemen en erkennen van leiderschap?
- Hoe zorgt het proces van continue betekenisgeving en interactie voor de constructie van leiderschap?
- Hoe zijn de sociale interacties die gezamenlijk leiderschap construeren verdeeld over diverse individuen binnen een topsportorganisatie?
- Wat zijn volgens individuen binnen een topsportorganisatie de gevolgen van sociale interacties voor de teamprestatie?

1.3 Maatschappelijke relevantie

Relationeel leiderschap is een effectieve manier om leiderschap in te bedden binnen een topsportorganisatie. Het bestuderen van relationeel leiderschap binnen topsportorganisaties geeft namelijk inzicht in hoe individuen binnen een team en teams als geheel functioneren in verschillende contexten. Met deze inzichten is het wellicht mogelijk om effectieve interacties te bevorderen. Het biedt daarmee veel kansen voor topsportorganisaties, omdat het bevorderen van effectieve interacties kan leiden tot betere prestaties zowel op als buiten het veld (Whales et al., 2021). Het in kaart brengen van relationeel leiderschap binnen een topsportorganisatie kan daarmee van toegevoegde waarde zijn om leiderschap in te zetten voor het verbeteren van de teamprestaties. Er is daarentegen nog vrijwel geen onderzoek gedaan naar relationeel leiderschap binnen een topsportorganisatie door middel van een casestudie. Dit is dan ook een

van de redenen om in dit onderzoek relationeel leiderschap te analyseren binnen één topsportorganisatie. Daar komt bij dat situaties in de sport vaak ook van toepassing zijn op contexten in andere domeinen (Day, Gordon & Fink, 2012; Thornton, Patricios, Kemp, Engebretsen & Drezner, 2021). Het onderzoeken van relationeel leiderschap in een topsportorganisatie kan daarmee bijdragen aan de rol van leiderschap binnen iedere teamstructuur. Leiderschap is immers in vrijwel elk domein en elke context van belang (Van Wart, 2003). Het is daarom relevant om in dit afstudeeronderzoek te analyseren hoe leiderschap wordt geconstrueerd uit sociale interacties binnen een organisatie of team.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In het sportdomein ontbreekt het aan grote wetenschappelijke doorbraken op het gebied van leiderschap (Morgeson, DeRue en Karam, 2010; 't Hart, 2011). Morgeson, DeRue en Karam (2010) geven hier een drietal redenen voor. Ten eerste richten eerdere studies zich met name op een beperkt aantal leiderschapskwaliteiten. Hierdoor heeft men nooit een compleet beeld kunnen schetsen van manieren waarop leiders een positieve invloed kunnen uitoefenen op de teamprestatie. Ten tweede focussen eerdere studies zich op traditionele vormen van leiderschap, waarin men geen onderscheid maakt tussen de interacties tussen leider en volger enerzijds en leider en team anderzijds. Oftewel, er wordt in dat geval weinig tot geen onderscheid gemaakt tussen verschillende individuele volgers. Iedereen heeft echter een eigen idee over wat goed leiderschap inhoudt en dus zou men volgers niet over één kam moeten scheren. Doordat er nu geen onderscheid wordt gemaakt, is de invloed van leiderschap op alle verschillende individuen in een team nooit goed in kaart gebracht. Tot slot ligt de nadruk, waarschijnlijk voortkomend uit de focus op de traditionele leiderschapsvormen, in eerdere studies vrijwel altijd op formele leiderschapsrollen. Schiphof-Godart (2014) onderkent echter dat niet alleen de formele leiders, maar ook de personen zonder formele leiderschapsrol, de informele leiders, een belangrijke rol spelen in het uitvoeren van leiderschapstaken. Het gevolg van de beperkingen van eerdere studies is dat er geen alomvattend kader is dat beschrijft hoe leiderschap zich binnen een (sport)team kan uiten. Dit kader zou helpen om in kaart te brengen hoe leiderschap binnen een team wordt geconstrueerd vanuit sociale interacties. Dit zou het vervolgens mogelijk maken om gericht onderzoek te doen naar leiderschap binnen (sport)teams (Morgeson, DeRue & Karam, 2010), waarmee uiteindelijk betere prestatie geleverd kunnen worden (Fransen et al., 2013). Cotterill en Fransen (2016) adviseren voor vervolgstudies om zowel formele als informele leiderschapsrollen mee te nemen in plaats van slechts de aanvoerder. De verantwoordelijkheden binnen een team liggen immers ook niet op de schouders van alleen de aanvoerder. Door in te zetten op gedeeld leiderschap dragen alle sporters in een team de verantwoordelijkheid van het goed presteren en is het ook mogelijk om de taken van een individu met formele leiderschapsrol over te nemen indien hij of zij daar (tijdelijk) niet toe in staat is (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek & Boen, 2014). Daar komt bij dat goed leiderschap niet alleen plaatsvindt op het veld, maar ook daarbuiten. Dit afstudeeronderzoek speelt in op bovenstaande punten door sociale interacties tussen verschillende individuen binnen een enkel team te analyseren. Hierbij komen zowel formele als informele leiders aan bod en ligt de focus op de betekenis die zij allen geven aan leiderschap.

Daarnaast blijkt dat eerdere studies vaak slechts onderscheid maken tussen leiders en 'niet-leiders', terwijl de werkelijkheid complexer is. Hierin wordt namelijk de kwaliteit van leiderschap niet meegenomen, terwijl juist de kwaliteit van het invullen van leiderschap invloed heeft op de effectiviteit van het leiderschap (Cotterill & Fransen, 2016). Zo hebben Lusher, Robins en Kremer (2010) de leiderschapsstructuren binnen een sportteam geanalyseerd, maar maken ook zij gebruik van een binaire schaalverdeling die slechts onderscheid maakt tussen leider en niet-leider. Men had volgens deze schaalverdeling wel of juist geen invloed als leider, waardoor de kwaliteit van het al dan niet leiden is beoordeeld op basis van kwantitatieve data. Door middel

van kwalitatief onderzoek is het mogelijk om interacties, betekenisgevingen, gedachtegangen en percepties eenvoudiger en gedetailleerder in kaart te brengen (Boeije, 2014). Dit afstudeeronderzoek zal daarom gebruikmaken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden.

Tot slot focussen eerdere studies zich vooral op de zelfperceptie van individuen op het gebied van leiderschap en is er weinig tot geen aandacht voor het beoordelen van elkaars leiderschap. Een van de uitzonderingen is het onderzoek van Price en Weiss (2011), waarbij sporters gedragingen van zowel zichzelf als van teamgenoten op het gebied van leiderschap moesten beoordelen. Hierbij werd geconcludeerd dat onder andere een hoger niveau van waargenomen competentie, acceptatie door teamgenoten, zelfvertrouwen en intrinsieke motivatie gepaard gaan met een hogere beoordeling qua leiderschap, zowel door de sporter zelf als door diens teamgenoten. Ook werden sporters die veel aandacht besteedden aan de groepsdynamiek en het uitvoeren van taken over het algemeen beoordeeld als betere leiders. Leiderschap is essentieel voor het functioneren van het team, omdat het zorgt voor een groter gevoel van verbondenheid binnen het team en er een grotere kans is om gezamenlijke doelen te behalen, mede omdat men hierdoor bereid is harder te werken en uitdagingen aan wil gaan (Schaubroeck, Lam & Cha, 2007). Ook zouden de 'niet-leiders' als gevolg van goed leiderschap binnen hun team meer zelfvertrouwen ontwikkelen, maar ook meer plezier en motivatie ervaren. Het is echter opvallend dat in het onderzoek van Price en Weiss (2011) de rol van de staf niet is meegenomen, terwijl zij wel degelijk invloed hebben op de leiderschapsprocessen in een team, zo erkennen zij zelf. Een geïntegreerd beeld van de sociale interacties tussen zowel de staf als het team zou bij kunnen dragen aan een beter begrip van hoe leiderschap binnen een team is ingebed. Om die reden worden in dit afstudeeronderzoek zowel de staf als sporters uit een team meegenomen. Door in dit afstudeeronderzoek rekening te houden met tekortkomingen van andere studies wordt waarde toegevoegd aan de kennis en literatuur over leiderschap en de rol van interacties in het construeren van leiderschap.

2. Literatuurstudie

Dit hoofdstuk gaat verder in op de relevante literatuur over het concept relationeel leiderschap aan de hand van de *Relational Leadership Theory* en maakt vervolgens een koppeling tussen deze theorie en de sportpraktijk. Hierna zal de invloed van de coach op het team aan bod komen en volgt er een toelichting op de invloed van leiderschap op teamprestaties.

2.1 Relationeel leiderschap in de sport

Er zijn de afgelopen honderd jaar vele studies naar leiderschap gedaan, waaruit vele perspectieven op leiderschap zijn voortgekomen. Deze theorieën hebben zich door de loop der jaren ontwikkeld en zijn vrijwel allemaal nog steeds in bepaalde situaties of opzichten relevant. Deze ontwikkeling van leiderschapstheorieën verliep echter allesbehalve lineair (MacNeil, 2006). Nog steeds worden in studies bijvoorbeeld meer traditionele perspectieven gehanteerd, waarin een leider als individu centraal staat. Dit individu heeft bijvoorbeeld bepaalde attributen, zoals de ervaring (Frawley, Favaloro & Schulenkorf, 2018), waargenomen expertise (Swanson & Kent, 2014) en bepaalde aspecten van de identiteit (Burton, 2015). Uhl-Bien (2006) ondersteunt dit en stelt dat eerdere studies gingen over het gedrag van leiders, soms in combinatie met uitkomsten qua relaties tussen leiders en volgers. Hedendaagse perspectieven gaan echter vaker uit van een relationele benadering van leiderschap. Leiderschap is hierin sociaal geconstrueerd in interacties tussen verschillende individuen (Uhl-Bien, 2006). Dit wordt ook wel relationeel leiderschap genoemd.

Het perspectief van relationeel leiderschap focust zich op interacties tussen verschillende individuen in een (sport)team (Uhl-Bien, 2006; Whales et al., 2021). Hierbij wordt leiderschap geconstrueerd uit een continu proces van betekenisgeving en interactie (Sutherland, 2018). Whales et al. (2021) hanteren het perspectief van relationeel leiderschap als basis in hun studie en onderzochten hoe leiderschap wordt geconstrueerd in een topsportorganisatie. Ze richten zich in hun studie met name op de interacties die betrokken zijn bij het construeren van leiderschap door het creëren van een gedeelde betekenis. Door het analyseren van relevante studies en hun eigen data konden Whales et al. (2021) drie categorieën afleiden in de manier waarop relationeel leiderschap zich uit. Dit zijn verbale interacties, non-verbale interacties en betekenisgeving. Deze drie categorieën bestaan elk uit een aantal specifieke gedragingen, die hieronder uitgebreider worden toegelicht. Whales et al. (2021) beschrijven dat leiderschap wordt geconstrueerd door een samenspel van verbale en non-verbale interacties, waarbij deze interacties worden beïnvloed door het proces van betekenisgeving. Andersom geldt ook dat deze interacties de betekenisgeving beïnvloeden.

- i. Onder verbaal gedrag vallen aanmoedigen, het geven van instructies, discussiëren en vragen stellen.
 - Aanmoedigen is het verbaal aansporen van iemand zonder dat een reactie van diegene vereist is. Hierdoor is iemand in staat om te begrijpen welke acties gewenst zijn in het voordeel van het team (Whales et al., 2021).
 - Het geven van instructies gebeurt om toekomstige acties van een individu of groep richting te geven. Instructies volgen vaak op eerdere interacties, waardoor het het proces van betekenisgeving ondersteunt en daarmee een gedeeld begrip tracht te faciliteren (Whales et al., 2021).
 - Discussiëren betreft een dialoog tussen twee of meer personen met als doel om gedeeld begrip te creëren (Whales et al., 2021). Tijdens trainingen of wedstrijden vinden discussies vaak plaats op het moment dat het spel even stilligt. Op dat

moment is het mogelijk om bijvoorbeeld het verloop van een wedstrijd of strategieën te bespreken om op die manier gezamenlijke doelen voor het verdere verloop vast te stellen.

- Het stellen van vragen is een manier om een dialoog te openen of te vervolgen. Het kan ook worden gebruikt in plaats van een mededeling om een democratisch proces aan te moedigen, waardoor een discussie over bijvoorbeeld een strategie kan worden vervolgd (Cunliffe & Eriksen, 2011). In dit geval duidt het stellen van vragen op bewustzijn van de interactie die plaatsvindt, doordat iemand actief vraagt naar het perspectief van een ander (Crevani, 2019).
- ii. Non-verbaal gedrag bestaat uit fysieke interacties enerzijds en lichaamstaal en het uiten van emoties anderzijds.
- Fysieke interacties refereren aan interacties tussen individuen waarbij het fysieke lichaam een rol speelt. Voorbeelden zijn oogcontact, knuffels, high fives en wijzen (Whales et al., 2021). Zo kan ook het ontbreken aan fysieke interacties duiden op het feit dat iets niet loopt zoals gewenst. Whales et al. (2021) beschrijven verder dat fysieke interacties met name goed zichtbaar werden na videoanalyses van wedstrijden. Hierop waren bijvoorbeeld een gebrek aan enthousiasme en vieringen na een doelpunt goed zichtbaar. Een andere vorm van fysieke interactie is het verplaatsen door de ruimte, bijvoorbeeld een coach die tijdens een praatje voorafgaand aan de wedstrijd in de kleedkamer heen en weer loopt.
 - Whales et al. (2021) beschrijven emoties en lichaamstaal als het al dan niet bewust uiten van emoties door middel van lichaamstaal om op die manier anderen te beïnvloeden. Het bewust uiten van emoties in lichaamstaal betekent dat diegene reacties van mensen in zijn of haar omgeving in overweging heeft genomen en toch besluit deze emoties te uiten. Zo kan iemand bewust een positieve houding aannemen om iemand anders na een fout aan te sporen verder te gaan. Anderzijds kunnen emoties ook bewust worden achtergehouden in het voordeel van het team. Dit kan essentieel zijn in het construeren van leiderschap, omdat het bijdraagt aan verbondenheid tussen teamleden en het creëren van gedeeld begrip. Whales et al. (2021, p.15) illustreren dit met het volgende voorbeeld: *"We are in this together, no matter what happens to individual players."*
- iii. Betekenisgeving van leiderschap vindt plaats door middel van projectie en reflectie.
- Kort gezegd gaat reflectie over het begrijpen van de sociale hiërarchie als gevolg van eerdere ervaringen. Dit kan op zowel individueel als collectief niveau plaatsvinden. Reflectie kan bijdragen aan leiderschap door zowel persoonlijke als collectieve ervaringen (Frawley, Favaloro & Schulenkorf, 2018). Hierbij kan reflectie met een geheel team bijdragen aan een gedeeld begrip, doordat dit het mogelijk maakt om te discussiëren over de verschillende interpretaties van bepaalde teamprestaties. Hieruit kunnen nieuwe doelen of strategieën volgen. Dit faciliteert het construeren van relationeel leiderschap.
 - Projectie betreft de praktijk om toekomstige doelstellingen te begrijpen. Het vereist plannen en anticiperen op mogelijke uitdagingen. Daarnaast is het mogelijk om gewenste doelstellingen sociaal te construeren door middel van groepsdiscussies (Whales et al., 2021). Dit gebeurt bijvoorbeeld vaak aan het

begin van het seizoen. Door middel van interacties bepaalt een team dan wat belangrijk is voor het seizoen.

In relationeel leiderschap ligt de focus op betekenisgeving in relatie tot continue sociale interacties. Dit is belangrijk voor het beantwoorden van de tweede deelvraag, die gaat over de perceptie van het eigen leiderschap van de respondenten en het leiderschap van andere individuen binnen het sociale netwerk. Om deze deelvraag te beantwoorden zullen zowel de verbale interacties, non-verbale interacties als de betekenisgeving aan bod komen. Het doel hiervan is uitzoeken of er een gedeelde betekenisgeving bestaat of mogelijk is en hoe de interacties tussen verschillende individuen bijdragen aan het construeren van leiderschap.

Whales et al. (2021) hebben relationeel leiderschap binnen een (sport)team onderzocht en hanteren in hun studie een kwalitatieve onderzoeksmethode. Zij beschrijven dat verbale interacties, non-verbale interacties en betekenisgeving tegelijkertijd en herhaaldelijk van elkaar plaatsvinden en afhankelijk van elkaar zijn. Zij concluderen dat de teamprestaties van hun casus succesvol waren. De verbale interacties, non-verbale interacties en betekenisgeving zorgden namelijk voor een bepaalde mate van consistentie, die ervoor zorgde dat het team als geheel bleef handelen vanuit een gedeeld begrip. Desondanks benoemen zij ook dat, ten eerste, het succes van het team niet louter toe te schrijven is aan leiderschap en ten tweede dat effectief leiderschap niet altijd leidt tot succes. Tot slot doen zij enkele aanbevelingen voor vervolgstudies. Eén hiervan is het gebruiken van een *mixed methods* onderzoeksmethode. Fransen et al. (2014) suggereren dat een *mixed methods* benadering zoals de *Social Network Analysis* kan bijdragen aan een vergroot begrip over de onderlinge afhankelijkheid van leden van een team. Met deze kennis is het mogelijk om meer te zeggen over het construeren van leiderschap in een topsportomgeving. In dit afstudeeronderzoek is daarom gekozen voor een *mixed methods* benadering, gebruikmakend van de *Social Network Analysis*. Door de leiderschapsstructuren op deze manier in kaart te brengen wordt duidelijk hoe alle individuen binnen een topsportorganisatie leiderschap nemen en erkennen en op basis waarvan de verschillen hierin ontstaan. Het analyseren van relationeel leiderschap in de sport kan daarmee nieuwe inzichten geven in de manier waarop leiderschap zich binnen een (sport)team uit en kan ontwikkelen. Dit wordt verder toegelicht in het volgende hoofdstuk.

2.2 Invloed van de coach

De rol van de coach als formele leider binnen een team is ruim onderzocht (Fransen et al., 2014; Price & Weiss, 2011). Van een coach wordt verwacht zijn of haar sporters beter te maken in de desbetreffende sport door onder andere tactiek en techniek aan te leren, alsook het aanleren van sociale vaardigheden (zoals empathie of zelfinzicht) en leiderschapsvaardigheden (zoals doorzettingsvermogen en inzet; Bloom, 2002). In dit afstudeeronderzoek ligt de focus met name op het faciliteren en ontwikkelen van leiderschap in het team. Goed leiderschap in een team is immers essentieel voor goede prestaties en teams met minder goede leiders bungelen vaker in de onderste regionen van de competitie (Fransen, Haslam, Mallett, Steffens, Peters & Boen, 2017). Bovendien zijn er nog relatief weinig studies gedaan die niet slechts het perspectief van de coach en/of aanvoerder, maar van het gehele team meenemen (Schiphof-Godart, 2014). Fransen et al. (2014) schrijven hierover dat de coach een belangrijke rol kan spelen om leiderschap binnen het team te identificeren en kan helpen om verschillende rollen of taken te bepalen en formaliseren. Coaches zien zichzelf bovendien vaak niet als leider, maar zien hun rol als het faciliteren van leiderschap onder de sporters uit hun team en het ontwikkelen van de sporters om leiders te worden (Kellett, 1999). Hierbij wordt het idee dat leiderschap van sporters essentieel is voor goede teamprestaties ruim gedeeld door de coaches die deelnamen aan de studie van Bucci, Bloom, Loughhead en Caron (2012). Daarop voortbordurend presenteren Bucci et al. (2012) vier categorieën waarin de coach een rol speelt in leiderschap onder sporters:

- i. Het kiezen van een leider: coaches kiezen vaak de aanvoerder en doen dit op basis van een aantal criteria. Bucci et al. (2012) beschrijven een aantal kenmerken van goede leiders in het team. Allereerst speelt leeftijd een rol in het toewijzen van een formele rol als leider, doordat ervaring en volwassen gedrag erg belangrijk zijn om goed een leiderschapsrol te kunnen uitvoeren. Ook moet het een sporter zijn die voldoet aan '*lead by example*': iemand die hard werkt, zich aan het plan houdt en iemand die zelfs bij tegenslagen of blessures niet opgeeft. Buiten het veld dient iemand eerlijk te zijn, te zorgen voor zijn of haar teamgenoten en ook buiten het veld zou een sporter als voorbeeld moeten functioneren voor de rest van het team.
- ii. Philippe & Seiler (2006) beschrijven dat een goede band tussen coach en sporter belangrijk is voor de persoonlijke en sport specifieke ontwikkeling van de sporter. Hoe beter de band, des te makkelijker is het namelijk voor de sporter om openlijk te communiceren met de coach. Bucci et al. (2012) beschrijven enkele belangrijke factoren om deze goede band te creëren, zoals vertrouwen, open communicatie en een duidelijk wedstrijdplan. Anderzijds helpt een goede band tussen coach en sporter de coach om bijvoorbeeld meer te horen te krijgen over wat er speelt in het team. Op die manier kan de coach iets doen met de punten die spelen.
- iii. Coaches kunnen er niet van uitgaan dat sporters automatisch hun leiderschap ontwikkelen naarmate ze ouder worden. Zonder de kans te krijgen om hiermee te oefenen gebeurt dit vaak namelijk niet. Veel coaches hebben daarom manieren om leiderschap onder sporters te ontwikkelen, al is hier nog geen eenduidige manier voor (Vidic & Burton, 2011). Voorbeelden hiervan zijn het creëren van een motiverend klimaat en bepaalde verantwoordelijkheden en taken uitbesteden aan sporters (Bucci et al., 2012). Hierbij helpt het als sporters bepaalde beslissingen zelf mogen nemen. Naderhand kan de coach dit met de sporter(s) evalueren en bepalen wat er in de toekomst eventueel beter moet. Ook erkennen een aantal coaches die deelnamen aan de studie van Bucci et al. (2012) dat leiderschap niet alleen belegd moet zijn bij een formele leider zoals de aanvoerder. Enkele coaches gaven zelfs aan een leiderschapsgroep te hebben waarmee beslissingen worden genomen en teamprestaties worden geëvalueerd. Hierin kan het nuttig zijn om leiders met complementaire vaardigheden bij elkaar te zetten, opdat in verschillende situaties verschillende sporters de leiding kunnen nemen.
- iv. De verantwoordelijkheden van sporters bepalen: sporters met een leiderschapsrol zijn er volgens coaches om bepaalde mededelingen van de coach naar de rest van het team te krijgen, het fungeren als rolmodel voor de rest van het team en het meenemen van teamgenoten in wedstrijd situaties. Hierin spelen verbale interacties zoals instructies geven en aanmoedigen een belangrijke rol (Bucci et al., 2012). Deze taken verschillen dus echter per team.

Schiphof-Godart (2014) noemt in haar studie enkele andere aspecten die belangrijk zijn als coach, waaronder het creëren van een veilige omgeving voor sporters. Dit kan door bijvoorbeeld constructieve feedback of het geven van steun op emotioneel vlak. Ook leiderschapstrainingen en stages zijn manieren om leiderschap te ontwikkelen, zo stelt zij. Een belangrijk aspect dat in veel onderdelen van het ontwikkelen van leiderschap terugkomt is het krijgen van feedback (Bucci et al., 2012; Schiphof-Godart, 2014). Hiermee wordt zelfbewustzijn bij de sporter gecreëerd en kan iemand zichzelf verder ontwikkelen doordat je als coach richting geeft aan zijn of haar ontwikkeling.

2.3 De rol van leiderschap in teamprestaties

Leiderschap is een fundamenteel onderdeel van de prestatiesport en dan met name in de teamsport, omdat men hierin in grote mate afhankelijk is van elkaar (Price & Weiss, 2011). Er lijkt echter geen directe invloed van leiderschap op de teamprestatie te zijn, maar leiderschap beïnvloedt de prestatie indirect door bepaalde onderdelen binnen het team te faciliteren (Farshad, Mahboub & Ali, 2011; Price & Weiss, 2011). Interacties tussen verschillende individuen vormen hierin de basis. In dit kader beschrijven Bass et al. (2003) het faciliteren van meer vertrouwen, samenwerking en motivatie binnen het team en het creëren van een eenheidsgevoel. Het creëren van een eenheidsgevoel is hierin essentieel (Mach, Ferreira & Abrantes, 2021). Teams met een groot eenheidsgevoel bestaan uit leden die trots en toewijding uitstralen en zich met de groep identificeren. Dit zorgt ervoor dat het team beter samenwerkt en als gevolg daarvan beter presteert (Mach, Ferreira & Abrantes, 2021). Mach, Ferreira en Abrantes (2021) beschrijven dat de vele interacties die hieraan voorafgaan worden gevormd door de context waarin die interacties plaatsvinden. Om het effect van leiderschap op de teamprestaties te begrijpen, dient daarom altijd de context te worden bekeken. Bass et al. (2003) beschrijven een aantal interacties die binnen het team zorgen voor meer vertrouwen, samenwerking, motivatie en een eenheidsgevoel. Deze interacties zijn het uiten van vertrouwen in doelstellingen van het team, anderen aanmoedigen om problemen op te lossen, feedback geven, beslissingen nemen en het erkennen van individuele bijdragen van andere spelers.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch-conceptueel kader beschreven dat gebruikt zal worden voor de analyse van het vraagstuk. Zoals gesteld komt de sociale constructie van leiderschap tot stand door een continu proces van betekenisgeving en interactie (Sutherland, 2018). De betekenisgeving wordt hierbij geanalyseerd aan de hand van de theorie van Weick (1995). Daarnaast biedt de *Social Network Analysis* een perspectief om de interacties die plaatsvinden binnen het sociale netwerk van een topsportteam te analyseren. In zowel de betekenisgeving als de interacties staat het perspectief van relationeel leiderschap centraal. Dit perspectief wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht aan de hand van de *Relational Leadership Theory* van Uhl-Bien (2006). Dit heeft implicaties voor zowel de manier van verzamelen als manier van analyseren van de data. Dit wordt in het vervolg van dit hoofdstuk verder toegelicht.

3.1 Betekenisgeving

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag, de betekenisgeving aan leiderschap door verschillende individuen binnen een topsportorganisatie, is het belangrijk om eerst toe te lichten wat wordt verstaan onder betekenisgeving en hoe het tot stand komt. Een van de grondleggers van de theorie van betekenisgeving in de organisatiewetenschappen is Weick. Betekenisgeving is in de ogen van Weick (1995) het proces waarin iemand ideeën over de werkelijkheid ontwikkelt middels bewustwording van handelingen en waarin wordt gezocht naar verklarende mogelijkheden. Betekenisgeving komt hierbij tot stand in en door interacties, waarbij de betekenisgeving op zijn beurt de interacties weer beïnvloedt. Hierbij draait het niet slechts om het opdoen van kennis, maar juist ook om het begrijpen ervan. Het gaat dus verder dan slechts interpreteren (Weick, 1995).

Weick (1995) beschrijft zeven kenmerken van betekenisgeving:

- i. Betekenisgeving die is gebaseerd op identiteitsconstructie. Betekenisgeving begint met de identiteit van degene die ergens betekenis aan geeft, omdat de wijze waarop een individu naar zichzelf kijkt beïnvloedt wat hij of zij vaststelt en hoe hij of zij dat interpreteert;
- ii. Retrospectie als vorm van betekenisgeving: betekenisgeving komt voort uit eerdere ervaringen, waarbij ervaringen van een persoon ook de betekenissen van anderen individuen kan beïnvloeden;
- iii. Zinnvolle omgevingen als gevolg van betekenisgeving: een individu wordt beïnvloed door zijn of haar omgeving, maar construeert die omgeving ook door eigen handelen. In het kader van leiderschap binnen een topsportorganisatie kan iemand die bijvoorbeeld net nieuw is in de omgeving heel anders naar leiderschap kijken dan iemand die veel ervaring in diezelfde context heeft;
- iv. Betekenisgeving als sociaal proces: betekenisgeving komt tot stand door interactie met andere individuen of groepen. Hierbij vindt een proces van onderhandeling plaats tussen individuen. Binnen een bepaald sociaal netwerk kunnen verschillende betekenissen bestaan van eenzelfde verschijnsel, bijvoorbeeld leiderschap, omdat ieder individu in zijn of haar omgeving andere interacties heeft die de betekenisgeving verschillend beïnvloeden;
- v. Betekenisgeving is een continu proces: betekenisgeving vindt continu plaats. Dit is logisch, omdat men continu interacties heeft met elkaar tijdens sociale situaties en dus

continu bezig is met zowel beïnvloeden als beïnvloed worden. Ook kan de omgeving van een individu veranderen, waardoor men nieuwe ervaringen opdoet;

- vi. Betekenisgeving richt zich op en wordt beïnvloed door bepaalde specifieke aspecten: hierdoor geeft het ene individu aan een bepaald verschijnsel een andere betekenis dan een ander individu. In een sportteam kan bijvoorbeeld een rol als aanvoerder de gedachte van deze aanvoerder over leiderschap veranderen in vergelijking met wanneer hij of zij geen aanvoerder was geweest;
- vii. Betekenisgeving meer voortkomend uit plausibiliteit dan nauwkeurigheid: mensen handelen op basis van een constructie van de werkelijkheid. Een constructie of interpretatie van de werkelijkheid heeft niet per definitie te maken met hoe nauwkeurig deze interpretatie is, maar meer met wat deze interpretatie doet met de betekenisgeving. Zo kunnen bepaalde ideeën over wat goed of juist slecht leiderschap inhoudt een grote invloed hebben op hoe mensen zich gedragen.

Betekenisgeving kan worden gezien als een proces dat structuur biedt aan het begrijpen van een verschijnsel en de consequenties van dit verschijnsel. De hierboven beschreven kenmerken bieden hierin een houvast. Deze kenmerken kunnen echter niet los van elkaar worden gezien. Weick (1995) beschrijft ze vanuit een bepaalde eenheid, waarin de kenmerken elkaar aanvullen. Betekenisgeving is een continu proces dat op zowel individueel als collectief niveau plaatsvindt, waarbij degene die ergens betekenis aan geeft enerzijds zijn of haar gedrag aanpast aan de hand van deze betekenisgeving en anderzijds de context beïnvloedt met dit gedrag. In de topsport is men in hogere mate afhankelijk van elkaar dan in contexten buiten de sport (Day, Gordon & Fink, 2012), waardoor de interacties in topsportorganisaties een belangrijke rol spelen in de betekenisgeving aan leiderschap. Whales et al. (2021) beschrijven namelijk dat percepties van ervaringen en prestaties belangrijk zijn om een gedeeld begrip te creëren. Dit gedeelde begrip zorgt uiteindelijk voor betere teamprestaties, zo concluderen zij. De zoektocht naar een gedeeld begrip zal echter een uitdaging zijn, mede doordat verschillende individuen verschillende betekenissen kunnen geven aan dezelfde verschijnselen (Weick, 1995).

3.2 Relationeel leiderschap

Relationeel leiderschap is uit te leggen aan de hand van de *Relational Leadership Theory*. Uhl-Bien (2006) beschrijft in haar studie twee perspectieven op relationeel leiderschap: het entiteitsperspectief en het relationele perspectief. Het entiteitsperspectief focust op het identificeren van bepaalde attributen van individuen, zoals de ervaring (Frawley, Favaloro & Schlenker, 2018), waargenomen expertise (Swanson & Kent, 2014) en bepaalde aspecten van de identiteit (Burton, 2015). Hierin zijn de bestudeerde individuen vaak formele leiders (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Dit heeft gevolgen voor de methodologie en data-analyse. Hieruit volgt namelijk wat goed leiderschap inhoudt en hoe leiderschap uitgevoerd zou moeten worden. In dit perspectief wordt leiderschap vaak uitgedrukt in de effectiviteit (Uhl-Bien 2006). In dit afstudeeronderzoek ligt de focus echter niet op wat goed leiderschap inhoudt, maar op welke manier leiderschap vorm wordt gegeven in een topsportorganisatie. Het relationele perspectief biedt hierin uitkomst, omdat dit perspectief niet uitgaat van individuen met bepaalde gedragingen, maar juist de gedachte ondersteunt dat iedereen een eigen betekenis geeft aan leiderschap en daarom andere personen als leider ziet (Cunliffe & Eriksen, 2011), evenals de gedachte dat leiderschap verschillende aspecten kent die verdeeld kunnen zijn over verschillende individuen binnen een bepaalde context (Crevani, 2019; Uhl-Bien, 2006). De theorie wordt hierin gebruikt als overkoepelend raamwerk voor het bestuderen van het continue proces van interactie en betekenisgeving. Het bestuderen van dit proces vergroot het begrip van leiderschap door meer inzicht te geven in de relationele processen die leiderschap

gezamenlijk sociaal construeren. Hierbij omschrijft Uhl-Bien (2006) leiderschap als een proces van wederzijdse beïnvloeding. Dit perspectief gaat dus niet meer uit van een meer traditionele benadering die de invloed van een individu op de omgeving beschrijft (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000). Het verschil tussen beide perspectieven is dat leiderschap in het entiteitsperspectief als middel diende om bepaalde uitkomsten te genereren, bijvoorbeeld om organisatieprocessen te sturen, terwijl leiderschap in het relationele perspectief juist een uitkomst is van het continue proces van interactie en betekenisgeving (Sutherland, 2018). De sociale realiteit ligt in dit geval in de context van relaties. Er is echter nog weinig bekend over hoe leiderschap bottom-up ontstaat en de interacties die hierbij betrokken zijn, doordat het relationele perspectief relatief nieuw is. In het vervolg van deze paragraaf zijn daarom enkele studies beschreven die zich focussen op het beschrijven van deze interacties.

De interacties die leiderschap gezamenlijk construeren zijn vaak alledaagse interacties die dikwijls over het hoofd worden gezien bij het bestuderen van leiderschap (Cunliffe & Eriksen, 2011; Whales et al., 2021). Dachler en Hosking (1995) ondersteunen dit door te concluderen dat de focus ligt op processen als een fysieke interactie, converseren of vertellen. Uit deze interacties komen volgens Uhl-Bien (2006) verandering en coördinatie voort. De veranderingen die zij beschrijft kunnen plaatsvinden op het gebied van heersende normen, waarden, gedragingen en overtuigingen van de personen die de interacties ondergaan. Deze veranderingen leiden tot een sociale hiërarchie die, als gevolg van deze veranderingen, continu in beweging is. Deze veranderende sociale hiërarchie vormt vervolgens de basis voor nieuwe gedragingen en bijvoorbeeld nieuwe normen en waarden, die op hun beurt de sociale hiërarchie weer verder aanpassen. Relationeel leiderschap is dus een proces van continu structureren. Hierin zijn personen in een context onderling afhankelijk en heeft niet iedereen een even grote bijdrage aan deze structuur. De relaties tussen verschillende personen zijn erg dynamisch, wat betekent dat een overschrijdingen van bepaalde normen of waarden ervoor kan zorgen dat relaties veranderen of stuklopen (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000). Een verandering in een relatie tussen twee individuen kan daarbij ook invloed uitoefenen op de structuur waarin een heel team zich begeeft. Ook geldt er dat het wegvallen of toevoegen van personen invloed kan hebben op andere relaties (Uhl-Bien, 2006). Het creëren van leiderschap is op deze manier geen middel om organisatieprocessen te sturen, maar juist een uitkomst van de relationele processen die plaatsvinden. Om relationeel leiderschap te bestuderen dienen zowel het individuele als collectieve niveau te worden meegenomen (Dachler, 1988). Op individueel niveau kijkt men dan naar de manier waarop relaties vorm worden gegeven, terwijl op collectief niveau de focus juist ligt op het bewust beïnvloeden van de geldende structuren om daarmee leiderschap te construeren.

3.3 Social Network Analysis

De *Social Network Analysis* is een theorie om sociale netwerken te bestuderen en begrijpen en biedt verschillende handvatten qua onderzoeksmethoden (Marin & Wellman, 2011). Het heeft als uitgangspunt dat het sociale leven wordt gecreëerd door interacties en patronen die ontstaan als gevolg van deze interacties. Het idee achter de *Social Network Analysis* is dat de structuur van sociale netwerken bepalend is voor zowel het succes van individuen als de manier waarop organisaties of zelfs gehele samenlevingen zich ontwikkelen (Borgatti, Mehra, Brass & Labianca, 2009). Een sociaal netwerk is hierin een set van sociaal relevante 'knopen' die aan elkaar verbonden zijn door een of meerdere relaties, waardoor meerdere knooppunten ontstaan (Marin & Wellman, 2011). Relaties zijn hierin vormen van verbinding tussen een individu en iets of iemand anders, bijvoorbeeld een ander individu, een groep of organisatie. Het meest gebruikelijk is dat personen of organisaties als knopen fungeren, maar in principe kunnen deze uit alles bestaan. Om relevante knopen te selecteren in een onderzoek kan men volgens Laumann, Marsden en Prensky (1989) drie benaderingen gebruiken, gebaseerd op een positie,

evenement of relatie. De *'position-based'* benadering bekijkt de actoren die deel uitmaken van een bepaald netwerk, bijvoorbeeld van een organisatie, en sluit actoren die hier geen deel van uitmaken uit. De *'event-based'* benadering stelt een evenement centraal en includeert vervolgens slechts de actoren die deelnemen aan dit evenement. Tot slot is er de *'relation-based'* benadering, die uitgaat van een klein aantal knooppunten als startpunt en op basis van bepaalde (soms vooraf gedefinieerde) relaties die op natuurlijke wijze ontstaan vanuit deze knooppunten uitbreidt met nieuwe knooppunten. Hierdoor ontstaat een netwerk waarin de relatie centraal staat. In dit afstudeeronderzoek wordt gebruikgemaakt van de *'position-based'* benadering als vorm om relevante knooppunten binnen een netwerk te selecteren. Voor deze studie wordt namelijk een topsportorganisatie als netwerk geselecteerd. Alle leden van dit netwerk zullen deel uitmaken van deze studie, waarbij een deel ook fungeert als respondent voor de semigestructureerde interviews.

Deze respondenten bevatten bepaalde kenmerken, bijvoorbeeld leeftijd of ervaring, die zorgen voor verschillen tussen de knopen. Deze kenmerken beïnvloeden het eigen gedrag en het gedrag van anderen ten opzichte van de desbetreffende knoop en bepalen op die manier de positie binnen het sociale netwerk (Marin & Wellman, 2011). Andere factoren die invloed kunnen hebben op het gedrag zijn de mate waarin iemand zich committeert aan een groep, zich identificeert met de groep, in meer of juist mindere mate interacteert met andere groepsleden en in meer of mindere mate door andere groepsleden als onderdeel van de groep wordt gezien (Marin & Wellman, 2011). Ook de specifieke context waarin het sociale netwerk zich bevindt is van belang. Deze context heeft invloed op de manier waarop knopen binnen het netwerk met elkaar interacteren. Het is daarom van belang om bij relaties altijd te onderzoeken in welke context deze relaties plaatsvinden. Om een dieper begrip van de context in het huidige afstudeeronderzoek te krijgen, zal uitgebreid worden ingegaan op de context waarin deze studie plaatsvindt. Hierbij is er aandacht voor de kenmerken die deze context typeren en voor de verschillende perspectieven van de respondenten.

Al de beschreven factoren hebben een zekere invloed op de machtsverhoudingen binnen het sociale netwerk (Wenzel, Bjugovic & Laaser, 2011). De definitie van macht is als volgt: *'A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do'* (Dahl, 1957, p.202-203). Het uitoefenen van macht is tweeledig: ten eerste gaat het over het beïnvloeden van beslissingen en probleemoplossend vermogen en ten tweede over het impliciet dan wel expliciet bewaken van de normen en waarden van het sociale netwerk (Bachrach & Baratz, 1962). Wenzel, Bjugovic en Laaser (2011) beschrijven in hun studie dat knopen in een netwerk namelijk verschillen in macht en invloed op dat netwerk en dat deze macht is gebaseerd op bepaalde bevooroordeelde posities in het netwerk. Als gevolg hiervan ontstaat een bepaalde hiërarchie en kunnen knopen bovendien verschillende doelen of taken krijgen toebedeeld op basis van deze hiërarchie. Machtsverhoudingen ontstaan op basis van interacties met andere leden uit het netwerk. Een verandering in het netwerk kan er daarom voor zorgen dat het netwerk opnieuw een balans moet vinden en dat knopen zich dus verplaatsen ten opzichte van elkaar. In het geval dat één of meerdere knopen in een topsportorganisatie besluiten om het netwerk te verlaten, kan dit grote gevolgen hebben voor de machtsverhoudingen binnen het netwerk, afhankelijk van hoeveel invloed de vertrokken knopen hadden. In theorie streeft iedereen naar macht en dus lijkt het een logisch gevolg dat de machtsverhoudingen op dat moment verschuiven totdat er een nieuw (tijdelijk) evenwicht is gevonden (Wenzel, Bjugovic & Waaser, 2011). Doordat interacties continu plaatsvinden, kunnen ook machtsverhoudingen continu verschuiven.

Het bovenstaande illustreert met name de theorie achter de *Social Network Analysis*. In de praktijk zijn er verschillende onderzoeksmethoden om de machtsverhoudingen te toetsen binnen een sociaal netwerk. Zo bieden de hierboven beschreven studies handvatten voor kwalitatieve

onderzoeksmethoden. Door middel van de verkregen data uit interviews is het bijvoorbeeld mogelijk om machtsverhoudingen in kaart te brengen, te kijken in hoeverre respondenten toewijding aan het team vertonen en in hoeverre ze zich identificeren met en toewijden aan de groep. Ook is het mogelijk om te kijken naar welke relaties meer of minder samenhangend zijn (Freeman, Freeman & Michaelson, 1989). Ook behoort het binnen de *Social Network Analysis* tot de mogelijkheid om enquêtes uit te voeren, waarmee de constructie van leiderschap binnen het team in kaart kan worden gebracht. Hiermee kan het sociale netwerk grafisch visueel worden weergegeven in een *target network diagram*. Hierbinnen zijn er verschillende typen dataverzameling en data-analyse mogelijk. In dit afstudeeronderzoek worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. In het volgende hoofdstuk zal de methodologie verder worden toegelicht.

Fransen et al. (2015a) maakten dergelijke visualisaties van leiderschapsstructuren en deden dit op basis van leiderschap binnen een sportteam. Het had als doel om diepere inzichten te verkrijgen in de geldende leiderschapsstructuren om daarmee de literatuur over leiderschap van sporters uit te breiden. De studie van Fransen et al. (2015a) is voor zover bekend de eerste studie die leiderschapsstructuren in een sportteam heeft onderzocht door gebruik te maken van de *Social Network Analysis*. Alhoewel het bestuderen van sociale netwerken reeds in andere sectoren was gedaan, was het bestuderen van het sociale netwerk van een sportteam nieuw op twee manieren: ten eerste betreft het niet een binaire schaalverdeling (wel of geen leider), maar moesten de respondenten elkaar beoordelen op de kwaliteit van leiderschap met een cijfer op een vijfpunts Likertschaal. Ten tweede werd niet alleen algemeen leiderschap meegenomen in deze beoordeling, maar werden vier rollen bevestigd die Fransen et al. (2015a) koppelden aan leiderschap. Hierdoor ontstond een matrix van $N \times N$ cijfers, waarbij N staat voor het aantal leden van het team. Op basis hiervan konden de visualisaties van het sociale netwerk worden gemaakt. Concluderend stelden zij dat leiders niet alleen acteren in een netwerk, maar afhankelijk zijn van interpersoonlijke relaties met leden uit het netwerk. Interacties met deze leden beïnvloeden percepties van leiderschap en dienen daarom als basis voor de sociale constructie van leiderschap (Fransen et al., 2015a). Alhoewel in dit afstudeeronderzoek een vergelijkbare methodologie wordt gebruikt als in de studie van Fransen et al. (2015a), hanteert dit afstudeeronderzoek het perspectief van relationeel leiderschap. Dit afstudeeronderzoek gaat daarom niet uit van de vier rollen uit de studie van Fransen et al. (2015a), maar maakt gebruik van de door Whales et al. (2021) beschreven acht gedragingen van relationeel leiderschap. De reden hiervoor is dat leiderschap wordt geconstrueerd in alledaagse interacties (Cotterill & Fransen, 2016; Whales et al., 2021). Per gedraging zal een visualisatie in een *target network diagram* volgen. Bovendien zal worden onderzocht of er correlaties bestaan tussen verschillende gedragingen. Hiermee zal duidelijk worden in hoeverre verschillende gedragingen al dan niet met elkaar samenhangen. Het duidt dus geen oorzakelijk verband aan. De uitkomsten hiervan zullen vervolgens worden vergeleken met data uit de semigestructureerde interviews. Op die manier ontstaat een alomvattend beeld van de manier waarop leiderschap is geconstrueerd in dit sociale netwerk.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie worden toegelicht, waarin het gebruik van de diverse begrippen, theorieën en perspectieven uit zowel de literatuurstudie als het theoretisch kader verder zullen worden toegelicht. Ook is er aandacht voor onder andere de manier van dataverzameling, -verwerking en -analyse, de betrouwbaarheid en validiteit en de rol van de onderzoeker. Dit onderzoek maakt gebruik van een *mixed methods* onderzoeksdesign. Kwalitatieve en kwantitatieve methoden genereren normaliter namelijk data van verschillende niveaus in de sociologische beschrijving van een vraagstuk (Skinner, Edwards en Corbett, 2014). Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn hierin nuttig, doordat interacties, betekenisgevingen, gedachtegangen en percepties op die manier goed in kaart te brengen zijn. Kwalitatieve onderzoeksmethoden lenen zich namelijk goed voor het analyseren en interpreteren van sociale fenomenen en het perspectief van mensen (Boeije, 2014). Kwantitatieve onderzoeksmethoden daarentegen maken het mogelijk om grote sets aan data op eenvoudige wijze te verkrijgen en analyseren (Skinner, Edwards en Corbett, 2014). Het gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden maakt triangulatie mogelijk. Triangulatie is een metafoor voor het samenbrengen van de kwalitatieve en kwantitatieve resultaten, wat resulteert in een versterkt begrip van het onderzochte fenomeen. Resultaten uit beide onderzoeksmethoden kunnen hierin complementair aan elkaar zijn, maar elkaar ook juist tegenspreken (Skinner, Edwards & Corbett, 2014).

De dataverzameling vindt plaats door middel van een casestudie, waarin gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews en een enquête. Op de verkregen data wordt vervolgens een kritische analyse toegepast aan de hand van de theorie over betekenisgeving en de *Social Network Analysis*. Op basis daarvan wordt geanalyseerd hoe betekenisgevingen, ervaringen en interacties van en tussen verschillende individuen gezamenlijk leiderschap construeren binnen deze casus. In het vervolg van dit hoofdstuk zal worden toegelicht hoe dit onderzoek is opgezet met hierin specifiek aandacht voor keuzes die ten grondslag liggen aan dit onderzoek.

4.1 Casestudie: FRV Dames 1

In dit onderzoek heeft een *single case study* plaatsgevonden bij FRV Dames 1. Hierin is FRV een fictieve naam voor de vereniging als casus om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. FRV staat voor Fictieve Rugby Vereniging. Yin (1984) definieert een casestudie als een empirisch onderzoek dat een fenomeen bestudeert in 'real-life'-context. In een casestudie is men afhankelijk van meerdere bronnen van bewijsvoering, waarbij triangulatie van de bevindingen zorgt voor een diepgaander begrip, in dit geval relationeel leiderschap. Een context is hierbij een specifieke situatie waarin dit fenomeen plaatsvindt (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). Dit is mogelijk door bijvoorbeeld verschillende manieren te gebruiken voor het vergaren van data. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een enquête en semigestructureerde interviews. Bovendien zijn enkele observaties gedaan bij trainingen en wedstrijden van het team. Deze onderzoeksmethoden zullen in de volgende paragrafen worden toegelicht. Door het gebruik van deze onderzoeksmethoden wordt concrete, praktische en contextafhankelijke kennis vergaard. In het bijzonder is dit afstudeeronderzoek een *descriptive qualitative case study*, wat Skinner, Edwards en Corbett (2014) uitleggen als een casestudie waarin niet wordt uitgegaan van hypothesen of andere waardeoordelen. Het vindt plaats om een beter begrip te krijgen van een specifieke casus. Dit betekent in dit afstudeeronderzoek dat de casestudie plaatsvindt ter verdieping van relationeel leiderschap binnen een topsportorganisatie. Door diepere inzichten te krijgen ontstaat een beter begrip van de manieren waarop leiderschap is geconstrueerd binnen dit specifieke team. Desondanks is het lastig om op basis van een casestudie generieke uitspraken te doen over de manier waarop leiderschap geconstrueerd binnen diverse contexten (Yin, 1984). Het is daarom aan te raden om deze studie enkele keren in diverse contexten te

herhalen, opdat kan worden onderzocht of generieke uitspraken mogelijk zijn (Skinner, Edwards en Corbett, 2014).

FRV Dames 1 is op nationaal niveau actief. De onderzoeker had in dit geval de juiste ingang bij FRV Dames 1 door persoonlijk contact met een van de stafleden van het team en had hierdoor het geluk om zowel met de staf als de sporters te kunnen spreken. In het verleden is FRV meermaals kampioen van Nederland geweest. Dit bood een unieke mogelijkheid om relationeel leiderschap te onderzoeken op topsportniveau binnen het rugby. De vereniging kent rond de honderd leden die wekelijks actief zijn en kent een vijfkoppig bestuur en diverse commissies. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het vormen en uitvoeren van het beleid. Hierbij ligt de focus niet slechts op het rugby, maar ook op de sociale activiteiten die rondom het rugby plaatsvinden. Doordat FRV een studentensportvereniging is, vindt er relatief veel in- en uitstroom plaats. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de vereniging verbonden is aan een minimum percentage leden die studeren. Vanuit de universiteit en hogeschool ligt dit percentage op 70 procent van het totaal aantal leden. Dit betekent dat maximaal 30 procent van het totaal aantal leden geen student hoeft te zijn. Hierdoor moeten leden die klaar zijn met studeren op een gegeven moment noodgedwongen stoppen bij FRV. Speelsters kunnen bovendien pas vanaf hun achttiende instromen op de vereniging, waardoor de club geen jeugdteams heeft.

4.2 Enquête

Kwantitatieve onderzoeksmethoden maken het mogelijk om prestaties te verzamelen van diverse respondenten en deze eenvoudig te analyseren. Het stelt de onderzoeker tevens meer in staat om objectief te blijven dan bij kwalitatief onderzoek (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). Zoals eerder benoemd is de *Sociaal Network Analysis* een perspectief om sociale netwerken mee te bestuderen, te begrijpen en in kaart te brengen. Het heeft als uitgangspunt dat interacties de basis vormen voor het gedrag van mensen. Hieruit ontstaan bepaalde patronen. Het in kaart brengen van deze interacties dan wel patronen kan middels het uitzetten van een enquête in FRV Dames 1. In dit geval is er gebruikgemaakt van een enquête (bijlage 1) om te evalueren hoe leden uit het team de door Whales et al. (2021) beschreven leiderschapsvaardigheden van hun teamgenoten beoordelen. Whales et al. (2021) beschrijven immers dat deze acht kenmerken de basis vormen voor de interacties die gezamenlijk leiderschap construeren. In de enquête moest iedere respondent al haar teamgenoten beoordelen op de kenmerken van relationeel leiderschap, te weten aanmoedigen, instructies geven, discussiëren, vragen stellen, fysieke interacties, het uiten van emoties door onder andere lichaamstaal, reflectie en projectie. Deze kenmerken werden elk bevraagd in de enquête op een vijfpunts Likertschaal, variërend van 0 (*helemaal niet*) tot 4 (*uitstekend*). Dit resulteerde in een matrix van $N \times N$ cijfers, waarbij N het aantal leden van het team, inclusief coaches, representeert. De onderzoeker heeft de lijst met namen voor de enquête samengesteld op basis van de wedstrijdselectie van 15 mei 2022. Op deze datum werd de enquête ook fysiek afgenomen. Na deze datum is er één persoon uit het tweede team aan de selectie van FRV Dames 1 toegevoegd. Ook waren er op deze datum een aantal speelsters geblesseerd, waardoor deze niet op de wedstrijdselectie stonden. Deze zijn niet meegenomen in de enquête.

4.3 Semigestructureerde interviews

Interviews bieden de mogelijkheid om te leren over fenomenen vanuit de ervaring van de respondent (Boeijs, 2014). Het biedt daarmee mogelijkheden om onderzoek te doen naar betekenisgeving, zingeving, identiteit, aard en geschiedenis van relaties met anderen (Johnson, 2002). Hierbij kunnen semigestructureerde interviews nuttig zijn doordat de onderzoeker door kan vragen op uitspraken van de respondenten. Op deze manier is het mogelijk om in gesprek te gaan over interessante onderwerpen en bevindingen. Dit leidt ertoe dat de onderzoeker

diepere inzichten op kan doen en de betekenisgevingen van de respondenten beter in kaart brengen. Bovendien is het voor de onderzoeker mogelijk om de lijn van de respondent te volgen indien zijn of haar antwoorden daartoe aanleiding geven. De volgorde van de vragen staat in een semigestructureerd interview immers niet volledig vast (Skinner, Edwards & Corbett, 2014).

Semigestructureerde interviews vormen in dit afstudeeronderzoek een van de twee gebruikte onderzoeksmethoden. Deze onderzoeksmethode is gebruikt om zowel de hoofdcoach als de speelsters te bevragen over hun betekenisgeving aan leiderschap, hun ervaringen in het nemen en erkennen van leiderschap, de invloed van de staf op de leiderschapsstructuren en hun perceptie van de invloed van leiderschap op de prestatie van het team. Ashcraft, Kuhn & Cooren (2009) concluderen hierbij dat 'hoe'-vragen het mogelijk maken om de processen en interacties die ten grondslag liggen aan leiderschap tot in detail te ontleden. Desondanks zijn 'waarom'-vragen hierin complementair aan de 'hoe'-vragen en dienen niet buiten beschouwing te worden gelaten. Dit resulteert in een gedetailleerd beeld van de manier waarop leiderschap geconstrueerd wordt uit interacties binnen FRV Dames 1.

De interviews zijn opgezet op basis van een vooraf opgestelde topiclijst, weergegeven in bijlage 2. De topiclijst is samengesteld op basis van de thema's die belangrijk zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen. De interviewvragen zijn daarbij gebaseerd op de uitwerking van de diverse thema's uit de literatuurstudie en het theoretisch kader. Hiermee hadden de interviews als doel om de leiderschapsstructuren in FRV Dames 1 tot in detail te ontleden. In totaal zijn er in dit onderzoek elf semigestructureerde interviews afgenomen. Eén hiervan was met de hoofdcoach van het team, de overige tien met speelsters uit het team. Uit tijdsoverweging is besloten om niet alle speelsters van het team te interviewen. Het team bestaat immers uit ongeveer 25 dames. Op basis van de resultaten uit de vooraf afgenomen enquête is geprobeerd om een zo representatief mogelijke groep speelsters te interviewen. Hierin is ook het aantal jaar ervaring bij FRV en de totale rugbyervaring meegenomen. Daar kwam bij dat enkele respondenten zichzelf uit interesse aan hebben gemeld om deel te nemen aan de interviews. Uiteindelijk zijn mede hierdoor drie speelsters geïnterviewd die niet zijn meegenomen in de enquête. Van de zeven overgebleven respondenten scoorden er drie onder het gemiddelde van alle respondenten op alle gedragingen. De andere vier respondenten scoorden hierboven. In tabel 1 staat de verdeling hiervan weergegeven.

Tabel 1. Gegevens respondenten.

	Gemiddelde totaalscore		Rugbyervaring		Ervaring bij FRV	
	Score onder gemiddeld (M = 3,36)	Score boven gemiddeld (M = 3,36)	0-4 jaar	4-8 jaar	0-4 jaar	4-8 jaar
N	3	4	4	6	7	3
%	42,9	57,1	40	60	70	30

4.4 Observaties

Door middel van observaties is het mogelijk om data van bestudeerde processen en gedragingen te verkrijgen vanuit de eerste hand. Er zijn twee vormen van observatie, te weten *direct observation* en *participant observation*, waarbij directe observatie inhoudt dat de onderzoeker niet deelneemt aan de interacties en gedragingen die worden geobserveerd (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). Een van de belangrijkste argumenten om in deze afstudeerscriptie voor directe observatie te kiezen is dat de onderzoeker hiermee de desbetreffende interacties en gedragingen niet verstoort. In totaal heeft de onderzoeker twee trainingen en twee wedstrijden bekeken. Daarbij is geen gebruikgemaakt van een gestructureerd protocol of het bijhouden van een logboek, omdat de observaties slechts ter verdieping van de context van FRV Dames 1 dienden. Met de observaties trachtte de

onderzoeker een beter beeld te vormen van de sfeer binnen de vereniging en het team in en rondom het veld. Op die manier was het voor de onderzoeker mogelijk om de data uit de enquêtes en interviews beter in perspectief te plaatsen. De onderzoeker heeft daarom slechts analytische aantekeningen gemaakt die aannames voor de hierop volgende data-analyse behelzen.

4.5 Rol van de onderzoeker

In de semigestructureerde interviews wordt de respondenten gevraagd naar hun perceptie van leiderschap, waarbij ook hun mening over andere leden uit het team van belang is. Dit vraagt om openheid en eerlijkheid van de respondenten. Hierbij kan namelijk gevoelige informatie naar boven komen. Het is daarom de taak van de onderzoeker om een vertrouwelijke omgeving te creëren. Voor aanvang van deelname zijn om die reden duidelijke voorwaarden geschetst, waarbij de nadruk ligt op de vertrouwelijkheid van data. De uitspraken van de respondenten worden niet gedeeld met andere leden uit het team en worden gepseudonimiseerd verwerkt in het onderzoek. Op die manier heeft de onderzoeker getracht een hoge mate van veiligheid en vertrouwelijkheid te creëren in de interviews, opdat de respondenten zich hebben durven uitspreken. Tijdens de observaties was het van belang dat de onderzoeker zo veel mogelijk op de achtergrond blijft. Hij nam niet actief deel aan de interacties die plaatsvonden tijdens of rondom de trainingen en wedstrijden. Op die manier blijft de onderzoeker objectiever dan wanneer hij actief deel zou nemen en behoudt hij bovendien zijn neutraliteit (Skinner, Edwards & Corbett, 2014).

Daarnaast heeft de achtergrond en voorkennis van de onderzoeker invloed op de opzet van deze studie. De onderzoeker volgt vanuit het Honours College van de Universiteit Utrecht het Leiderschapsprogramma, waarin aandacht wordt geschonken aan verschillende leiderschapsstijlen en perspectieven om naar leiderschap te kijken. De onderzoeker nam deel aan het Leiderschapsprogramma vanuit een intrinsieke passie voor leiderschap, die mede tot stand kwam door een alsmaar groeiende aandacht voor goed en slecht leiderschap in de maatschappij. Dit heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker met bepaalde voorkennis begon aan het onderzoek, omdat leiders uit de dagelijkse praktijk hun perceptie van leiderschap toelichtten en de rol die de context voor hen speelt in de beoefening van leiderschap. Dit heeft ertoe geleid dat de onderzoeker in dit afstudeeronderzoek op zoek ging naar een perspectief dat de context meeneemt waarin leiderschap plaatsvindt. Het perspectief van relationeel leiderschap sluit hier goed op aan, doordat het uitgaat van relaties tussen verschillende individuen en de context waarin deze relaties plaatsvinden (Uhl-Bien, 2006). Indien de onderzoeker dit programma niet had gevolgd, was wellicht een ander perspectief gebruikt om naar het vraagstuk te kijken. Dit had in dat geval hoogstwaarschijnlijk tot andere uitkomsten geleid. Deze realisatie is van belang voor de bevindingen van dit onderzoek.

4.6 Data-analyse

Zoals gesteld maakt dit afstudeeronderzoek gebruik een *mixed methods* design. Hierbinnen zijn er drie manieren mogelijk om de data te analyseren, namelijk inductief, deductief en abductief redeneren. Inductief redeneren betreft creëren van nieuwe theorieën op basis van observaties. Men werkt hierin toe naar generalisaties binnen bepaalde fenomenen. Deductief redeneren gebeurt op basis van een hypothese of met een theorie als uitgangspunt. In de methodologie wordt vervolgens getoetst hoe deze theorie in de praktijk tot uiting komt (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). In dit afstudeeronderzoek wordt door middel van een enquête (bijlage 1) getoetst hoe verschillende leden van een topsportorganisatie zich tot elkaar verhouden in het erkennen en nemen van leiderschap. De focus ligt hierin dus op de door Whales et al. (2021) beschreven kenmerken van relationeel leiderschap. Vervolgens wordt door middel van

kwalitatief onderzoek een dieper inzicht verkregen in de resultaten uit de enquête. Hieronder zal worden toegelicht hoe de verkregen resultaten zullen worden geanalyseerd.

Op basis van de resultaten uit de enquête was het mogelijk om per kenmerk van relationeel leiderschap een *target network diagram* te maken. Daarbij is gebruikgemaakt van het programma *Gephi*, wat erop gericht is om netwerken te visualiseren. Hierdoor ontstonden uiteindelijk acht diagrammen. De leden uit het team representeren in elke diagram knopen, waarbij de knopen met elkaar zijn verbonden door pijlen. De pijl geeft de richting van de beoordeling aan. Indien een pijl bijvoorbeeld van knoop één naar knoop twee wijst, betekent dit dat respondent één respondent twee met een bepaald cijfer beoordeelt op dat specifieke kenmerk van relationeel leiderschap. Bovendien correspondeert de nummering van de knopen met de nummering van de respondenten uit de semigestructureerde interviews, waardoor deze data en bevindingen uit de interviews eenvoudig naast elkaar te leggen zijn. De knopen zijn gepositioneerd in het netwerk op basis van de scores waarmee zij worden beoordeeld. *Degree centrality* is hierbij een gebruikelijke maatstaf om iets te zeggen over leiderschap binnen sociale netwerken (Carson, Tesluk & Marrone, 2007). Dit kan verder worden gedifferentieerd in *indegree centrality* en *outdegree centrality*. *Indegree centrality* betreft de sterkte van de inkomende pijlen, *outdegree centrality* gaat over de sterkte van de uitgaande peilen. In leiderschapsnetwerken is het aangeraden om iets te zeggen over de *indegree centrality*, dus de manier waarop respondenten door hun teamgenoten worden beoordeeld op hun leiderschapskwaliteiten (Sutanto, Tan, Battistini & Phang, 2011). Een respondent met een hoge *indegree centrality* wordt in dat geval door zijn of haar teamgenoten gezien als een goede leider. Het is op die manier mogelijk om de meest prominente individuen binnen het sociale netwerk te identificeren. Hierbij is gebruikgemaakt van het gewogen gemiddelde van de scores. Het gewogen gemiddelde zegt iets over de gemiddelde beoordeling van de knoop, waarbij rekening is gehouden met het aantal beoordelingen dat de respondent heeft gekregen. Het kan namelijk zijn dat niet iedereen de enquête volledig heeft ingevuld. Een *weighted degree* score corrigeert op die manier voor deze ontbrekende scores (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011). Een rode kleur duidt hierbij op een hoog gewogen gemiddelde en een blauwe kleur op een laag gewogen gemiddelde. Hiertussen loopt de kleur gradueel af van rood naar blauw. Daarnaast is in de positionering binnen het sociale netwerk rekening gehouden met de verbindingen tussen andere knopen. De knopen zijn door het algoritme van Gephi namelijk proportioneel in de ruimte geplaatst. Er vindt op die manier zo min mogelijk verstrengeling plaats, wat betekent dat er geen occlusie van diverse knopen is en dat de verbindingen tussen de knopen elkaar zo min mogelijk kruisen (Brandes, Kenis & Raah, 2006). Om de diagrammen enigszins overzichtelijk te houden is ervoor gekozen om alleen de beoordelingen van een vier of vijf weer te geven. Daarbij zijn de verbindingen met een score van vijf vetgedrukt en de verbindingen met een score van vier lichtgedrukt. Beoordelingen van drie of lager zijn dus niet weergegeven in het *target network diagram*.

De semigestructureerde interviews zijn getranscribeerd alvorens ze werden gecodeerd. Hierbij is het coderen een hulpmiddel voor het analyseren van de verkregen data door middel van het scheiden van relevante thema's of categorieën. Het coderen heeft in drie fasen plaatsgevonden, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). De eerste stap was het open coderen van één interview. Hierbij is gebruikgemaakt van een door Ryan en Bernard (2000) beschreven techniek toegepast, namelijk het zoeken naar woordherhalingen. Dit zorgt ervoor dat de rode draad binnen elk interview duidelijk werd. Hierna zijn de interviews axiaal gecodeerd en werden de gevonden codes uit het open coderen gegroepeerd in enkele op de theorie gebaseerde thema's, zoals de betekenisgeving van Weick (1995) en de acht kenmerken van relationeel leiderschap. Ook de rol van de coach en de invloed van leiderschap op de teamprestatie komen hierin terug. Hieruit is de codeboom ontstaan (bijlage 3). Hierna zijn de interviews selectief gecodeerd op basis van de vastgestelde thema's. De theorie diende dus als basis voor het

opstellen van de codeboom, maar tijdens het coderen was er continu ruimte om nieuwe codes toe te voegen. Tijdens het coderen bleek het bijvoorbeeld handig om specifiek aandacht te schenken aan onderdelen uit de *Social Network Analysis*, zoals machtsverhoudingen of identificatie met de groep. Ook bleek het nodig om een code te creëren die kenmerken van de casus beschrijft, opdat een gedetailleerde beschrijving van deze context geschetst kon worden. Dit zorgde er in de analyse voor dat bepaalde resultaten eenvoudiger te koppelen waren aan belangrijke onderdelen vanuit de *Social Network Analysis*. In het resultatenhoofdstuk wordt vervolgens een koppeling gemaakt tussen de resultaten uit de enquête en uit de semigestructureerde interviews. Op die manier is het mogelijk dat de resultaten uit beide onderzoeksmethoden elkaar versterken (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). De resultaten uit de interviews laten onder andere zien hoe de respondenten in de praktijk leiderschap construeren en hoe leiderschap is verdeeld over verschillende individuen binnen het team. Hierbij ligt de focus op machtsverhoudingen, toewijding aan de groep en identificatie met de groep, omdat deze aspecten belangrijk zijn in het bestuderen van leiderschap in sociale netwerken (Marin & Wellman, 2011). Vervolgens laten de resultaten van de enquête zien wie hier over het algemeen goed in zijn. De sporters hebben namelijk beoordeeld hoe goed zij hun teamgenoten leiderschap vinden uitoefenen. Hierna zijn correlaties berekend om de samenhang tussen verschillende kenmerken van relationeel leiderschap te analyseren. Op basis daarvan zijn algemene uitspraken gedaan om de correlaties toe te lichten. Hierbij is er gelet op basis van welke kenmerken de respondenten leiderschap aan elkaar toekennen.

4.7 Onderzoeksethiek

De Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) beschermt de privacy van de respondenten. Dit heeft gevolgen voor hoe met identificeerbare gegevens van personen om dient te worden gegaan. De opnames van zowel de semigestructureerde interviews als observaties zijn, uiteraard met instemming van de respondenten, opgeslagen in een beveiligde map op een externe harde schijf waarin de data versleuteld zijn. Op die manier was slechts door middel van een wachtwoord of PIN toegang tot de map mogelijk. Daar komt bij dat de persoonlijke gegevens van de respondenten gepseudonimiseerd zijn door middel van het toekennen van een code aan elke respondent. Dit geldt ook voor alle namen die zijn genoemd in de semigestructureerde interviews. Op die manier is alle informatie weggelaten die zou kunnen leiden tot herkenning of identificatie van personen. Ook is er een fictieve naam voor de vereniging gebruikt om anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Een jaar na het afronden van het onderzoek zullen alle persoonlijke gegevens worden verwijderd. Tevens zijn de respondenten ingelicht over het doel van het onderzoek en wat er met de verkregen data gebeurt. Alle respondenten hebben hierna toestemming gegeven voor deelname aan dit afstudeeronderzoek middels het ondertekenen van een verklaring van *informed consent*.

4.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee indicatoren voor de kwaliteit van een studie (Boeije, 2014). Binnen de betrouwbaarheid is er onderscheid te maken in analytische en statistische generaliseerbaarheid. Statistische generaliseerbaarheid gaat over het trekken van een representatieve steekproef. Dit is het geval als de kenmerken of verschijnselen die relevant zijn voor de vraagstelling in verhouding ongeveer evenveel voorkomen als in de populatie (Smaling, 2009). Hieraan is voldaan door in de selectie van de respondenten te kijken naar de gemiddelde scores vanuit de enquête. Ook is rekening gehouden met het aantal jaren rugbyervaring en het aantal jaren ervaring bij FRV. Analytische generaliseerbaarheid gaat over de generaliseerbaarheid naar andere contexten. De resultaten in dit afstudeeronderzoek zijn niet per definitie representatief voor alle teams in (topsport)organisaties of teams in andere domeinen. Er heeft in dit afstudeeronderzoek namelijk een casestudie plaatsgevonden in één topsportorganisatie. Een nadeel van een casestudie is dat de bevindingen niet per definitie

gelden voor alle contexten waarin de theorie toepasbaar is (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). Leiderschap wordt in iedere context immers geconstrueerd op basis van voor die context specifieke kenmerken (Mach, Ferreira & Abrantes, 2021). Yin (2003) beschrijft hierover dat een onderzoek generaliseerbaarheid niet kan claimen, maar wel kan uitleggen hoe generalisatie bereikt kan worden. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten zou een replica van het onderzoek plaats moeten vinden in andere contexten. De discussie zal daarom aanbevelingen voor vervolgstudies bevatten. Ook maakt het gedetailleerd beschrijven van de context van FRV Dames 1 het eenvoudiger om de overdraagbaarheid naar andere contexten of domeinen te beoordelen.

De validiteit van een studie gaat over de invloed van systematische fouten. Het betreft de vraag of er gemeten wordt wat er dient te worden gemeten (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). Binnen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn er diverse manieren om de validiteit te vergroten. Allereerst is er gebruikgemaakt van triangulatie van beide onderzoeksmethoden. Dit resulteert in een versterkt begrip van het onderzochte fenomeen doordat het resultaten uit beide onderzoeksmethoden aan elkaar koppelt. Binnen het kwalitatieve deel is getracht om de validiteit te vergroten door zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven hoe respondenten naar leiderschap kijken en is de onderzoeker enkele keren aanwezig geweest om bij trainingen en wedstrijden te kijken zonder hierbij de orde van de dag in het team te verstoren. Op die manier was het mogelijk voor de respondenten om enigszins vertrouwd te raken met het gezicht van de onderzoeker (Skinner, Edwards & Corbett, 2014) en is de anonimiteit van de respondenten benoemd, zodat de respondenten meer vrijuit zouden praten. Verder hebben ook de op theorie gebaseerde topiclijst en semigestructureerde aard van de interviews bijgedragen aan het vergroten van de interne validiteit (Boeije, 2014).

5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste bevindingen thematisch worden besproken en geanalyseerd. Allereerst zal de context van de casus worden beschreven en vervolgens staat centraal hoe de respondenten in algemene zin betekenis geven aan leiderschap binnen deze context. Daarna zal er dieper worden ingegaan op de betekenisgeving met hierin specifiek aandacht voor de kenmerken van relationeel leiderschap. Vervolgens komt de invloed van leiderschap op de teamprestaties aan bod.

5.1 Beschrijving FRV Dames 1

Het belang van de context is groot voor de manier waarop respondenten betekenis geven aan leiderschap (Mills, Thurlow & Mills, 2010). In het vierde hoofdstuk over de methodologie is reeds een begin gemaakt met een toelichting op FRV als studentensportvereniging. Hierbij is FRV een fictieve naam voor de gebruikte casus. Alle respondenten is gevraagd wat FRV voor ze betekent. Hierdoor ontstaat een beter begrip van de casus en is het mogelijk om de antwoorden uit de semigestructureerde interviews beter in perspectief te plaatsen. Hieronder volgt daarom een verdere toelichting op wat FRV volgens de respondenten kenmerkt en voor ze betekent.

FRV wordt door alle respondenten omschreven als een familiale vereniging. Iedereen is welkom, wat de sfeer open en toegankelijk maakt. Dit zorgt ondanks de verscheidenheid aan leden voor een goede band onderling. Eén respondent omschrijft de vrouwen van FRV als divers, maar wel allemaal met een sterk karakter en enorme wil om het beste uit zichzelf te halen. Ook buiten de vereniging spreken mensen elkaar regelmatig en worden er geregeld activiteiten georganiseerd waar veel leden op afkomen, waardoor de teamleden elkaar over het algemeen veel zien. Onderstaand citaat geven deze sfeer duidelijk weer.

Iedereen die erbij komt wordt geaccepteerd en opgenomen in de groep. Het voelt als een warm bad. Ook al ben je totaal anders, je hoort er altijd bij. (R18)

Er is binnen de vereniging ook veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Deze ontwikkeling kan zowel bewust als onbewust plaatsvinden, maar het feit is dat een aantal van de respondenten aangeeft enorm gegroeid te zijn sinds ze lid zijn bij FRV. De ontwikkeling van deze respondenten heeft met name op sociaal vlak plaatsgevonden. Zelfvertrouwen is hierin een terugkerend element, maar het vaakst wordt de acceptatie van wie je zelf bent en hoe je je gedraagt genoemd. Hieruit ontstaat vaak zelfvertrouwen, zo stelt één van de respondenten. Onderstaande bevinding wordt door meerdere respondenten gedeeld.

FRV geeft je de kans om jezelf te zijn en je te ontwikkelen. Ik heb nog nooit zoiets ergens gezien. (R2, aanvoerder)

Ondanks de vele positieve ervaringen die breed worden gedeeld, worden er ook een aantal kenmerken en gebeurtenissen genoemd die een belemmering vormen op de goede sfeer en prestaties op de vereniging. FRV Dames 1 is immers, ondanks een studentikoos karakter, actief op het hoog niveau. Verschillende respondenten spreken in de interviews hun ambities uit voor onder andere het Nederlands team en praten over een zekere prestatiedruk. Het is volgens een aantal respondenten in dat opzicht nadelig dat FRV een studentensportvereniging is, omdat FRV hierdoor verbonden is aan een quotum voor minimum aantal studenten op de vereniging. Het gevolg hiervan is dat FRV op een zeker moment speelsters moet laten gaan, omdat zij niet meer studeren. Dit zijn vaak de meer ervaren speelsters, waardoor er kwaliteit ingeleverd wordt. Veel respondenten, inclusief de coach, noemen dan ook dat het een gemis is voor de vereniging dat de uitstroom zo groot is. Het citaat hieronder geeft de gedachte van de coach hierover weer.

Bij ons heb je veel wisselingen en nieuwe talenten en dan is de uitdaging om ze in zo kort mogelijke tijd goed op te leiden. Dat vind ik heel erg leuk, maar ook soms jammer, omdat je niet echt verder kunt komen. (R25, hoofdcoach)

Daarnaast noemen enkele respondenten dat het een rol speelt dat leden pas kunnen instromen vanaf ongeveer het achttiende levensjaar, namelijk het begin van hun studententijd. Hierdoor heeft FRV geen jeugd en is er dus geen instroom van onderaf. Een enkeling heeft reeds rugbyervaring bij een andere vereniging, maar veel nieuwe leden maken voor het eerst kennis met de sport. De late instroom in combinatie met de eerder beschreven uitstroom zorgt ervoor dat concurrerende verenigingen in dit opzicht een voorsprong hebben op FRV. Enkele respondenten erkennen dat ze denken dat het in de toekomst lastig gaat worden voor FRV om op hoog niveau actief te blijven, omdat de damesafdelingen van andere verenigingen de laatste jaren erg groeien qua omvang en niveau, doordat de sport steeds populairder wordt bij de vrouwelijke jeugd. Onderstaand citaat legt dit uit.

Dus de damesteams bij de burgerclubs zitten voller met meiden die al tien à vijftien jaar rugbyen. Binnen onze vereniging ben ik met zeven jaar al echt een senior, dus daar zie je grote verschillen in. Ik denk dat we op een gegeven moment het niveau niet meer kunnen volhouden, tenzij we dat soort meiden bij FRV kunnen halen. (R1)

Afgelopen seizoen was een bijzonder jaar volgens veel respondenten, doordat er meer blessures dan gebruikelijk waren bij leden uit het team. Een aantal van deze blessures was of is langdurig. In elk interview is genoemd dat de vele blessures invloed hebben gehad op de prestaties van het team, omdat hierdoor vaste speelsters uit Dames 1 niet konden spelen. Er was opvulling nodig vanuit FRV Dames 2, waardoor enerzijds het niveau naar beneden ging en anderzijds het team continu bezig was met op elkaar ingespeeld raken, wat het niveau ook niet ten goede kwam. Komend seizoen zullen er een aantal ervaren speelsters vertrekken. Ongeveer de helft van de respondenten noemt dat er deze zomer meer ervaren krachten vertrekken dan gebruikelijk en dat het team daardoor komend seizoen al alle zeilen bij moet zetten om hetzelfde niveau als de afgelopen jaren vol te houden. Ook de coach erkent dat komend seizoen een uitdaging wordt. Met een aantal jaar ervaring in het team hoor je bij een van de meer ervaren speelsters, zoals onderstaand citaat laat zien. Desondanks noemen ook een aantal respondenten er vertrouwen in te hebben dat ook komend seizoen nieuwe dames zullen opstaan en de kar gaan trekken, opdat handhaving bewerkstelligd zal worden.

Het is natuurlijk zo dat ik al een aantal jaar in dit team zit. Langzaamaan valt iedereen met ervaring weg en dan blijf ik over. (R21)

Tot slot wordt door enkele respondenten gerefereerd aan de sport rugby in het algemeen. Twee keer beschrijven respondenten rugby als een *'hooligans game played by gentlemen'*, waarbij openheid en toegankelijkheid centraal staan. Respect is hierin belangrijk: voor elkaar, voor de scheidsrechter en voor de tegenstander. Er heerst een duidelijke structuur, waarbij slechts de aanvoerders van beide teams met de scheidsrechters mogen praten.

Kortom, rugby in het algemeen en FRV in het bijzonder faciliteren een open en toegankelijke cultuur, waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarbij er ruimte is voor de ontwikkeling als mens. Ondanks het topsportkarakter zien respondenten het studentikoze karakter als minstens even belangrijk. Veel respondenten noemen de derde helft om het plezier en de verbinding binnen de club te vergroten. Door de vele in- en uitstroom is het echter continu een uitdaging om te bouwen aan een nieuw team dat op elkaar is ingespeeld en consistent presteert op het hoogste rugbyniveau van Nederland. Verderop in dit hoofdstuk zal er meer aandacht worden besteed

aan de rol die leiderschap speelt in deze teamprestaties. Nu FRV als context gedetailleerder is beschreven, is het eenvoudiger om de bevindingen in het vervolg in perspectief te plaatsen.

5.2 Algemene betekenisgeving aan leiderschap

Weick (1995) omschrijft betekenisgeving als het ontwikkelen van ideeën over de werkelijkheid middels bewustwording van handelingen en het zoeken naar verklarende mogelijkheden. Het is een continu proces waarin interacties de basis vormen. Hij hanteert zeven kenmerken die het proces van betekenisgeving vormen. Deze zeven kenmerken zullen achtereenvolgens worden besproken en tot slot volgt een resumé van de bevindingen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de zeven kenmerken niet los van elkaar gezien kunnen worden en zo nu en dan overlap vertonen (Weick, 1995). Het biedt echter houvast om deze kenmerken los van elkaar te behandelen.

- i. Betekenisgeving gebaseerd identiteitsconstructie gaat over de manier waarop iemand naar zichzelf kijkt en op basis daarvan bepaalt wat hij of zij vaststelt en hoe dit wordt geïnterpreteerd.

Ieder individu heeft een eigen identiteit en focust zich daarom op andere aspecten of interpreteert dingen verschillend (Weick, 1995). De diversiteit binnen FRV zorgt voor diverse antwoorden van respondenten, waarbij ze over het algemeen extravertie vaker aan leiderschap koppelen dan introversie. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting als het spel even stilligt tijdens een wedstrijd. Leaders zullen in die situaties meer op de voorgrond treden en het team toespreken. Dat zou van nature moeten lukken, al kan iemand die meer introvert is dat ook actief opzoeken. Onderstaande citaat geeft de gedachten van twee respondenten hierover weer.

Ik ben niet zo'n extreme prater van mezelf, dus het is wel iets wat ik heb moeten leren. Ik heb mezelf soms moeten pushen om iets te zeggen. Ik krijg er anders spijt van dat ik niets heb gezegd, dus dan kan ik het beter wel zeggen. (R21)

Als je wat extravert bent, spreek je je vaak makkelijker over zaken uit en ga je makkelijker naar mensen toe en het gesprek aan. Ik denk dat het als introvert persoon lastiger wordt, omdat je veel in jezelf houdt en minder makkelijk contact zoekt. (R2, aanvoerder)

Ook hebben bepaalde speelsters een meer leidende rol in het veld door de positie waarop ze spelen. De 'negen' of 'tien' zijn bijvoorbeeld de spelverdelers. Zij bepalen welke kant de bal op gaat in balbezit en leiden het team zo een bepaalde kant op. Hierbij komt ook het van nature bezitten en het actief opzoeken van die leidende rol terug, zo beschrijft een van de respondenten op deze posities. In haar ogen past een leiderschapsrol niet van nature bij haar, maar vindt ze het leuk om er op die manier mee bezig te zijn. Op de vraag waarom die leidende rol niet bij deze respondent past is het antwoord dat leiderschap in haar ogen gedijt op zelfvertrouwen. Ze ervaart het als lastig indien er teamgenoten aanwezig zijn met meer ervaring dan zij, omdat deze teamgenoten in haar ogen beter weten wat er dient te gebeuren en hoe dit dient te gebeuren. Er zijn daarnaast veel andere respondenten die zelfvertrouwen noemen als essentiële factor voor goed leiderschap, omdat diegenen niet alleen het verschil kunnen maken, maar ook daadwerkelijk durven te maken. Enkele respondenten geven bijvoorbeeld aan dat ze niet zelfverzekerd genoeg zijn om een leidende rol in het veld aan te nemen of in het middelpunt van de aandacht te staan door een praatje te doen. Ook worden geduld en het uitstralen van rust enkele keren genoemd als eigenschappen van een goede leider. Hierin spelen emoties volgens enkele respondenten een grote rol. Door je emoties in bedwang te houden is het mogelijk om overzicht te houden over wat gedaan moet worden en het team hierin mee te nemen. Er wordt genoemd dat het vanuit deze rust ook belangrijk is om momenten te kiezen om iets wel of juist niet te doen of zeggen. Het moet mogelijk zijn voor teamgenoten om iets in te brengen, maar op andere momenten dient een leider aan te voelen dat zijn of haar input

gewenst of zelfs nodig is. Meerdere respondenten geven aan dat dit momenteel niet in balans is: er zijn volgens hen een aantal mensen die te veel ruimte opeisen op momenten dat dit niet gewenst is in de ogen van de rest van het team. Tot slot noemen enkele respondenten dat zij het welzijn van hun teamgenoten belangrijk vinden, ook buiten wedstrijden om. Doordat ze hier zelf veel mee bezig zijn, zien ze een leider dan ook als iemand die zorgzaam en empathisch is en continu de interactie opzoekt met teamgenoten om na te gaan hoe het met ze gaat en of ze zich op hun plek voelen in het team. Een bevinding die over het algemeen wordt gedeeld is dat de hoofdcoach hier soms te weinig mee bezig is. Ze zegt hier zelf over dat ze het moeilijk vindt om hier veel tijd in te steken door het grote aantal speelsters en het kleine aantal stafleden. Het lijkt echter geen groot probleem dat zij hier minder tijd in steekt, omdat er een assistent-coach naast haar staat die dit ondervangt. Zij fungeert volgens het team als moeder van de groep en biedt steun op de momenten dat dat nodig is, waardoor de hoofdcoach en zij gezamenlijk in balans zijn, met als resultaat dat de coachstaf over het algemeen als goed wordt beoordeeld.

- ii. Retrospectie: eerdere ervaringen vormen een belangrijk onderdeel in het proces van betekenisgeving.

De coach heeft jarenlange ervaring in het rugby en onderbouwt een aantal uitspraken met voorbeelden uit haar verleden. Hierin laat ze zien dat ervaringen die ze heeft opgedaan als speelster en als coach haar manier van leidinggeven aan FRV Dames 1 nog steeds beïnvloeden.

Dat lukt door die open houding en door uit te leggen waarom je iets doet en waarom je een bepaalde keuze hebt gemaakt. Dat laatste wordt vaak achterwege gelaten. Daar had ik als speelster zelf ook een hekel aan. (R25, hoofdcoach)

Toen ik net begon als coach, dirigeerde ik alles: "Dit is hoe we het gaan doen." Ik had zelf heel veel verantwoordelijkheden. Ik merk dat ik door de jaren heen alles wat meer los heb gelaten. Leiderschap vind ik nu nog sterker op het moment dat het gedelegeerd wordt en dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor een bepaald stukje succes. (R25, hoofdcoach)

In het tweede citaat komt naar voren dat de manier waarop zij leiderschap uitoefent en faciliteert binnen het team door de jaren heen sterk is veranderd. Het gevolg van haar manier van leidinggeven is dat ze mensen de mogelijkheid biedt om verantwoordelijkheid te nemen voor bepaalde onderdelen binnen het team. Hiermee maakt ze het mogelijk voor speelsters om hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Op die manier beïnvloedt haar betekenis ook de betekenissen die het gehele team aan leiderschap geven. Eén respondent beschrijft hierover dat het voor haar heeft gewerkt om af en toe in een leiderschapsrol gezet te worden. Ze zegt hierover dat je er veel van kan leren en dat je het vaak gewoon kan, ondanks andere verwachtingen. Ook andere speelsters hebben ervaringen opgedaan die hun kijk op leiderschap hebben bepaald en soms ook hun gedrag hebben veranderd. De respondenten lijken op basis van deze ervaringen bijvoorbeeld ook geleerd te hebben hoe leiderschap in hun ogen niet uitgeoefend dient te worden. Zo noemen meerdere respondenten bijvoorbeeld dat bepaalde mensen te veel op de voorgrond treden en anderen juist te weinig. Hierdoor voelt ze niet altijd de ruimte om zelf iets in te brengen.

- iii. Een individu beïnvloedt zijn of haar omgeving en wordt beïnvloed door die omgeving. Dit beïnvloedt op zijn beurt de betekenisgeving van alle respondenten. Iedere betekenisgeving heeft dus invloed op alle andere betekenissen. In dit geval is het dus van belang om te kijken hoe men met leiderschap de omgeving beïnvloedt of zelf wordt beïnvloed door leiderschap uit de omgeving. Hierbij ligt de focus niet per definitie op interacties tussen verschillende individuen, maar gaat het meer over de rol die de context speelt in de betekenisgeving aan leiderschap, bijvoorbeeld aspecten uit de context van FRV die bepalend kunnen zijn in de betekenisgeving aan leiderschap.

Met name de coach benoemt een aantal kenmerken van FRV en de context hieromheen die bepalend zijn in haar manier van leidinggeven. Dit is weergegeven in onderstaand citaat.

Er stromen meiden door die net een half jaar of een jaar gespeeld hebben. Die stromen dan door naar een hoog niveau. Als je dan heel streng bent en er met gestrekt been ingaat, dan verlies je ze. Ik kan de druk dus niet te hoog opvoeren. (R25, hoofdcoach)

Ook benoemt ze dat het hebben van een visie belangrijk is in leiderschap. Vele respondenten erkennen dat hun coach een duidelijk heeft wat ze wil bereiken en hoe ze dat wil doen. Daarnaast heeft de coach een duidelijk beeld hoe leiderschap de omgeving dient te beïnvloeden: *lead by example*. Volgens haar zet je als goede leider een standaard neer die als prettig wordt ervaren door de groep waar jij het uithangbord voor bent. Dit is in haar ogen een van de belangrijkste punten in leiderschap. *Lead by example* komt tijdens het interview dan ook regelmatig terug op verschillende aspecten. Hiermee beïnvloedt zij ook de speelsters uit het team. Ook enkele respondenten delen namelijk dit idee. Qua inzet legt ze uit het vreselijk te vinden als iemand de kantjes ervan afloopt en vervolgens wel anderen vertelt wat ze moeten doen. Iemand moet in haar ogen het goede voorbeeld geven en consistent handelen. Daarin noemt ze qua gedrag dat je iemand moet behandelen zoals je zelf ook behandeld wil worden. Als je dit uitdraagt en je spreekt andere mensen er ook op aan als zij dit niet doen, dan heb je een bepaalde leiderschapsrol hierin, zo stelt ze. Ze noemt vervolgens een van de respondenten als voorbeeld voor al deze elementen, beschreven in het citaat hieronder.

Als zij wat zegt is het gewoon raak. Ze weet waar ze het over heeft.
Zij is gewoon *lead by example*. (R25, hoofdcoach)

De aanvoerder van het team zegt over de rol van de context in leiderschap dat het belangrijk is om te weten welke invloed je macht heeft op het team en hoe je dit in positieve zin kunt gebruiken. Ze is hier als aanvoerder actief mee bezig door te letten op de behoeften van het team. Ook de hoofdcoach geeft aan dat ze probeert aan te voelen wat het team nodig heeft en hoe ze het beste uit de speelsters kan halen. Tot slot beschrijven enkele respondenten dat de invloed vanuit de omgeving op een leider essentieel is om een goede leider te kunnen zijn. Een leider dient namelijk draagvlak te hebben vanuit het team. Dan pas is het mogelijk om een leider te zijn. Volgens een andere respondent creëert men draagvlak indien men respect voor de leider heeft, doordat ze speltechnisch sterk is en mensen goed kan aansturen.

- iv. Betekenisgeving die ontstaat vanuit interacties tussen twee of meer individuen. Een proces van onderhandeling tussen deze individuen zorgt voor een bepaalde betekenisgeving. Doordat elk individu verschillende interacties heeft met verscheidene individuen, ontstaan hierdoor diverse betekenissen van leiderschap. Hierin speelt enerzijds een rol welke leden van het team dominant zijn in het beïnvloeden van deze interacties en anderzijds welke interacties of activiteiten een grote invloed hebben op de betekenisgeving.

De respondenten beschrijven vele typen interacties als basis voor hun betekenisgeving. Een vaak genoemde interactie is het aansturen van mensen, waarbij de focus hoort te liggen op mensen in hun kracht zetten. Het is dan van belang om te weten wat er gedaan moet worden en om te weten wat ieders sterke en zwakke punten zijn. Onderstaand citaat laat zien dat dit niet alleen voor het rugby geldt, maar ook daarbuiten.

Het aansturen van, het voortouw nemen, ervoor zorgen dat iedereen zo veel mogelijk op z'n sterkste positie staat en dat kan in alle aspecten van het leven zijn. Niet alleen in het rugby, maar ook in een werksetting. Het gaat over richting geven. (R8, vice-aanvoerder)

Enkele respondenten beschrijven dat spelinzicht ontstaat door ervaring in het rugby. Hoe langer men rugbyt, des te meer spelinzicht, zo beschrijven bijna alle respondenten als algemene regel. Daarnaast kan het veel kijken van professionele wedstrijden bijdragen aan iemands spelinzicht. Eén respondent noemt bovendien dat een langdurige blessure haar meer spelinzicht heeft gegeven, omdat ze in die periode vanaf de zijlijn op een hele andere manier naar het spel leerde kijken. Ook bevond ze zich vaak direct naast de coach, waardoor interacties tussen beiden ontstonden en het spelinzicht van de desbetreffende respondent toenam. Na haar blessure was zij beter in staat om tijdens wedstrijden een gezamenlijk doel voor het team te bepalen. Vervolgens is het de taak om mensen hierin mee te nemen. Onderstaand citaat laat dit zien.

Ook wel gewoon een beetje inzicht, de capaciteit om naast hun eigen spel bezig te zijn met wie waar moet staan en aansturen van teamgenoten om te anticiperen op bepaalde situaties. (R27)

Inzicht in andermans sterke en zwakke punten ontstaat door sociale interacties, met name buiten wedstrijdsituaties om. Veel respondenten stellen dat het belangrijk is om te weten wat er speelt in het team en hoe teamgenoten in hun vel zitten. Door meer kennis over elkaar is aansturen van spelers effectiever, omdat je weet hoe je iemand het best kunt aanspreken, zoals blijkt uit onderstaand citaat. Eén respondent noemt dat een vragenspel tijdens een teamweekend haar heel veel inzicht in haar teamgenoten heeft gegeven. Tijdens dit spel werd iedereen gevraagd om hun perceptie op bepaalde vraagstukken. Dit zorgde voor een beter begrip van hoe haar teamgenoten denken en stelde haar daardoor tijdens wedstrijden in staat om rekening te houden met de manier van benaderen of aansturen.

Je moet ook inzicht hebben in je team en weten van verschillende spelers bij wie het slecht gaat hoe je ze meekrijgt, dus of door positief te zijn of juist even hard tegen iemand te zijn. Dat is dat van je spelers weet en dat ook doet. (R1)

Ook geeft een minder ervaren speler, die zichzelf binnen het team niet ziet als leider, aan dat ze het af en toe fijn vindt om aangestuurd te worden door de meer ervaren spelers. Ze doet op dat moment gewoon even wat er van haar wordt verwacht. Hierin lijkt dus een zekere vorm van acceptatie van de meer ervaren spelers als leiders te zitten. Een andere respondent erkent ook een bepaalde leidende rol voor meer ervaren spelers en maakt hier gebruik van om haar eigen doelen te behalen. In het citaat hieronder legt zij uit hoe zij dit doet.

Ik denk dat hoe ik het nu doe is dat ik op zoek ga naar die mensen die al langer bij FRV zitten, via die mensen het bespreekbaar maken van bepaalde dingen die ik zie gebeuren. Dan probeer ik hen te motiveren om het in de groep te brengen, omdat zij een bepaalde autoriteit hebben. (R22)

Anderzijds geven meer ervaren spelers aan dat ook het perspectief van minder ervaren spelers ertoe doet. Eén respondent beschrijft dat een goede leider niet altijd alles zelf doet, maar andere mensen de mogelijkheid biedt om inbreng te leveren en zichzelf zo te ontwikkelen in hun leiderschap.

Of iemand gewoon aanspreken, want je kunt ook dominant zijn in je leiderschap en iemand vragen of zij er iets van vindt. Dat is ook leiderschap. Het hoeft niet persé dominant leiderschap te zijn waarbij je alles zelf doet. Je kunt ook heel dominant zijn in het aanspreken van andere mensen om ze te vragen naar hun mening over wat beter kan. (R21)

Ze beweert hierna dat het geven van feedback een belangrijke rol speelt in deze ontwikkeling, zowel bij dingen die goed gingen als bij dingen die niet goed gingen. Ze is hier als ervaren kracht bij FRV dan ook vaak actief mee bezig en ze ziet positiviteit als essentieel element hierin. Een minder ervaren speler ondersteunt deze bevinding door te zeggen dat een goede leider

initiatief toont om de conversatie aan te gaan met minder ervaren spelers en ze hierdoor dingen kan aanleren. Deze respondent geeft als voorbeeld dat de aanvoerder van het team haar veel heeft begeleid in haar ontwikkeling. Inmiddels voelt deze respondent zich als gevolg van de goede begeleiding veel zekerder tijdens het rugbyen.

- v. Betekenisgeving is een continu proces, waardoor betekenissen dynamisch zijn en onder invloed van diverse interacties kunnen veranderen. Ook kan de omgeving veranderen en hiermee een betekenisgeving beïnvloeden.

De manier van leidinggeven van de hoofdcoach is door de jaren heen veranderd, doordat zij andere aspecten in leiderschap belangrijk is gaan vinden. Uit het volgende citaat wordt duidelijk dat zij eerst als coach de controle wilde houden over wat er gebeurde door alles zelf te doen, terwijl zij nu verantwoordelijkheden uitbesteed aan spelers zonder het gevoel te hebben de controle te verliezen.

Toen ik net begon als coach, dirigeerde ik alles: "Dit is hoe we het gaan doen." Ik had zelf heel veel verantwoordelijkheden. Ik merk dat ik door de jaren heen alles wat meer los heb gelaten. Leiderschap vind ik nu nog sterker op het moment dat het gedelegeerd wordt en dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor een bepaald stukje succes. (R25, hoofdcoach)

Eén van de spelers beschrijft hierover dat leiderschap voor haar gaat over aanvoelen welk type leiderschap er op een bepaald moment nodig is. Zo kan het ene moment een peptalk nodig zijn om iedereen op te zwepen en een gedeelde focus te creëren, terwijl een ander moment vraagt om gedetailleerde instructies over hoe een specifieke wedstrijdssituatie het best aangepakt kan worden. Er is geen goed of fout, maar het vraagt wat van de leiders, zo stelt zij. Op die manier is leiderschap een continu proces voor haar.

- vi. Bepaalde specifieke aspecten kunnen ervoor zorgen dat het ene individu een andere betekenis geeft aan leiderschap dan een ander.

Allereerst worden er bepaalde elementen aan rugby gekoppeld die wat vereisen qua leiderschap. Eén aspect is bijvoorbeeld het respect naar de scheidsrechter toe en het feit dat slechts de aanvoerder met de scheidsrechter mag praten. Indien een andere speler dat doet, wordt diegene vaak gecorrigeerd door teamgenoten om zo een straf te vermijden. Het vereist dus een mate van discipline en bewustzijn van wat wel en niet kan in bepaalde situaties. Daarnaast vereist rugby een nauwere samenwerking dan sommige andere sporten, waardoor leiderschap noodzakelijk is. In het volgende citaat wordt dit toegelicht.

Met voetbal kan je in je eentje een leuke actie maken, maar met rugby kom je in je eentje niet zo ver. Je moet het allemaal samen doen, waardoor er wel leiderschap nodig is. (R2, aanvoerder)

In het geval van de aanvoerder zijn er bepaalde taken verbonden aan haar rol. Deze taken resulteren in een andere kijk op leiderschap en ander gedrag, omdat de aanvoerder zich bewust is van haar rol en de taken die het met zich meebrengt. Zelf beschrijft ze een verschil in hoe ze zich vanuit zichzelf gedraagt en hoe ze zich als aanvoerder gedraagt. Ook enkele teamgenoten zien bij haar een verschil in hoe ze zich in 'normale' situaties gedraagt en hoe ze zich gedraagt als aanvoerder. Onderstaande citaten zijn voorbeelden die deze bevindingen toelichten.

Ik denk vanuit mezelf dat ik de neiging heb om naar mensen toe te stappen om te kijken hoe het met ze gaat, maar het is absoluut vanuit m'n rol dat ik het zie en dat ik de tussenpersoon ben tussen het team en de coach en dat ik ook verantwoordelijk ben voor de sfeer in het team. (R2, aanvoerder)

Ook de tweede aanvoerder benoemt dat ze haar rol fijn vindt, omdat ze tijdens trainingen of wedstrijden mensen aan kan sturen en structuur kan bieden qua organisatie in het spel.

Desondanks is haar rol soms meer ondersteunend aan de aanvoerder. De aanvoerder is in principe verantwoordelijk om het voortouw te nemen. Bij wegvallen van de aanvoerder of als bepaalde situaties erom vragen, is het aan haar om in te stappen en de leiding te nemen. Het doel is dan met name om verbintenis te creëren binnen het team en die verbintenis te gebruiken om de gezamenlijke doelen te bereiken, aldus zijzelf.

Je bent met tweeëntwintig mensen ongeveer, waarvan vijftien in het veld. Die mensen zijn altijd allemaal anders en hebben andere karakters. Je moet er dan voor zorgen dat dat losse zand goed bij elkaar komt en functioneert als een eenheid. Daarin is de rol van de aanvoerders om een bepaalde verbintenis te creëren en om ervoor te zorgen dat die eenheid ook ingezet wordt op de juiste plekken. (R8, vice-aanvoerder)

- vii. Mensen handelen vanuit een constructie van de werkelijkheid. Zij interpreteren bepaalde interacties of gebeurtenissen op een eigen manier en verbinden daar vervolgens conclusies aan die hun betekenis aan leiderschap kan beïnvloeden. Zo kunnen bepaalde ideeën over wat goed of juist slecht leiderschap inhoudt een grote invloed hebben op hoe zij zich gedragen.

Binnen dit kenmerk is een onderscheid te maken in twee categorieën: enerzijds wie leiderschap kan uitoefenen en anderzijds hoe leiderschap uitgeoefend zou moeten worden. Allereerst zijn er een aantal respondenten van mening dat leiderschap niet op één persoon zou moeten berusten. Onderstaand citaat illustreert waarom deze gedachte heerst.

Als het op één iemand rust, is het eigenlijk een te grote verantwoordelijkheid. Dan moet diegene ook misschien wel taken uitvoeren die helemaal niet passen bij die persoon. (R28)

Meerdere respondenten hebben het over het creëren van een leiderschapsgroep, waarmee beslissingen worden genomen. Op die manier heb je verschillende mensen die verantwoordelijk zijn en heb je binnen die groep kennis over allerlei verschillende onderdelen binnen het rugby. Op die manier kun je makkelijker wisselen indien de situatie daar om vraagt, zo omschrijven zij. Daarnaast wordt er op die manier in hun ogen minder waarde gehecht aan het aanvoederschap. Nu wordt dit omschreven als heilig, terwijl een aanvoerder ook niet alles weet en hoeft te weten, zo stelt een van de respondenten. Anderzijds is een andere respondent van mening dat het verdelen van leiderschap over meerdere mensen niet per definitie een goed idee is, omdat het veel discussie teweeg kan brengen en er daardoor juist voor kan zorgen dat beslissingen niet worden genomen, terwijl het doel van zo'n leiderschapsgroep is om tot de juiste beslissingen te komen. Hierbij is het de vermelding waard dat degene die een leiderschapsgroep geen goed idee vindt zelf al een meer leidende rol in het veld heeft. Desalniettemin beschrijft een andere respondent dat ze al een soort kerngroep ziet binnen FRV. Er zijn een aantal dames met ervaring die altijd aanwezig zijn en daardoor een bepaald overwicht lijken te hebben in de ogen van deze respondent. Onderstaand citaat geeft dit weer.

Ik merk ook dat je bij FRV een soort kerngroep hebt van vijf of tien meiden die al wat langer in het team zitten of er echt altijd zijn. Ik denk dat je met die groep vooral de leiding neemt in het team. (R1)

Ondanks dat deze structuur nog niet geformaliseerd is, lijken sommige respondenten hier wel oren naar te hebben of al, al dan niet informeel, zo'n structuur te zien. De coach ziet echter juist veel waarde in één aanvoerder als aanspreekpunt. In het volgende citaat licht zij toe waarom.

Ik had laatst een stuk gelezen over deze generatie. Daar stond in dat zij geïnspireerd moeten worden om hard te werken of iets voor elkaar te krijgen. Ik denk dat zo'n aanvoedersrol daar extreem belangrijk in is. (R25, hoofdcoach)

Hierin komt haar idee over *lead by example* weer duidelijk naar voren. Een andere respondent, een minder ervaren rugbyster in het team, concludeert ook dat zij als minder ervaren speelster nog niet de positie heeft om de leiding te nemen, terwijl ze denkt wel het zelfvertrouwen hiervoor te hebben. Haar idee hierover wordt weergegeven in onderstaand citaat.

Ik moet zeggen dat ik het zelfvertrouwen wel heb om een leiderschapspositie aan te nemen binnen het eerste team, maar ik denk gewoon niet echt dat ik op dit moment op die positie sta dat ik iets heb om... Je hebt een beetje een hiërarchie heb ik het idee. Je hebt de spelers die altijd basis staan en gewoon heel veel ervaring hebben. Ik denk dat zij eerder leiderschap kunnen bieden of beter leiderschap kunnen bieden dan ik. (R29)

Over de manier waarop leiderschap uitgeoefend zou moeten worden bestaan verschillende meningen. De aanvoerder zegt hierover dat ze een balans zoekt in het nemen van de leiding en andere mensen de kans bieden om iets in te brengen. Ze voegt hieraan toe dat er genoeg teamgenoten zijn die ergens even goed of zelfs beter in zijn dan zij, dus dat het juist nuttig is om hun inbreng te vragen op sommige momenten. Andere respondenten noemen dat het als leider belangrijk is om in te spelen op mentale aspecten, zoals het ervoor zorgen dat iemand vol zelfvertrouwen en kracht op het veld staat. Positief coachen wordt genoemd als manier om dit te bewerkstelligen, omdat je hierdoor krediet opbouwt om in het vervolg ook punten te benoemen die minder goed gingen bij deze teamgenoot. Er wordt door alle respondenten veel waarde gehecht aan het positief coachen op het veld, omdat dit ieders prestatie ten goede zou komen.

5.3 De acht kenmerken van relationeel leiderschap

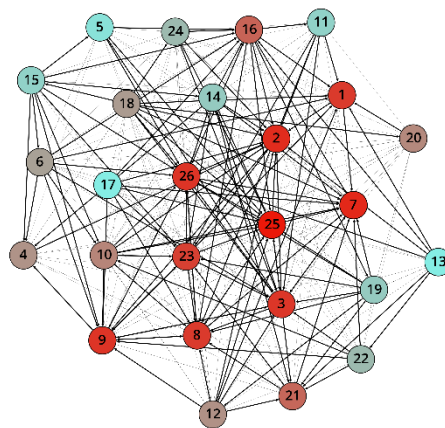
In deze paragraaf zullen de bevindingen uit de semigestructureerde interviews en enquêtes worden geanalyseerd aan de hand van de *Social Network Analysis*. Hierbij vormen de door Whales et al. (2021) beschreven kenmerken van relationeel leiderschap de basis: aanmoedigen, instructies geven, discussiëren, vragen stellen, fysieke interacties, het uiten van emoties en lichaamstaal, reflectie en projectie.

5.3.1 Aanmoedigen

Een van de elementen binnen de *Social Network Analysis* is in hoeverre respondenten zich identificeren met de groep. Identificatie ontstaat binnen FRV Dames 1 met name indien er positief wordt aangemoedigd. Die positiviteit staat centraal binnen het team en zorgt ervoor dat iedereen zich verbonden voelt met elkaar. Er wordt benoemd dat fouten maken mogelijk is, omdat de manier van aanmoedigen hierna altijd positief is. Ook wordt genoemd dat het belangrijk is om te benoemen wat er goed gaat. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van complimenten of peptalks voor of tijdens wedstrijden. Meerdere respondenten noemen dat aanmoedigen de sfeer in de groep goed houdt en het moraal hoog kan houden of juist kan opkrikken, ook als het team een wedstrijd aan het verliezen is. Hierbij benoemt de hoofdcoach dat enthousiasme in het aanmoedigen voor haar als coach essentieel is. Zij ziet zichzelf door haar rol als degene die de speelsters moet motiveren om het beste uit zichzelf te halen, om successen te beleven of om op te krabbelen als iets niet goed gaat. Over de rol van de aanvoerder zijn de respondenten het ook eens: aanmoedigen hoort bij uitstek bij die rol. Op basis van deze verwachtingen ontstaan machtsverhoudingen, waarin de hoofdcoach en aanvoerder meer macht hebben dan andere leden van het team. Hierin hanteren verschillende personen als aanvoerders verschillende stijlen, zo omschrijft één respondent hieronder.

Vorige jaren hadden we [naam oud-aanvoerder] en zij was veel rustiger. Zij zei af en toe ook: 'Oké, pak even een moment voor jezelf. Het gaat even slecht, maar we gaan zo gewoon beter spelen.' Dus zonder al te veel poespas. (R1)

Volgens deze respondent is niet een van beide stijlen beter. Beide aanvoerders doen het op hun eigen manier en proberen aan te voelen wat het team nodig heeft zonder daarbij af te wijken van wie zij zelf zijn. De resultaten uit de enquête laten zien dat de aanvoerder (respondent 2) als goed tot uitstekend wordt beoordeeld door haar teamgenoten ($M = 4,45$; $SD = 0,83$). Alleen de hoofdcoach ($M = 4,48$; $SD = 0,57$) scoort hoger. De aanvoerder wordt als goed beoordeeld, omdat ze op het moment dat het spel stilligt de juiste woorden weet te vinden als ze voor de groep staat. Enkele andere respondenten geven aan hier moeite mee te hebben, maar dit wel graag te willen leren. Er wordt van de aanvoerder verwacht dit soort momenten te pakken, ondanks dat deze niet formeel zijn afgesproken binnen het team. Zoals Wenzel, Bjegovic en Laaser (2011) beschrijven ontstaan hierdoor machtsverhoudingen, die ervoor zorgen dat de aanvoerder als betere leider wordt gezien dan haar teamgenoten.



Figuur 1. Aanmoedigen.

Een andere interessante waarneming is dat er één respondent ($M = 3,74$; $SD = 1,02$) is die aangaf goed te zijn in het aanmoedigen van teamgenoten binnen en buiten het veld. Ze geeft namelijk aan veel complimenten te geven en buiten het veld ook mensen te stimuleren om meer te trainen. Deze bevinding lijkt niet volledig gedeeld te worden, getuige de kleur van haar knoop en haar positie aan de buitenkant van het netwerk (figuur 1). Ook wordt haar naam tijdens de interviews niet genoemd als het om het aanmoedigen van teamgenoten gaat. Vanwege de anonimiteit van de respondenten is hier achterwege gelaten om welke respondent dit gaat.

Een andere manier van aanmoedigen is het stimuleren om dingen in te brengen in de groep. Dit wordt door enkele respondenten met leidende taken gedeeld. De mening van een van hen is dat inbreng van anderen wordt gewaardeerd om op die manier verschillende ideeën naast elkaar te kunnen leggen en de juiste beslissing te kunnen nemen. Deze ruimte wordt echter niet door iedereen in het team gevoeld. Eén respondent geeft namelijk aan haar input niet altijd te leveren, omdat ze anders het gevoel heeft op andermans tenen te trappen. Deze respondent speelt relatief kort bij FRV. Uit het interview komt dan ook impliciet naar voren dat zij zich nog niet volledig identificeert met de groep. Ze benoemt verder expliciet dat ze zich in dit opzicht nog onderin de hiërarchie bevindt, zoals in het citaat hieronder te lezen is.

Dan probeer ik hen te motiveren om het in de groep te brengen,
omdat zij een bepaalde autoriteit hebben die ik niet heb. (R22)

Enkele respondenten zijn van mening dat er enkele speelsters zijn die veel ruimte opeisen. Er is hierdoor weinig ruimte voor inbreng van anderen. Zij noemen enkele namen van respondenten die te veel ruimte innemen. De beoordeling van deze teamgenoten door de respondenten die

dit noemen is dan ook lager. Zij lijken de aanmoediging om input te leveren dus niet te zien of te voelen. Tot slot stimuleren mensen elkaar ook om extra te trainen. Men traint ofwel specifieke vaardigheden voor het rugby ofwel fysieke kracht in de sportschool. Er wordt aangegeven dat dit regelmatig gebeurt. Zo komen er dikwijls dames een half uur eerder naar de training om met een aantal te trainen op specifieke vaardigheden, maar gaan mensen ook regelmatig met een paar naar de sportschool. Hierbij zijn er echter meerdere speelsters die dit initiëren en organiseren. Ook zijn enkele speelsters actief bezig om mensen mee te krijgen om mee te gaan naar activiteiten buiten het rugby. Een voorbeeld hiervan is een groepje dat soms samen gaat klimmen. Dit wordt onder andere gedaan om de band onderling te versterken. Toch was het belang hiervan minder groot dan van situaties binnen het veld. Zo lijken mensen die dit initiëren niet per definitie in het midden van het netwerk te zitten. Desondanks laat dit toewijding aan het team zien en beïnvloedt het in meer of mindere mate de machtsverhoudingen binnen het team.

5.3.2 Instructies geven

Whales et al. (2021) omschrijven het geven van instructies als het richting geven aan toekomstige acties van een individu of groep. Hiermee faciliteren instructies het creëren van een gedeeld begrip onder verschillende leden uit het team. Alle respondenten erkennen het belang van instructies in wedstrijden. Meerdere respondenten geven aan dat iedereen continu moet communiceren waar ze zich begeven, om daarmee de teamgenoot met de bal duidelijk te maken waar de bal naartoe kan. Ook in het kader van instructies geven ligt de focus op situaties in het veld. Vrijwel elke respondent geeft in de interviews namelijk voorbeelden van wedstrijd- of trainingssituaties. Er is hierin sprake van een onuitgesproken, maar duidelijke aanwezige hiërarchie op basis van rugbyervaring. Zo geven onder andere de aanvoerder, tweede aanvoerder, hoofdcoach en enkele andere ervaren speelsters aan dat ze geregeld instructies en feedback geven aan anderen en dit ook leuk vinden om te doen. Dit zijn ook de speelsters die vanuit de enquête als zodanig worden beoordeeld (figuur 2) en bovendien noemen ook andere respondenten deze namen tijdens de interviews. De vice-aanvoerder geeft in het citaat hieronder aan wat de invloed is van deze hiërarchie op de rest van het team.

Er is altijd een automatische hiërarchie die niet direct wordt besproken, maar wel tot uiting komt, bijvoorbeeld als iemand van hen iets zegt. Dan neemt iedereen dat aan. (R8, vice-aanvoerder)

Dit wordt ook door minder ervaren speelsters zo ervaren, zoals te lezen is in het citaat hieronder.

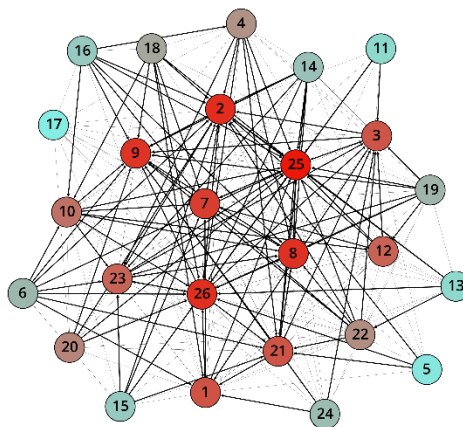
Ik volg vooral. Ik probeer het wel over te dragen, dus als iemand iets tegen me zegt, probeer ik dat ook weer aan iemand anders door te geven. Ik sta niet persé vooraan en ik zou mezelf geen leider noemen. (R18)

De perceptie van het eigen leiderschap van respondent 18 op het gebied van instructies geven komt overeen met de beoordelingen door haar teamgenoten. Ze bevindt zich namelijk aan de buitenkant van het netwerk volgens het *target network diagram* (figuur 2), zoals ze zelf al impliciet concludeert in bovenstaand citaat. Desondanks wordt het door de meeste respondenten niet als vervelend ervaren dat een aantal speelsters meer instructies geeft dan anderen. Zeker voor de meer onervaren speelsters helpt het krijgen van instructies ze om zichzelf te ontwikkelen. Er zijn aan de andere kant ook enkele speelsters die aangeven zo nu en dan instructies te geven en benoemen hier goed in te zijn. Toch lijkt dit niet altijd te kloppen. Uit de boordeling door haar teamgenoten (figuur 2) blijkt echter dat ze zich aan de buitenkant van het netwerk bevindt. Hierin zit dus enige discrepantie.

Naast aansturen in het veld wordt ook aanspreken op slecht gedrag genoemd als manier om instructies te geven. Eén van de respondenten illustreert in onderstaand citaat hoe ze dat doet.

Op het moment dat iemand negatief is probeer ik het positief te houden of zeg ik: "Stop, zo gaan we het niet meer doen." Soms gaat er ook iemand tekeer tegen de scheids en dan grijp ik gelijk in door te zeggen dat ze hun mond moeten houden. (R8, vice-aanvoerder)

In het geven van instructies komt tot slot ook terug dat anderen worden geïnstrueerd om zelf iets op te pakken. In het aanmoedigen was dit eveneens het geval. Taken worden bijvoorbeeld door de hoofdcoach gedelegeerd naar spelers uit het team, opdat ze de verantwoordelijkheid voelen om dingen op te pakken. Ze wil hiermee de groep eigenaar maken van een groter geheel. Op die manier probeert ze bovendien spelers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit type leiderschap heeft een grote invloed op de machtsverhoudingen. Leiderschap is immers niet alleen maar alles zelf doen, maar zit ook in het uitbesteden van taken. Het staat buiten kijf dat de spelers haar instructies waarderen. Alle respondenten noemen namelijk dat ze aannemen wat zij tegen ze zegt, omdat ze weet wat nodig is om de top binnen het rugby te bereiken. Hierin zijn er echter verschillen waarneembaar in de identificatie met de groep. Enkele respondenten geven namelijk aan weinig ambities te hebben om hoger op te komen binnen het rugby, terwijl andere spelers hun ambities duidelijk uitspreken. Dit verschil in ambitie zorg eveneens voor verschillen in toewijding. Een enkeling geeft namelijk aan na een verloren wedstrijd met opgeheven hoofd het veld te verlaten, omdat ze ondanks het tegenvallende resultaat plezier heeft gehad in het spel, terwijl bij anderen verdriet en teleurstelling de overhand heeft.



Figuur 2. Instructies geven.

De helft van de respondenten scoort boven gemiddeld op het geven van instructies ($M = 3,13$; $SD = 1,29$). De hoofdcoach wordt wederom als best beoordeeld ($M = 4,79$; $SD = 0,41$) en respondent 17 wordt door haar teamgenoten het minst goed beoordeeld op instructies geven ($M = 1,54$; $SD = 0,64$). Dit valt te verifiëren aan de hand van hun posities in het *target network diagram* (figuur 2).

5.3.3 Discussiëren

Ik heb geduld en ben rustig. Ik denk dat dat best wel belangrijk is in leiderschap. Ik zie dingen ook vaak van twee kanten, dus ik heb een mening, maar ik pin me daar niet altijd op vast. Met goede argumenten kan ik ook inzien dat ook een andere mening juist is. (R10)

Discussiëren betreft een dialoog tussen twee of meer personen met als doel het creëren van een gedeeld begrip (Whales et al., 2021). De respondenten geven aan niet vaak momenten te hebben waarop met het gehele team discussies worden gehouden. Hooguit een paar keer per jaar zijn er besprekingen over het behalen van doelstellingen. De invulling van die besprekingen is wisselend. De ene keer wordt men door de coaches in groepjes uit elkaar gestuurd om een

vraagstuk te behandelen. Vervolgens vindt er een terugkoppeling plaats met het gehele team. Op andere momenten wordt er stilgestaan bij prestatiedoelstellingen, teamdoelstellingen of de sfeer binnen het team. Met name bij de besprekingen die gaan over prestatiedoelstellingen is de tevredenheid over de uitkomsten lager. Eén van de respondenten legt dit als volgt uit.

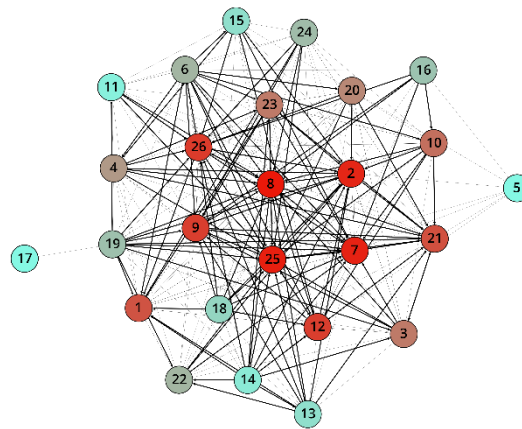
Ik merk dat als [naam hoofdcoach] hem geeft de doelen al wat meer vaststaan. Dan geeft ze ons wel ruimte, maar uiteindelijk is het wel wat zij heeft bedacht. Ze geeft haar eigen draai er wel aan. En je mag met [naam hoofdcoach] in discussie, maar uiteindelijk heeft zij gelijk. Het is gewoon zo dat je het dan maar accepteert. (R2, aanvoerder)

Een aantal respondenten noemt dat het gewenst zou zijn om wat meer input te kunnen leveren, opdat de doelstellingen meer aansluiten bij wat zij voor ogen hebben. Naast de besprekingen met het hele team zijn er echter ook tactiekbeprekingen tussen de coach en een strategische commissie van FRV. In deze commissie zitten onder andere de aanvoerders van het eerste en tweede team, een of meer vertegenwoordigers uit het bestuur van FRV en enkele andere prominente leden. Hiermee bespreken zij voor zowel de lange als korte termijn de doelstellingen. De hoofdcoach ziet dit als waardevol, omdat ze zo ook hun mening over bepaalde ideeën hoort. Hierbij zijn de leden uit deze strategische commissie ook de personen die zich het meest centraal bevinden in het *target network diagram* (figuur 3). Bij andere teambesprekingen zijn de aanvoerders het meest aan het woord, maar hierbij is er tot op zekere hoogte inspraak mogelijk vanuit andere leden uit het team. Dit wordt zowel door de aanvoerders als de rest van het team beaamd.

Tijdens wedstrijden zelf zijn er enkele momenten waarop de aanvoerders samen met enkele leidende spelers moeten beslissen wat de beste keuze is. Binnen het rugby zijn er vaak verschillende scenario's mogelijk, dus de keuze gaat dan uit naar de optie met het meeste rendement. Deze beslissing dient vaak binnen enkele seconden genomen te worden, dus het is belangrijk dat ze doortastend handelen, maar met oog voor elkaars perspectieven. Soms leidt dit niet tot het beste resultaat. Twee respondenten benoemen dat er tijdens wedstrijden af en toe ruimte is om naar de aanvoerders toe te stappen en het gesprek aan te gaan. Eén respondent die niet in dit leidende groepje zit, maar wel veel rugbyervaring heeft, geeft aan soms in discussie te gaan met de aanvoerders als ze het niet eens is met hun beslissing. Volgens het diagram (figuur 3) bevindt zij zich ook net om het centrum van het netwerk heen. In andere interviews wordt bovendien genoemd dat haar spelinzicht boven gemiddeld goed is, dus in dat opzicht wordt het als legitiem gezien dat zij zich uitspreekt. Het doel hiervan is immers om toekomstige besluiten juist te nemen, doordat een korte discussie kan zorgen voor gedeeld begrip (Whales et al., 2021). Een andere interessante observatie vanuit het *target network diagram* is de relatief centrale positie van respondent 12 (figuur 3). In de andere diagrammen is haar positie vaak meer aan de buitenkant van het netwerk. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij veel ervaring heeft bij FRV en zich daardoor vertrouwd voelt om veel in te brengen. Haar naam wordt echter niet vaak genoemd in de interviews. Eén van de respondenten geeft hier een mogelijke verklaring voor: een aantal spelers met veel ervaring is wat minder dominant aanwezig en brengt haar input op subtielere wijze. Dit is wellicht de reden dat zij wel als dusdanig wordt beoordeeld, maar dat haar naam niet veelvuldig terugkomt tijdens de interviews. Ervaring speelt dus een grote rol in de beïnvloeding van machtsverhoudingen, maar is niet de enige factor, zo blijkt uit het bovenstaande.

De meeste respondenten scoren gemiddeld tot goed op het discussiëren, waarbij twaalf van de 26 respondenten boven het gemiddelde zitten ($M = 3,32$; $SD = 1,21$). Wederom scoort de hoofdcoach het hoogst ($M = 4,78$; $SD = 0,42$) en wederom scoort respondent 17 het slechtst ($M = 1,96$; $SD = 0,85$). Respondent 17 heeft haar teamgenoten op dit kenmerk van relationeel

leiderschap overigens niet beoordeeld. Hierdoor heeft zij sowieso geen 'uitgaande' beoordelingen. Haar positie is daardoor per definitie meer aan de buitenkant van het sociale netwerk dan wanneer zij dit wel had ingevuld.



Figuur 3. Discussiëren.

5.3.4 Vragen stellen

Het stellen van vragen wordt gebruikt om een dialoog te openen of vervolgen of om een democratisch proces aan te moedigen (Cunliffe & Eriksen, 2011). Het vragen naar het perspectief van een ander duidt op bewustzijn van de interactie die plaatsvindt (Crevani, 2019). Het stellen van vragen vindt dus vaak plaats voor een discussie en vaak gaan beide daardoor hand in hand. Ook in het *target network diagram* zijn overeenkomsten te vinden. De respondenten noemen met name dat vragen stellen wordt gebruikt om anderen in hun kracht te zetten. Onderstaand citaat illustreert dat.

Niet zozeer alles zelf doen of de hele tijd zelf praten, maar meer van "Oké, jij weet hier heel veel over, dus kan jij was zeggen over bijvoorbeeld de verdediging?" of "Kan jij met die gaan praten, want zij zit er doorheen?" (R22)

Veel respondenten geven aan vragen te stellen om feedback te krijgen. Slechts één respondent geeft aan niet om feedback te vragen. Zij bevindt zich dan ook aan de buitenkant van het *target network diagram* (figuur 4). Het team deelt deze mening dus. Hierbij is ook een duidelijke hiërarchie aanwezig. Eenieder stelt vragen, maar de vragen worden meestal gesteld aan de meer ervaren spelers en coaches. Zo gaf één respondent aan de coach te hebben gevraagd wat haar mogelijkheden zijn en concludeert een andere respondent dat er deze zomer veel spelers vertrekken aan wie ze haar vragen stelde. Ze vindt dat er daardoor weinig spelers overblijven van wie je wat kan leren. Een van de meer ervaren spelers geeft aan dat er vaak mensen naar haar toe komen om ergens bij te helpen. Dit doet ze vaak ook graag.

Het feit dat de hoofdcoach zelf ook lang op hoog niveau heeft gerugbyd zorgt voor wisselende reacties. Enkele respondenten zien dit als een voordeel en maken er gebruik van, terwijl anderen het wellicht een te hoge drempel vinden om iets te vragen. Een ervaren speler denkt dat minder ervaren spelers het niet durven om op haar af te stappen. De coach daarentegen gebruikt het stellen van vragen ook wel eens om de spelers eigenaar te maken van hun eigen ontwikkeling. Indien iemand vraagt om feedback, vraagt ze zo nu en dan wat ze zelf vindt dat haar verbeterpunten zijn. Op die manier laat ze de spelers zelf nadenken over hun ontwikkeling. Zoals een van de respondenten ook beschrijft in onderstaand citaat, wordt het stellen van vragen dus ook gebruikt om leiderschap te construeren.

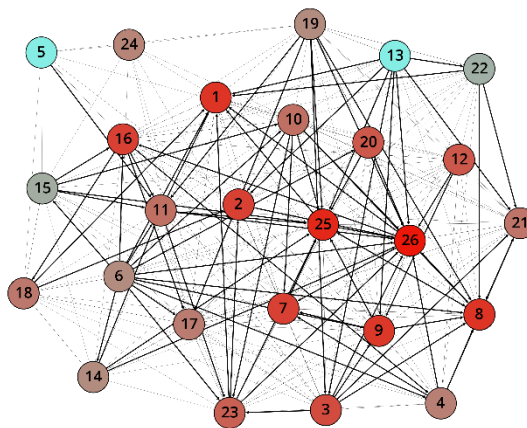
Je kunt ook heel dominant zijn in het aanspreken van andere mensen om ze te vragen naar hun mening over wat beter kan. (R21)

De aanvoerder geeft aan hier ook gebruik van te maken, zo blijkt uit onderstaand citaat.

Ik probeer echt wel met het team te kijken of het goed gaat en te vragen aan mensen van wie ik weet dat ze eerlijk antwoord geven hoe zij iets vinden gaan. (R2, aanvoerder)

De respondenten die het meest aangeven feedback waardevol te vinden en hier gebruik van te maken door vragen te stellen, bevinden zich ook meer centraal in het netwerk dan de mensen die dit niet of minder doen (figuur 4). Daarbij wordt het stellen van vragen bovendien ook gebruikt om een bepaalde hiërarchie te creëren. Eén respondent omschrijft dat in het citaat hieronder. Door op een bepaald moment iets te vragen creëer je een soort verbinding die ervoor zorgt dat diegene in de toekomst beter naar je luistert, zo licht ze dit toe.

Ik denk door te vragen naar feedback. Dan heb je meer het idee dat iemand wil luisteren naar wat je te zeggen hebt. (R29)



Figuur 4. Vragen stellen.

De meeste respondenten scoren gemiddeld tot goed op het stellen van vragen, waarbij veertien van de 26 respondenten boven het gemiddelde zitten ($M = 3,32$; $SD = 1,10$). Niet de hoofdcoach, maar de assistent-coach scoort het best op het stellen van vragen ($M = 4,15$; $SD = 0,99$). De hoofdcoach zit hier echter vlak achter ($M = 4,07$; $SD = 0,96$). De laatste gemiddelde score is behaald door respondent 13 ($M = 2,07$; $SD = 0,90$).

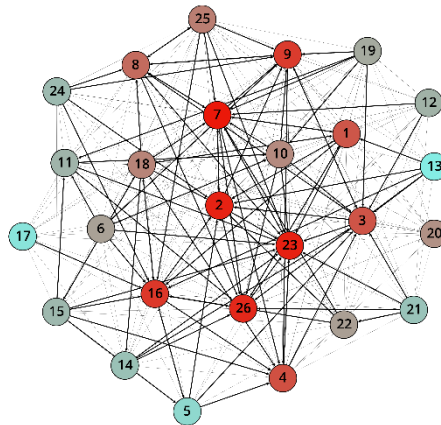
5.3.5 Fysieke interacties

Leiderschap ontstaat niet slechts uit verbale interacties. Het belang van non-verbale interacties wordt in de studie van Whales et al. (2021) uitgebreid beschreven. Onder fysieke interacties vallen bijvoorbeeld het visueel weergeven van tactieken, bijvoorbeeld op een whiteboard in een bespreekruimte. Andere fysieke interacties zijn bijvoorbeeld high fives, oogcontact, een glimlach, etc. Met name de interacties die zich richten op het tonen van enthousiasme en empathie met teamgenoten worden door de respondenten benoemd. Het visueel uiten van bijvoorbeeld strategieën wordt minder benoemd. Een van de respondenten noemt dat het vormen van een cirkel vlak voor een wedstrijd, waarin de coach of aanvoerder vaak even het woord neemt, goed is voor het teamgevoel.

Toen stond iedereen zich wel echt rot te voelen en te mopperen, maar het hoort er ook weer bij dat iedereen elkaar een knuffel geeft en met elkaar een biertje drinkt. De volgende wedstrijd ga je er dan weer vol in. (R8, vice-aanvoerder)

In bovenstaand citaat wordt beschreven dat fysieke interacties ook bij slechte resultaten of ervaringen een rol speelt. Het steunen van elkaar wordt genoemd, bijvoorbeeld door elkaar even een knuffel te geven. Ook op trainingen zijn er momenten waarop fysieke interacties een rol spelen. Eén respondent noemt dat de coach voor feedbackpunten soms van de zijkant van het veld naar haar toe komt gelopen om instructies te geven. Op de coaches na noemen de respondenten verder geen namen van teamgenoten die erbovenuit steken in fysieke interacties.

De meeste respondenten scoren gemiddeld tot goed op het stellen van vragen, waarbij veertien van de 26 respondenten boven het gemiddelde zitten ($M = 3,34$; $SD = 1,13$). Opvallend is dat de hoofdcoach ditmaal boven het gemiddelde scoort ($M = 3,55$; $SD = 0,87$), maar dat er maar liefst tien spelers beter dan zij worden beoordeeld op hun fysieke interacties. Ook de assistent-coach ligt boven het gemiddelde ($M = 4,21$; $SD = 0,77$). Respondent 23 wordt door haar teamgenoten het best beoordeeld op haar fysieke interacties ($M = 4,42$; $SD = 0,86$), terwijl respondent 13 het minst goed scoort ($M = 1,82$; $SD = 0,77$).



Figuur 5. Fysieke interacties.

5.3.6 Het uiten van emoties

Het uiten van emoties kan bewust of onbewust gebeuren. Het bewust achterhouden van negatieve emoties na een fout van een teamgenoot kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat zij zich niet schuldig voelt tegenover haar teamgenoten. In plaats daarvan kan iemand juist positief reageren om de desbetreffende teamgenoot aan te moedigen de fout te herstellen. Twee respondenten benoemen dat het vieren van een doelpunt of mooie actie belangrijk is voor het teamgevoel. Dit kan door een fysieke interactie en te juichen. Het citaat hieronder geeft dit weer.

Dat iedereen een stapje extra zet en veel positiviteit in het veld, maar ook een beetje kunnen genieten van hoe goed een medespeler is. Als iemand dan een goede tackle maakt, dat je echt heel blij bent voor diegene, dus dat vieren met elkaar en het trots zijn op elkaar is ook super belangrijk. (R1)

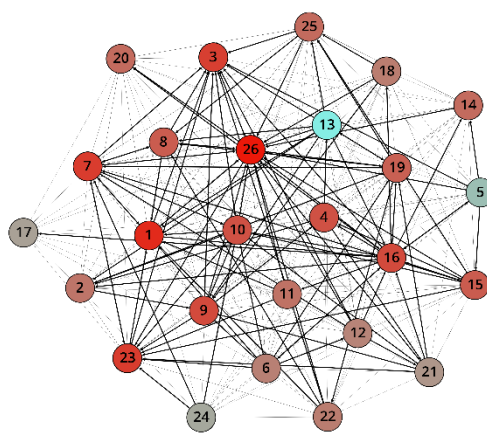
Ook hierin staat positiviteit weer centraal. Desalniettemin noemen vele respondenten dat er binnen het team af en toe op een negatieve manier emoties worden geuit. Dit gebeurt ook naar anderen toe, bijvoorbeeld als zij hun frustratie afreageren op anderen. De respondenten die dit benoemen zijn hier zelf ook schuldig aan, zo blijkt uit hun voorbeelden, waarvan twee hieronder

weergegeven. Zij stellen dat het zowel hun eigen spel als het spel van anderen kan beïnvloeden. Dit onderdeel komt veelvuldig terug en blijkt ook binnen het team soms onderwerp van gesprek.

Omdat ik soms met m'n eigen emoties zit en dan kan ik ze niet zo loslaten.
Dan is het moeilijker om neutraal te blijven. Ik denk dat dat een valkuil is. (R21)

Dan blijf ik echt hangen in die fout die ik maakte en daar ga ik slechter van spelen. Op die manier.
Daar kan ik me echt nog even rot van voelen na een wedstrijd. (R8, vice-aanvoerder)

In alle interviews komt duidelijk naar voren dat de hoofdcoach en assistent-coach op dit punt sterk van elkaar verschillen. Daar waar de assistent-coach vaker steun biedt aan de sporters, bijvoorbeeld bij blessures of bij andere mentale aspecten, geeft de hoofdcoach aan hier minder tijd voor vrij te maken. Dit verschil wordt in elk interview benoemd, waaronder ook door de hoofdcoach zelf. Echter, zij en de assistent-coach vullen elkaar hier goed in aan, zo beoordelen alle respondenten. De hoofdcoach bezit meer rugbyinzicht en de assistent-coach is beter in het emotionele aspect. Dit verschil is ook duidelijk zichtbaar in het *target network diagram* (figuur 6). De hoofdcoach ($M = 3,48$; $SD = 0,98$) ligt hierin onder het gemiddelde van het hele team ($M = 3,52$; $SD = 1,02$). Zoals de meeste respondenten ook aangeven, scoort de assistent-coach een stuk hoger hierop ($M = 4,37$; $SD = 1,00$). Zij heeft de hoogste score van het team. Toch wordt ook benoemd dat de hoofdcoach zich op dit gebied al enigszins heeft ontwikkeld ten opzichte van enkele jaren geleden. Een andere opvallende waarneming is dat ook de aanvoerder (respondent 2) onder gemiddeld scoort op het gebied van emoties uiten ($M = 3,39$; $SD = 1,07$). Ook de aanvoerder zelf erkent op dit aspect niet de ideale aanvoerder te zijn. Echter, zoals ze ook zelf aangeeft om deze bevinding te nuanceren, is er altijd iemand beter in een bepaald aspect. Ze heeft zich bovendien al erg ontwikkeld in dit opzicht.



Figuur 6. Emoties uiten.

Ondanks dat er tijdens de interviews veel voorbeelden zijn gegeven waarin emoties een negatieve rol speelden, ligt het gemiddelde op het uiten van emoties toch relatief hoog ($M = 3,52$; $SD = 1,02$). De laagste score is behaald door respondent 13 ($M = 2,11$; $SD = 1,25$).

5.3.7 Reflectie

Onder betekenisgeving vallen reflectie en projectie. Indien de respondenten wordt gevraagd naar de manier waarop wordt gereflecteerd binnen het team, zijn de antwoorden wisselend. Eén respondent noemt dat ze niet reflecteert op haar eigen prestaties, terwijl enkele andere respondenten continu reflecteren. Een paar van hen geven aan zichzelf continu te willen ontwikkelen en zijn daarom veel bezig met het bepalen van de verbeterpunten, zowel die van hunzelf als die van het team. Er wordt echter niet of nauwelijks met het hele team ter reflectie

stilstaan bij de prestaties. Een aantal keer per jaar wordt een wedstrijd teruggekeken, maar dit dient vaak in de eigen tijd van de spelers te gebeuren. Uit de interviews blijkt echter dat er veel ideeën zijn bij de respondenten over hoe bepaalde situaties beter kunnen verlopen.

Allereerst wordt benoemd dat de blessures afgelopen seizoen roet in het eten hebben gegooid. Dit heeft ervoor gezorgd dat de doelstelling om landskampioen te worden bijgesteld werd. Alle respondenten benoemen de negatieve invloed van de vele blessures en enkelen voegen hieraan toe dat alles eruit is gehaald binnen de mogelijkheden. De tweedeling tussen een mindere prestatie dan gehoopt en zo veel mogelijk eruit hebben gehaald zorgt ook voor een tweedeling in de tevredenheid over het seizoen als geheel. Enkele ambitieuze spelers geven aan teleurgesteld te zijn met de afloop van het seizoen en noemen het ontbreken aan een brede selectie met kwaliteit als reden hiervoor. Als gevolg hiervan moest men namelijk continu opnieuw op elkaar ingespeeld raken en dat ging ten koste van het resultaat. Enkele anderen benoemen een aantal positieve kanten van afgelopen seizoen, bijvoorbeeld dat veel nieuwe spelers de kans in het eerste team hebben gekregen en zichzelf zo konden ontwikkelen.

Ook benoemen vier respondenten dat er soms te veel ruimte wordt opgeëist door mensen van wie dit niet gewenst is. Ze pakken dan een leidende rol, maar het gevolg van het ongewenst opeisen van die rol is dat er geen wederzijds respect is. Deze 'leider' wordt niet als leider geaccepteerd door het team, waardoor er botsingen ontstaan. De hoofdcoach heeft hier gesprekken over gehad met een aantal spelers, zegt ze. Ze bespreekt dan dat hun manier van communiceren met de groep niet handig is en vraagt hoe ze dat zelf ervaren. Soms hebben spelers namelijk niet door dat ze iets op een bepaalde manier doen. Dit wordt door meerdere spelers herkend, zo laat onderstaand citaat zien.

Mensen nemen heel veel ruimte in die juist niet de juiste inzichten hebben. Of het nou rugby-technische inzichten zijn of psychische inzichten, sommige mensen nemen heel veel ruimte in en gaan heel erg in die leiderschapsfunctie zitten. Dat helpt niet altijd. (R22)

Wat opvalt is dat respondent 22 benoemt dat er mensen met veel rugbyervaring zijn die soms te weinig ruimte opeisen, terwijl dit wel gewenst is. Tijdens een teammeeting is dit eens besproken, maar toen hebben juist de mensen van wie dit niet werd verwacht dit opgepakt. Dit wordt ook beschreven in bovenstaand citaat. Dit is volgens deze respondent niet in balans. Echter, de hoofdcoach geeft in onderstaand citaat juist aan dat de mensen met veel ervaring soms te veel ruimte opeisen vanuit hun passie voor de sport door continu iets te willen zeggen. Waardoor dit verschil in perceptie tussen beide respondenten ontstaat is onduidelijk.

Je hebt een aantal die gewoon heel slim zijn. Ze hebben heel veel kennis, misschien nog wel meer dan de gemiddelde spelers van het Nederlands team van de heren. Vanuit hun enthousiasme willen ze dan continu iets inbrengen. Als je dus een training hebt en er wordt iets gevraagd, dan hebben zij gelijk de mond open en dan is er niemand meer die de kans krijgt. Ik weet ook dat zij het dan weten, maar anderen moeten ook de kans krijgen. (R25, hoofdcoach)

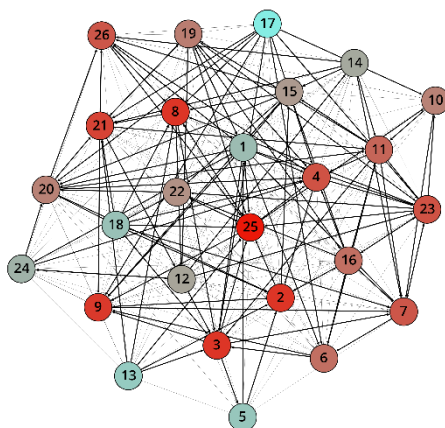
Waar ook uitvoerig op gereflecteerd wordt tijdens de interviews, is het meenemen dan wel begeleiden van jongere spelers door de meer ervaren spelers. Een aantal spelers, zowel ervaren als onervaren, benoemt dat dit gebeurt. Dit wordt gedaan om de onervaren spelers te helpen in hun ontwikkeling, omdat zij op een dag het stokje moeten overnemen van de meer ervaren spelers. Hierin worden met name de coaches en aanvoerders genoemd, maar ook andere ervaren spelers worden bij naam genoemd. Enkele respondenten die onder de vleugel van een ervaren speler zijn genomen beoordelen dit als leerzaam en ontzettend fijn. Het heeft ze zowel speltechnisch als persoonlijk veel gebracht. Hun doel is om dit later, indien zij zich dan ook op zo'n positie bevinden, ook te doen.

De rol van reflectie binnen het team om een gedeeld begrip te creëren van eerdere ervaringen lijkt dus groot, ondanks dat het team weinig als geheel bij elkaar zit. De hoofdcoach noemt het een bewuste keuze om niet met het gehele team te reflecteren op prestaties, omdat ze eerder heeft ervaren dat dit niet het gewenste resultaat oplevert. Er werden toen extra trainingen ingepland om onder andere te reflecteren, maar het kost in haar ogen te veel tijd en levert te weinig op. Zij heeft er daarom voor gekozen om dit niet meer te doen. Enkele respondenten delen deze mening en zien ook de meerwaarde van deze besprekingen niet in. Individueel of in kleine groepjes wordt er desalniettemin veel gereflecteerd op de eigen prestaties en de prestaties van het team. Hierdoor ontstaat een vergroot begrip van de heersende sociale orde in het team, zo laat onderstaand citaat zien.

Ik denk dat je altijd verschil hebt tussen meer en minder ervaren spelers en spelers die op een bepaalde positie heel erg goed zijn. Er is altijd een automatische hiërarchie die niet direct wordt uitgesproken, maar wel tot uiting komt. Bijvoorbeeld als iemand van hen iets zegt, dan neemt iedereen dat aan. Ook als je net komt kijken en je hebt je eerste seizoen hier, dan merk je dat ook wel. (R8, vice-aanvoerder)

Bijna alle respondenten erkennen dat er een soort onuitgesproken hiërarchie is, die met name ontstaat op basis van rugbyervaring en ervaring bij FRV. Onderstaand citaat laat zien dat de ervaren spelers meer bezig zijn met het spel van anderen en daarop aansturen dan de meer onervaren spelers.

Ik heb vaak dat ik zelf een beetje het gevoel heb dat ik als een kip zonder kop op het veld aan rondrennen ben en al blij ben als ik zelf iets voor elkaar krijg, laat staan dat ik me ook nog ga bemoeien met wat anderen moeten doen. Dat is ook een stukje inzicht, maar ook ervaring in daarmee bezig zijn. (R27)



Figuur 7. Reflectie.

Opvallend is dat enkele spelers zich centraal in het *target network diagram* (figuur 7) bevinden, terwijl zij weinig tot niet worden genoemd tijdens de interviews. Zo staan respondent 1, respondent 12 en respondent 18 redelijk in het midden afgebeeld, maar wordt hun naam nauwelijks genoemd. Echter, de lichtere kleur van hun knoop duidt erop dat hun gemiddelde lager ligt dan de rode knopen eromheen. Dit betekent dat zij relatief veel hoge, maar ook relatief veel lage beoordelingen hebben gekregen. Dit relateert wellicht hun centrale positie in het netwerk enigszins. Vijftien van de 26 respondenten scoren boven het gemiddelde ($M = 3,47$; $SD = 1,11$). Zeven spelers scoren gelijk of hoger op het reflecteren dan de hoofdcoach ($M = 3,76$; $SD = 0,72$) en assistent-coach ($M = 3,56$; $SD = 1,12$). Respondent 17 wordt door haar teamgenoten het minst goed beoordeeld ($M = 2,48$; $SD = 1,04$) en respondent 3 het best ($M = 4,16$; $SD = 0,90$).

5.3.8 Projectie

Projectie gaat over het begrijpen van toekomstige doelstellingen en het bepalen van de manier waarop deze doelstellingen gehaald dienen te worden. In teambesprekingen kan bijvoorbeeld bepaald worden wat de doelstellingen van het team kunnen zijn. Zo zijn er bij FRV vaak één of meerdere teambesprekingen per jaar om gezamenlijk de doelen te bepalen. Eén in het voorseizoen en soms nog één halverwege het seizoen om doelen eventueel bij te stellen. Afgelopen jaar is dat bijvoorbeeld gebeurd door de vele blessures. Tijdens deze meeting worden verwachtingen naar elkaar uitgesproken, ook qua gedrag en qua afspraken voor bijvoorbeeld trainingsopkomst. De hoofdcoach noemt dit laatste onderdeel zelfs belangrijker dan de doelen zelf.

Wat ik het belangrijkste vind, is dat iedereen er is op de training, dat we een team zijn en dat we beter worden door de trainingen. Ook vind ik het belangrijk dat iedereen door één deur kan en dat er een positief sportklimaat is. Iedereen moet daarin de ruimte voelen om zich te ontwikkelen en fouten te maken. Dat is wat ik het aller-allerbelangrijkst vind. Ik steek liever daar m'n tijd in dan in die teammeetings en doelen stellen. (R25, hoofdcoach)

Qua persoonlijke doelstellingen wordt er ook dikwijls nagedacht over hoe men eigen doelen het best kan bereiken. Eén respondent geeft aan erg op te kijken tegen de coaches en ervaren speelsters en hun feedback continu mee te nemen in haar spel. Zo kiest ze een van die punten uit en houdt dit punt voor enkele trainingen en wedstrijden in haar achterhoofd. Ze oefent dan met bijvoorbeeld positioneren of bepaalde looplijnen. Qua teamdoelstellingen benoemt één respondent dat ze een open en eerlijke communicatie verwacht binnen het team, maar wel met bepaalde kaders. Zo geeft ze aan dat niet iedereen continu het woord moet nemen, maar dat er wel ruimte moet zijn voor input indien iemand een goed idee heeft. Ze vindt dat mensen met goede ideeën dit moeten inbrengen. Ze hoopt dat er hierin een goede balans in het team komt. Een goed idee om dit te bewerkstelligen is volgens haar een leiderschapsgroep, die het aanvoerschap minder heilig maken. Deze groep is beter in het inschatten van ieders sterke en zwakke punten en kan op die manier beter inspelen op wat er nodig is binnen het team.

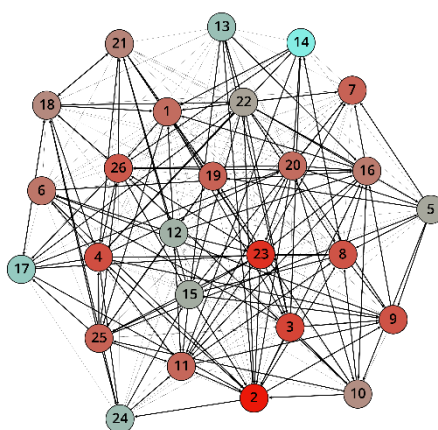
Ook wordt alle respondenten gevraagd om vooruit te kijken op komend seizoen. Er vertrekken veel dragende speelsters en dat betekent dat er kwaliteit wordt ingeleverd. De doelstelling volgens velen is dan ook om het team te handhaven in de huidige klasse. Dit wordt door een enkeling gezien als een grote uitdaging, doordat het team meer spelers dan normaal kwijtraakt en de verhoudingen zich opnieuw moeten uitbalanceren. Enkele speelsters geven aan dat de doelstelling nog steeds moet zijn om kampioen te worden, of anders in ieder geval top drie. Deze twee respondenten bevinden zich aan de buitenkant van het *target network diagram* (figuur 8) en scoren dan ook onder gemiddeld op de projectie van doelstellingen. Andere respondenten zien deze doelstelling als onrealistisch. Een enkeling gaat zelfs zo ver dat handhaving in deze klasse op de lange termijn niet meer haalbaar is, tenzij er grote veranderingen plaats gaan vinden. Ook betekent het vertrek van een aantal dragende speelsters dat nieuwe speelsters de mogelijkheid krijgen om op te staan. Onderstaand citaat geeft dit weer.

We hebben het er nog niet over gehad, maar ik denk dat het doel voor komend jaar is om in deze klasse te blijven. Dat is een haalbaar doel, denk ik. Doordat de dragende speelsters weggaan, krijgen andere speelsters de kans om te groeien en ik vind wel dat ze die kans moeten pakken. Het doel is dan om het team te laten groeien, een stabiele basis bouwen en de mensen die opkomen de ruimte geven. En dus in deze klasse blijven. (R2, aanvoerder)

Een andere respondent verwacht dat de mensen die op gaan staan niet allemaal vanzelf zullen opstaan, maar op basis van de bestaande hiërarchie wel in zo'n positie komen dat ze wel op moeten staan. Toch benoemt ook één respondent dat zij van plan is om op te staan als nieuwe

leider binnen het team door zich beschikbaar te stellen als aanvoerder, omdat de huidige aanvoerders weg zijn volgend jaar. Ze licht toe dit alleen te willen als het team hiervoor openstaat, maar door gesprekken met teamgenoten heeft zij het idee dit te kunnen doen. Daarbij ziet ze het dan als haar taak om hier bewust mee bezig te zijn. Deze respondent is niet meegenomen in de enquête. Het zou namelijk interessant zijn om te kijken hoe haar leiderschap zich verhoudt tot het leiderschap van andere leden van het team, om op die manier te bepalen of haar gedachte logisch is.

De meeste respondenten scoren tussen de drie en vier op projectie, waarbij vijftien van de 26 respondenten boven het gemiddelde zitten ($M = 3,30$; $SD = 1,23$). Respondent 3 scoort wederom het best ($M = 4,16$; $SD = 0,68$), op de voet gevolgd door de hoofdcoach (respondent 25; $M = 4,04$; $SD = 0,79$) en de vice-aanvoerder (respondent 8; $M = 4,04$; $SD = 0,89$). Respondent 5 wordt als laagst beoordeeld ($M = 2,44$; $SD = 1,12$).



Figuur 8. Projectie.

5.3.9 Correlaties

Tot slot is geanalyseerd in hoeverre er samenhang is tussen de verschillende kenmerken van relationeel leiderschap. De resultaten voldeden niet aan de aanname van normaliteit en daarom is non-parametrisch getoetst aan de hand van Spearman's correlatie. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 2. Een waarde lager dan 0.50 duidt hierbij op een zwakke correlatie, een waarde tussen 0.50 en 0.70 op een middelmatige correlatie en een waarde hoger dan 0.70 op een hoge correlatie. Alle resultaten zijn hierbij significant ($p < 0,05$).

Tabel 2. Spearman's correlatie tussen de verschillende kenmerken van relationeel leiderschap.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Aanmoedigen	1							
2. Instructies geven	.92	1						
3. Discussiëren	.90	.97	1					
4. Vragen stellen	.91	.84	.83	1				
5. Fysieke interacties	.83	.72	.67	.77	1			
6. Emoties uiten	.69	.57	.53	.66	.82	1		
7. Reflectie	.79	.73	.69	.69	.64	.55	1	
8. Projectie	.72	.59	.57	.68	.61	.56	.80	1

Uit bovenstaande tabel kunnen enkele algemene conclusies worden getrokken. Hierbij is er gelet op basis van welke kenmerken de respondenten leiderschap aan elkaar toekennen. Het betreft immers de perceptie van andermans leiderschap. Er blijken veel hoge correlaties ($r > 0,70$) zichtbaar tussen de verschillende kenmerken en evenzoveel middelmatige correlaties ($0,50 < r < 0,70$). De verbale kenmerken van relationeel leiderschap (aanmoedigen, instructies geven,

discussiëren, vragen stellen) laten alle een hoge correlatie zien. In de desbetreffende diagrammen is ook te zien dat veelal dezelfde respondenten centraal in het sociale netwerk staan. In de non-verbale kenmerken en de kenmerken die over de betekenisgeving aan leiderschap gaan zijn meer middelmatige correlaties tussen de diverse kenmerken. Zo lijken respondenten over het algemeen leiderschap minder te beoordelen op het uiten van emoties, getuige het feit dat er hier meer correlaties met middelmatige sterktes te zien zijn. Dit is ook van toepassing op de kenmerken reflectie en projectie. Dit betekent niet dat deze kenmerken minder belangrijk zijn voor het uitvoeren van leiderschap. Het betekent slechts dat deze kenmerken anders belegd zijn binnen het team. Indien wordt gekeken naar deze diagrammen, is inderdaad zichtbaar dat over het algemeen andere respondenten centraal staan in het sociale netwerk ten opzichte van andere diagrammen.

5.4 Leiderschap in relatie tot de teamprestatie

In de semigestructureerde interviews is de respondenten expliciet gevraagd hoe zij de rol van leiderschap in de teamprestatie zien. Daarbij is ook bevraagd welke factoren invloed hebben op de teamprestatie. De respondenten benoemden allereerst dat de prestatie staat of valt met de voorbereiding. Hierin spelen het creëren van duidelijkheid en structuur een hoofdrol. Volgens één respondent kunnen duidelijkheid en structuur worden ingebouwd door vaste routines, bijvoorbeeld door de opstelling op tijd te communiceren en een vaste warming-up te doen voor wedstrijden en trainingen. Een andere respondent voegt hier het volgende aan toe.

Dat de mensen die op de opstelling staan er gewoon zijn. Ik denk dat dat het begin is van vertrouwen in elkaar hebben als team. Dat als je er in de voorbereiding allemaal bent en je in de voorbereiding alle stappen en opties kan doornemen die je misschien gaat toepassen en bespreekt waar mogelijke kansen liggen van je tegenstander. (R28)

Een andere respondent benoemt dat zelfvertrouwen een grote rol speelt in de voorbereiding op komend seizoen. Door het vertrek van vele dragende krachten kan dit wel een oppepper gebruiken, stelt zij. Men moet geloven dat het ook zonder deze teamleden mogelijk is om op hoog niveau te spelen. Ze is van mening dat in jezelf geloven de basis vormt voor goede prestaties. Een derde kenmerk dat wordt genoemd is de motivatie en inzet van ieder individu. Hoe iemand in haar vel zit is erg bepalend voor hoe zij functioneert. Elk individu kan hierin de groep beïnvloeden. Hiervoor is het van belang om inzicht in elkaar te hebben en te herkennen indien iemand minder in haar vel zit. Op die manier kan dit worden aangepakt in plaats van dat achteraf blijkt dat dit voorkomen had kunnen worden. De motivatie is daarbij van invloed op de kwaliteit, het vierde kenmerk dat wordt genoemd. Binnen kwaliteit spelen een aantal aspecten een rol: goede kwaliteit van trainingen, goede aansturing binnen en buiten het veld en als derde de kwaliteit van spelers. De kwaliteit van trainingen worden goed beoordeeld, de kwaliteiten binnen het veld echter niet altijd. Zo is er behoefte aan sterke, sluwe, slimme, snelle en behendige speelsters. Met name op fysieke kracht schiet FRV Dames 1 tekort. De hoofdcoach zegt het volgende over het gebrek aan kwaliteit in relatie tot de prestatie.

Als je speelsters hebt die een bepaald plan uit kunnen voeren, dan kun je tactieken door gaan spreken of iets veranderen, maar als dat er niet in zit, kun je het ook niet bespreken. Dat is nu soms zo. En na een wedstrijd weet ik vaak wel waar het aan ligt. Het is vaak gewoon kwaliteit. Heel eerlijk, er is geen wedstrijd geweest waarin de tactiek beter had kunnen zijn. Ze zijn gewoon niet goed genoeg. (R25, hoofdcoach)

Hierbij wordt de kwaliteit eveneens beïnvloed van hoe goed het team op elkaar is ingespeeld, concluderen meerdere respondenten. Het ontbrak afgelopen seizoen aan vastigheid in het team door de vele blessures. Vasthoudendheid en inzet zijn daarom het vierde kenmerk: het team moet tijd blijven steken in elkaar en in de ontwikkeling van het team als geheel. Daarin speelt volgens veel respondenten de grootste rol dat ieder individu voor iedere centimeter op

het veld en voor elkaar wil vechten. Op die manier is het mogelijk om teamgenoten mee te nemen in die fel- en scherpheid. Een goede inzet resulteert uiteindelijk in het laatste en misschien wel belangrijkste kenmerk, namelijk een eenheidsgevoel binnen het team. Onderstaand citaat illustreert wat er kan gebeuren als er geen goede inzet is.

Het is sowieso belangrijk dat iedereen zich voor de volle honderd procent inzet, zeker omdat je voor de winst wil gaan. Als je een tackle niet maakt en het boeit je niet, terwijl de rest daar heel erg van baalt, dan kan dat de dynamiek in het team best wel beïnvloeden. (R10)

De teamcohesie wordt door alle respondenten erkend als essentiële factor binnen de teamprestatie. Andere respondenten benoemen dat positiviteit essentieel is om een bepaalde sfeer neer te zetten en een gevoel van eenheid te creëren. Een aantal respondenten geven aan dat het qua inzet en eenheidsgevoel goed zit bij FRV. Zo zeggen enkele respondenten lief en leed te delen met een aantal teamgenoten en dat iedereen wel een vriendengroep binnen FRV heeft met wie ze ook buiten de vereniging om optrekt. Onderstaand citaat is een voorbeeld hoe deze cohesie zich uit.

We worden van de mat geveegd, maar we staan er wel allemaal en we doen het wel met elkaar. Iedereen heeft voor elkaar gevochten. Dat zorgt ervoor dat iedereen wel een bepaalde verbintenis met elkaar voelt. (R8, vice-aanvoerder)

Vervolgens is de respondenten gevraagd welke rol leiderschap speelt in de factoren die de teamprestatie beïnvloeden. Leiderschap speelt een grote rol in het creëren van het eenheidsgevoel door een goede positieve en veilige sfeer te creëren, waarin eenieder zichzelf durft te zijn en zich durft uit te spreken. Op die manier is het mogelijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en om bovendien deze eenheid in te zetten op de juiste momenten en plekken. Leiderschap speelt hierin ook een rol door de focus niet slechts op de prestaties te leggen, maar ook het plezier in het spel te benadrukken. Eén respondent noemt dat de prestaties al gauw afnemen als er geen plezier is. Bovendien geven vrijwel alle respondenten aan te rugbyen of coachen voor hun plezier. Een andere respondent benoemt dat leiderschap de prestatie van het team kan beïnvloeden door als leider teamgenoten te motiveren, bijvoorbeeld als het team achter staat en het 'koppie' laat hangen. De hoofdcoach voegt hier nog wat aan toe, weergegeven in het volgende citaat.

Dat je allemaal op dezelfde pagina zit, dat je allemaal hetzelfde wil en naar hetzelfde toewerkt. Ook dat je je eigen verantwoordelijkheid neemt voor je eigen taak, zodat het in het grote plaatje een goed geheel wordt. (R25, hoofdcoach)

Daarbij is het van belang om te handelen binnen de mogelijkheden en behoeften van het team. Dit wordt met name benoemd door de respondenten met een formele leidende rol. Aanvoelen wat er binnen een team gebeurt en vervolgens wat er nodig is, is hierin een grote taak voor de leider. Dit is niet voor iedereen weggelegd, benoemt de vice-aanvoerder (respondent 8). Ze sluit af met dat een goede leider een verbinder is, omdat hij of zij een team echt als team kan laten presteren.

6. Discussie en conclusie

In de resultaten en analyse is stilgestaan bij de betekenisgeving van leiderschap met hierin in het bijzonder aandacht voor de acht kenmerken van relationeel leiderschap. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de deelvragen door de bevindingen kritisch te bespreken aan de hand van de literatuur en theoretisch-conceptuele kaders. Allereerst zal dieper worden ingegaan op de rol van interacties in de gevonden definitie van leiderschap binnen FRV Dames 1. Hierbij zal ook worden geanalyseerd hoe deze interacties verdeeld zijn over het team. Vervolgens worden ook de bevindingen omtrent de invloed van leiderschap op de teamprestaties besproken.

6.1 Betekenisgeving aan leiderschap

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd hun betekenis van leiderschap uitgebreid te beschrijven en dit te illustreren met voorbeelden. Zowel Weick (1995) als Whales et al. (2021) beschrijven in hun studies dat een gedeeld begrip lastig te bewerkstelligen is, doordat ieder individu een eigen betekenis geeft aan leiderschap. Deze betekenis ontstaat aan de hand van de zeven met elkaar samenhangende kenmerken van betekenisgeving, beschreven door Weick (1995). Whales et al. (2021) beschrijven echter ook dat individuen binnen een bepaalde context door middel van continue iteratieve interacties nader tot elkaar proberen te komen in hun betekenisgeving aan leiderschap, evenals de manier waarop leiderschap in het team wordt ingevuld. Hierbij zijn percepties van ervaringen en prestaties belangrijk om dit gedeelde begrip te creëren. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan kan vervolgens gedeeld begrip ontstaan (Whales et al., 2021). In dit afstudeeronderzoek is daarom onderzocht of er een gemeenschappelijke deler bestaat, waarbij de intentie niet is om een eenduidige definitie van leiderschap of de beoefening van leiderschap te vinden. De intentie is in dit geval slechts om te kijken hoe de percepties van de respondenten zich tot elkaar verhouden. Hiermee kan vervolgens bekeken worden op welke wijze leiderschap in het team wordt ingevuld. De zeven kenmerken van Weick (1995) vormen de basis in deze analyse.

Ondanks de grote diversiteit aan leden bij FRV en de zeer uiteenlopende perspectieven op leiderschap die hieruit voortkomen, is er in een aantal opzichten een rode draad uit hun percepties van leiderschap op te maken. Zo valt op dat positiviteit in alle interviews wordt genoemd als belangrijk onderdeel van leiderschap: een leider is een goed voorbeeld voor anderen, is positief in de uitstraling en in het aansturen van anderen. Daarnaast valt op dat een leider anderen in zijn of haar omgeving betreft bij zijn of haar eigen leiderschap. Zo krijgen anderen het vertrouwen om bepaalde onderdelen uit te voeren en wordt anderen om input gevraagd om bijvoorbeeld hun ideeën met de rest van het team te delen. Om dit succesvol te doen dient de leider inzicht te hebben in andermans sterke en zwakke punten en hierop aan te sturen. Op die manier stimuleert een goede leider samenwerking tussen leden uit het team en verkrijgt men inzicht in elkaars denkwijze. Bovendien ligt hierdoor de verantwoordelijkheid niet alleen bij de leider zelf. Door als leider bewust bezig te zijn met het betrekken van teamgenoten bij hun leiderschap, stellen de leiders anderen in staat om te experimenteren met leiderschap en zo zichzelf te ontwikkelen. Tot slot lijkt het van belang om aan te voelen wat er nodig is en wat er mogelijk is binnen het team. Met deze kennis kan een leider een visie ontwikkelen die bepalend is voor de koers die het team vaart.

Er geldt overigens niet dat de hierboven beschreven bevindingen de werkelijke definitie van leiderschap vormen. Er is slechts op zoek gegaan naar de gemeenschappelijke deler in de percepties van leden binnen FRV Dames 1. Ieder individu binnen het team geeft op haar eigen manier betekenis aan leiderschap. In verschillende contexten kan de betekenis van leiderschap

bovendien ook variëren. Dit geeft slechts inzicht op basis waarvan leden uit het team leiderschap over het algemeen aan zichzelf en aan elkaar toekennen.

6.2 Interacties die leiderschap sociaal construeren

Uhl-Bien (2006) maakt binnen de *Relational Leadership Theory* onderscheid tussen twee perspectieven: het entiteitsperspectief en het relationele perspectief. In dit afstudeeronderzoek is gebruikgemaakt van het relationele perspectief. Binnen dit perspectief omschrijft ze de *Relational Leadership Theory* als overkoepelend raamwerk voor het bestuderen van het continue proces van interactie en betekenisgeving. Het bestuderen hiervan vergroot het begrip van leiderschap door meer inzicht te geven in de relationele processen die leiderschap gezamenlijk sociaal construeren. Het is een proces dat door middel van sociale interacties de sociale orde continu structureert. Vanuit het perspectief van relationeel leiderschap hebben Whales et al. (2021) drie categorieën beschreven: verbale interacties, non-verbale interacties en betekenisgeving, welke in hun ogen gezamenlijk leiderschap construeren. Deze categorieën zijn verder onderverdeeld in acht kenmerken, namelijk aanmoedigen, instructies geven, discussiëren, vragen stellen (verbale interacties), fysieke interacties, het uiten van emoties en lichaamstaal (non-verbale interacties) en reflectie en projectie (betekenisgeving). De focus in dit afstudeeronderzoek ligt op de sociale interacties tussen verschillende individuen binnen een topsportorganisatie. Aan de hand van de *Social Network Analysis* is daarom geanalyseerd hoe interacties een rol spelen in het construeren van leiderschap.

Het idee achter de *Social Network Analysis* is dat de structuur van sociale netwerken bepalend is voor de manier waarop organisaties of zelfs gehele samenlevingen zich ontwikkelen en succes behalen (Borgatti, Mehra, Brass & Labianca, 2009). Indien de resultaten worden geanalyseerd vanuit de *Social Network Analysis*, wordt geanalyseerd welke invloed deze interacties hebben op het netwerk waarin ze plaatsvinden. Het biedt handvatten voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. In dit afstudeeronderzoek is gebruikgemaakt van een *mixed methods* onderzoeksdesign, waarin er enquêtes zijn afgenomen om de verdeling van diverse typen interacties over het team in kaart te brengen middels het beoordelen van elkaar op deze interacties. Vervolgens zijn er elf semigestructureerde interviews afgenomen om hier verdieping in aan te brengen. Hierin is op individueel niveau geanalyseerd naar de manier waarop relaties worden vormgegeven. Op collectief niveau gaat de aandacht naar hoe het team als collectief het geheel op zo'n manier in beweging houdt dat er invloed op de structuur wordt uitgeoefend in plaats van dat de structuur hen beïnvloedt (Uhl-Bien, 2006). Hiermee bedoelt Uhl-Bien (2006) dat het collectief inzicht heeft in welk type interacties nuttig zijn voor de ontwikkeling van het collectief en hier vervolgens op inspeelt. Door naar beide aspecten te kijken kan iets gezegd worden over de manier waarop identificatie met de groep, toewijding aan de groep, interactie met teamgenoten en machtsverhoudingen invloed hebben op de constructie van leiderschap. Deze zullen daarom achtereenvolgens worden besproken.

De mate waarin respondenten zich identificeren met de groep hangt nauw samen met de normen en waarden binnen de vereniging. Het uitdragen van deze normen en waarden zorgt namelijk voor verbinding met elkaar. Voorbeelden die worden genoemd zijn hard willen werken, plezier in het spel en een open cultuur waarin veel ruimte is om te weten hoe het ook buiten het rugby om met iemand gaat. Positiviteit werkt tot in de haarvaten van de vereniging door en staat bij vrijwel iedere respondent centraal. Daarbij is FRV een relatief homogene sportvereniging qua leden, aangezien de club alleen maar studenten en net afgestudeerden leden heeft. De leeftijd varieert over het algemeen tussen achttien en vijftientig jaar oud, met hier en daar een uitzondering. Dit zorgt, ondanks de variatie aan karakters en achtergronden, al voor een grote binding met elkaar. Hierbij geven ook enkele respondenten aan elders soms als

buitenbeetje te worden gezien. Doordat er bij FRV zo'n open en toegankelijke cultuur heerst waar iedereen welkom is, identificeren zij zich hier juist met elkaar. Verschillen in identificatie zitten met name in de ambities van spelers. Waar sommige respondenten 'slechts' voor het plezier rugbyen, is bij andere teamgenoten de ambitie overduidelijk. Een ander aspect dat identificatie met de groep bemoeilijkt is dat sommige spelers te veel ruimte opeisen, vaak ten koste van de wat minder dominante types. Dit zorgt voor onbegrip en irritatie en leidt tot minder verbinding binnen het team.

Op het gebied van toewijding wordt genoemd dat dit gaat over het verdedigen van de heersende normen en waarden binnen de vereniging. Het verdedigen hiervan laat zien dat diegene FRV een warm hart toedraagt. Hieronder vallen bijvoorbeeld het nakomen van afspraken over bijvoorbeeld aanwezigheid, extra trainen om het niveau te verbeteren of bepaalde taken binnen het team of de vereniging oppakken. Dit laat zien dat iemand wil investeren in zichzelf om daarmee het team dan wel de vereniging verder te helpen. Een ander aspect dat vaker terugkomt is dat FRV sommige respondenten veel heeft gebracht, zowel op persoonlijk als speltechnisch vlak. Hierdoor gunnen zij dit anderen ook. Daar waar zij enkele jaren eerder door de meer ervaren spelers zijn begeleid in hun ontwikkeling, zijn zij nu zelf de meer ervaren spelers. Een aantal van hen voelt daarom de verantwoordelijkheid om de nieuwere spelers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Tot slot zijn vechtlust en doorzettingsvermogen factoren die toewijding aan het team tonen. Ook in lastige situaties of wedstrijden wordt door de respondenten erkend dat enkele spelers altijd door blijven gaan en het team hierin proberen mee te nemen.

Elke interactie heeft invloed op de betekenisgeving aan leiderschap (Fransen et al., 2015a) en daarmee op de machtsverhoudingen binnen het team. Andersom geldt ook dat de machtsverhoudingen invloed hebben op de betekenisgeving (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011). Uhl-Bien (2006) beschrijft het proces van het continu veranderen van de sociale hiërarchie met coördinatie. Indien interacties plaatsvinden, wordt die samenhang iets aangepast. Door diverse interacties na elkaar of tegelijkertijd is er continu invloed op die machtsposities. Na analyse van de antwoorden van de respondenten is er een aantal aspecten aan te wijzen als belangrijke factoren in de beïnvloeding van de machtsverhoudingen. Een voorbeeld hiervan is dat bepaalde rollen gepaard gaan met verwachtingen. Zo wordt van de aanvoerder verwacht het team klaar te stomen en te motiveren bij aanvang van een wedstrijd en wordt van de hoofdcoach verwacht strategieën te bepalen en spelers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Deze verwachtingen gaan automatisch gepaard met verschil in positie in het sociale netwerk, waarbij hun positie meer in het centrum van het sociale netwerk is. In de diverse diagrammen is eveneens te zien dat beide respondenten zich veelal in het midden van het sociale netwerk begeven in de kenmerken die hierbij horen (respectievelijk aanmoedigen en instructies geven). Dat betekent niet alleen dat van hen wordt verwacht deze taken op te pakken, maar dat ook door leden uit het team wordt erkend dat zij dit (goed) doen. Een tweede factor die de machtsverhoudingen beïnvloedt is de acceptatie van iemands leiderschap. Iemand kan zichzelf een goede leider vinden, maar als het team diegene niet accepteert als leider, zal diegene nooit als goede leider beoordeeld worden. Zo zijn er diverse respondenten geweest die aangaven zichzelf in bepaalde vaardigheden goed in te schatten, terwijl hun teamgenoten hen minder goed beoordeelden. Hierdoor bevonden zij zich vaak relatief meer aan de buitenkant van het sociale netwerk. Andere factoren die machtsverhoudingen beïnvloeden zijn rugby-ervaring, zelfvertrouwen, het goede voorbeeld geven, een visie hebben en uitdragen en een eventuele leidende positie in het veld. De respondenten die over (een van) deze kenmerken beschikken, bevinden zich vaker centraal in het sociale netwerk dan respondenten die deze kenmerken niet hebben. Tot slot wordt het opeisen van ruimte genoemd als factor die leidt tot discrepantie in de geldende machtsverhoudingen. Hierin is er een verschil tussen mensen die wel en geen ruimte opeisen.

De positie in het sociale netwerk wordt vervolgens beïnvloed door rugbyervaring. Zo wordt bijvoorbeeld het opeisen van ruimte door onervaren speelsters niet altijd gewaardeerd, wat terug te zien is in de positie in het sociale netwerk. Deze speelsters bevinden zich dan ook vaker aan de buitenkant van het *target network diagram*.

Deze posities van de knopen zeggen iets over de taken en rollen die leden uit het team uitvoeren. Deze taken of rollen kunnen zij opeisen, maar ook toebedeeld krijgen. Deze taken of rollen hoeven bovendien niet per definitie expliciet benoemd te zijn binnen het netwerk, maar kunnen ook impliciet doorwerken (Bachrach & Baratz, 1962). Dit verklaart dat sommige speelsters feedback kunnen geven aan teamgenoten en dat hierop wordt gehandeld door de desbetreffende teamgenoten, zonder dat hier afspraken over zijn gemaakt binnen het team. Het resultaat is een gedeeld begrip van wat er op dat moment het best kan gebeuren (Whales et al., 2021). Dit biedt ook een verklaring voor verschillende redenen van vragen stellen. Sommige respondenten stellen een vraag om een gedeeld begrip te creëren, wellicht omdat zij zelf iets niet duidelijk vinden, maar enkele speelsters stellen ook vragen om anderen mede-eigenaar van het proces en daarmee de successen van het team te maken. Whales et al. (2021) beschrijven dat deze manier van vragen stellen vereist dat deze persoon zich bewust is van de interactie en de gevolgen van deze interactie. In plaats van deze teamgenoten te instrueren met wat er gaat gebeuren, vraagt zij hen naar hun perspectief. Indien de leider het hier niet mee eens is, kan hij of zij in discussie gaan of een wedervraag stellen om alsnog een gedeeld begrip te creëren. Op die manier zullen zij het proces meer geloven en uitdragen naar andere teamgenoten. Ze hebben dit perspectief immers zelf aangedragen. Het versterkt daarmee de positie van de leider (Seers & Chopin, 2012).

Concluderend kan gesteld worden dat machtsverhoudingen, de mate waarin iemand zich committeert aan een groep, zich identificeert met de groep, in meer of juist mindere mate interacteert met andere groepsleden en in meer of mindere mate door andere groepsleden als onderdeel van de groep wordt gezien invloed hebben op hoe ieder individu zich gedraagt. Dit gedrag heeft vervolgens weerslag op de omgeving, wat op zijn beurt het gedrag van het individu weer verandert. Op die manier positioneert eenieder zich in het desbetreffende sociale netwerk (Marin & Wellman, 2011). Ook de specifieke context waarin het sociale netwerk zich bevindt is van belang, omdat dit zowel de interacties als de betekenisgeving binnen de context beïnvloeden (Van Wart, 2003). Daarin spelen zowel de perceptie van het eigen leiderschap als de perceptie van andermans leiderschap een rol. Binnen FRV beïnvloeden deze factoren alle leden uit het team in het erkennen en nemen van leiderschap. Hieruit volgt dat leiderschap een continu proces van betekenisgeving en interactie is (Sutherland, 2018), waarmee het sociaal wordt geconstrueerd. In de volgende paragraaf wordt nader toegewerkt naar de invulling van leiderschap binnen FRV Dames 1 als gevolg van dit continue proces van interactie en betekenisgeving.

6.3 De verdeling van sociale interacties over individuen

Binnen het sociale netwerk van FRV Dames 1 bevinden zich allerlei knopen die door middel van relaties op een bepaalde manier met elkaar verbonden zijn. Deze knopen verschillen van elkaar in macht als gevolg van bepaalde bevoordeelde posities in het netwerk. Deze positie ontstaat op basis van interacties met andere knopen in het netwerk (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011). Door eerdere interacties met teamgenoten positioneert een knoop zich dus ergens in het netwerk. Daarnaast hebben de identificatie met de groep, toewijding aan de groep en in hoeverre iemand onderdeel is van de groep invloed op deze positie (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011). Deze posities zijn geanalyseerd aan de hand van de *Social Network Analysis*, waarbij het sociale netwerk voor de acht kenmerken van relationeel leiderschap is weergegeven in acht *target network* diagrammen. Aan de hand van de acht *target network* diagrammen, bijbehorende

correlaties en bevindingen uit de interviews kunnen een aantal conclusies worden getrokken om te bepalen hoe de diverse interacties verdeeld zijn over individuen binnen de topsportorganisatie. Zo is door middel van Spearman's correlaties aangetoond dat de alle verbale interacties (aanmoedigen, instructies geven, discussiëren en vragen stellen) een grote samenhang met elkaar hebben en veelal belegd zijn bij dezelfde leiders. Binnen de non-verbale interacties en betekenisgeving bestaat meer variantie, getuige de vaker voorkomende middelmatige correlaties. De middelmatige correlaties suggereren dat, ondanks dat ze verbonden zijn, duidelijk van elkaar verschillen en dus bij andere leden uit het sociale netwerk belegd zijn. De samenhang tussen twee kenmerken is bij een middelmatige correlatie namelijk minder. Een interessante conclusie is dat de non-verbale interacties een hoge samenhang met elkaar hebben, evenals de twee kenmerken die vallen onder betekenisgeving. Binnen beide categorieën zijn de kenmerken dus veelal bij dezelfde spelers belegd. De samenhang tussen non-verbale interacties en betekenisgeving is daarentegen juist gering. Alle vier de correlaties zijn immers gematigd. De *target network* diagrammen bevestigen deze bevindingen. In de fysieke interacties en het uiten van emoties staan inderdaad een aantal dezelfde spelers centraal. Deze spelers zijn over algemeen spelers die in reflectie en projectie minder centraal staan. Verder kan ook geconcludeerd worden dat fysieke interacties in hogere mate samenhangen met de verbale interacties dan het uiten van emoties. Spelers die goed worden beoordeeld op de verbale interacties, scoren dan ook vaker goed op de fysieke interacties dan op het uiten van emoties.

Concluderend kan gesteld worden dat de verschillende kenmerken van relationeel leiderschap verdeeld zijn over meerdere leden uit het team. Hierbij is de samenhang tussen diverse kenmerken groot, maar geldt dit niet voor alle kenmerken. Dit betekent niet dat deze kenmerken minder belangrijk zijn voor het uitvoeren van leiderschap. Het betekent slechts dat deze kenmerken anders belegd zijn binnen het team op basis van de percepties van hun teamgenoten. Dit ondersteunt enerzijds de bevinding dat leiderschap verschillende aspecten kent die verdeeld kunnen zijn over verschillende individuen binnen een context (Crevani, 2019; Uhl-Bien, 2006) en anderzijds de bevinding dat iedereen een eigen betekenis geeft aan leiderschap en daarom andere personen als leider ziet (Cunliffe & Eriksen, 2011). Studies die gebruikmaken van het relationele perspectief zouden daarom niet slechts op één leider moet focussen, maar op alle leden in de desbetreffende context. Deze suggestie doen Morgeson, DeRue en Karam (2010) in hun studie ook.

6.4 Leiderschap in relatie tot de teamprestatie

Leiderschap beïnvloedt de teamprestatie indirect door bepaalde onderdelen binnen het team te faciliteren (Farshad, Mahboub & Ali, 2011; Price & Weiss, 2011), waarbij effectief leiderschap goede teamprestaties in de hand zou werken (Fransen et al., 2014; Whales et al., 2021). Dat gaf aanleiding om in dit afstudeeronderzoek te analyseren hoe leden van een topsportorganisatie leiderschap relateren aan de teamprestaties. In deze deelvraag is gebruikgemaakt van inductief redeneren, wat betekent dat vanuit de antwoorden van de respondenten wordt geanalyseerd of generieke uitspraken mogelijk zijn. Er is daarom bevestigd welke factoren belangrijk zijn voor een goede teamprestatie en welke rol leiderschap daarin speelt.

De respondenten noemen een aantal factoren die invloed hebben op de prestatie: positiviteit, een goede voorbereiding, vertrouwen in het team, inzet en kwaliteit. Vanuit studies van Bass et al. (2003) en Mach, Ferreira en Abrantes (2021) blijkt dat vertrouwen, samenwerking, motivatie en een eenheidsgevoel belangrijke factoren zijn voor de teamprestatie. In dit opzicht kunnen inzet en motivatie onder dezelfde noemer worden geschaard. Hierover wordt gezegd dat ieder individu in het team moet uitstralen voor elke centimeter te willen knokken. De inzet van een enkel individu kan weerslag hebben op het gehele team. Indien één iemand een slechte dag

heeft, kan dit de rest van het team dus op negatieve manier beïnvloeden. De rol van leiderschap hierin is om dit te herkennen en hierop te reageren. Dit kan door de desbetreffende speelster feedback te geven over afspraken die met elkaar zijn gemaakt, namelijk dat positiviteit zowel op als naast het veld altijd centraal moet staan. Deze simpele herinnering zou de desbetreffende speelster al kunnen motiveren om haar gedrag aan te passen. Bass et al. (2003) beschrijven eveneens dat feedback geven binnen goed leiderschap een van de interacties is die de teamprestatie kunnen beïnvloeden door in te spelen op iemands motivatie. Indien deze speelster haar gedrag aanpast, komt dit eveneens het eenheidsgevoel ten goede doordat alle neuzen weer dezelfde kant op staan. Een andere factor die door de respondenten wordt genoemd is de kwaliteit binnen het team. Hierin spelen enkele onderdelen een rol: kwaliteit van de trainingen, kwaliteit in de aansturing en speltechnische kwaliteiten. Met name in de speltechnische kwaliteiten was er afgelopen seizoen weinig vertrouwen binnen het team. Door de vele blessures was de kwaliteit minder dan gehoopt en dat had vervolgens ook invloed op het vertrouwen en motivatie van enkele speelsters. Bass et al. (2003) onderschrijven dat deze twee factoren belangrijk zijn voor een goede teamprestatie. De rol van leiderschap is hierin echter beperkt, zo geven enkele respondenten aan. Men heeft er alles uitgehaald wat erin zat, maar indien de speltechnische kwaliteiten binnen het team ondermaats zijn, is dit in de resultaten terug te zien.

De kwaliteit van de trainingen en aansturing werd daarentegen over het algemeen als goed beoordeeld door de respondenten. Op deze twee elementen kan leiderschap wel invloed uitoefenen volgens de respondenten. Met name de aansturing is een factor die leiderschap construeert. Dit vereist van de aansturende coaches of speelsters dat ze inzicht hebben in wat er dient te gebeuren en hoe dit dient te gebeuren. Verschillende respondenten benoemen dat dit de doorslag kan geven in het winnen of verliezen van een wedstrijd. Goede leiders kunnen het verschil maken door de juiste beslissingen te nemen en anderen te stimuleren om iets op een in hun ogen goede manier aan te pakken. Dit schept vertrouwen en zorgt op die manier voor een eenheidsgevoel (Mach, Ferreira & Abrantes, 2021). Vertrouwen is een veel terugkerend element: vertrouwen in de eigen capaciteiten, vertrouwen in de capaciteiten van individuele teamgenoten en vertrouwen in de capaciteiten van het team als geheel. Het uiten van dit vertrouwen is volgens Bass et al. (2003) een belangrijke interactie om uiteindelijk goede prestaties te bewerkstelligen. Het uiten hiervan stimuleert namelijk samenwerking en versterkt het eenheidsgevoel. In het geval van FRV Dames 1 is het vertrouwen in het team aankomend seizoen extra van belang door de vele ervaren speelsters die vertrekken. Ook zonder hen dient het team te laten zien dat het kan presteren op nationaal niveau. Nieuwe speelsters dienen op te staan om de rol van de meer ervaren speelsters over te nemen, opdat het team hun doel, handhaving op het huidige niveau, kan behalen. Het kan daarbij helpen om vanaf de voorbereiding al routines in te bouwen en duidelijk te communiceren. Dit creëert vastigheid en daarmee ook vertrouwen. Zo noemt één respondent als voorbeeld dat het nuttig voor het vertrouwen van het team is als de hoofdcoach de warming-up elke keer op dezelfde manier leidt. Op het bovenstaande dient echter een nuance te worden aangebracht. Whales et al. (2021) benoemen in hun studie namelijk dat het succes van een team niet slechts van leiderschap afhankelijk is en bovendien dat effectief leiderschap niet altijd leidt tot succesvolle teamprestaties.

De desbetreffende deelvraag gaat over de gevolgen van de interacties die leiderschap sociaal construeren voor de teamprestatie. Volgens de studies van Bass et al. (2003) en Mach, Ferreira & Abrantes (2021) is de rol van deze interacties met name het faciliteren van vertrouwen, samenwerking, motivatie en een eenheidsgevoel. Concluderend ligt de focus binnen FRV Dames 1 met name op positiviteit, een goede voorbereiding, vertrouwen in het team, inzet en kwaliteit. Daarnaast speelt het sociale aspect binnen studentensportvereniging FRV een erg grote rol. Er

wordt gesport op hoog niveau, maar dit mag het plezier in het spel nooit in de weg zitten. Hierin speelt leiderschap een grote rol door verbintenis te creëren binnen het team, zodat op die manier het team zowel op als buiten het veld als eenheid kan functioneren en daardoor beter kan presteren.

6.5 Limitaties

Onderzoek doen gaat gepaard met het maken van keuzes. Deze keuzes zijn noodzakelijk om de uitvoerbaarheid van studies te waarborgen. Dit betekent vaak echter ook dat er bepaalde beperkingen te benoemen zijn. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij enkele beperkingen door te reflecteren op het onderzoeksproces en de keuzes die gemaakt zijn. Allereerst is in dit afstudeeronderzoek gekozen voor een casestudie. Een casestudie biedt voordelen, zoals het verkrijgen van diepere inzichten in de te onderzoeken fenomenen, maar kent ook enkele nadelen, zoals de generaliseerbaarheid naar andere contexten (Skinner, Edwards & Corbett, 2014). De context is in dit afstudeeronderzoek namelijk sterk bepalend voor de interacties die plaatsvinden en de betekenis die respondenten geven aan leiderschap. Om de analytische generaliseerbaarheid alsnog te vergroten, is geprobeerd om zo gedetailleerd mogelijk uit te leggen hoe generalisatie kan worden bewerkstelligd. Zo is bijvoorbeeld de context van FRV Dames 1 uitgebreid geschetst. Hiermee kan bijvoorbeeld een replica van dit afstudeeronderzoek worden gedaan.

Daarnaast is het vanuit het perspectief van de *Social Network Analysis* ook mogelijk om te kijken in welke mate men interacteert met de groep en in hoeverre men onderdeel is van de groep (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011). Dit wordt in dat geval niet beoordeeld door iemand zelf, maar juist door zijn of haar teamgenoten. Op die manier is ook in kaart te brengen hoe het sociale netwerk is vormgegeven. Er volgt echter een ander type *target network diagram* uit, omdat in dat geval niet wordt bevraagd hoe goed iemand is in een bepaalde gedraging, maar wie die gedragingen uitvoert. Hierdoor is er onderscheid tussen wie bijvoorbeeld wel of niet aanmoedigt. Op die manier zijn bepaalde knopen niet met elkaar verbonden. Dit is interessant, omdat hierdoor onder andere zichtbaar wordt welke knopen de meest invloedrijke interacties hebben. In dit afstudeeronderzoek is er echter gekozen voor een enquête waarin de respondenten elkaar moesten beoordelen op basis van de acht kenmerken van relationeel leiderschap. In de interviews is vervolgens verdiepende informatie gevraagd, bijvoorbeeld hoe toewijding aan en identificatie met de groep invloed hebben op het sociale netwerk. In hoeverre iemand zich identificeert met de groep kan immers door iemand zelf worden beoordeeld, terwijl in hoeverre iemand onderdeel van de groep is lastig objectief te beoordelen is door iemand zelf. Doordat het opnemen van deze aspecten in de enquête extra handelingen zou vereisen en daarmee extra tijd zou kosten, is ervoor gekozen om dat niet te doen. Voor vervolgstudies zou het interessant zijn om deze aspecten mee te nemen in het analyseren van het sociale netwerk van een topsportorganisatie, omdat op die manier een compleet beeld van het desbetreffende sociale netwerk kan worden geschetst.

Ook zijn door onvoorziene omstandigheden een aantal spelers niet meegenomen in de enquête. Een aantal van hen was (langdurig) geblesseerd. Om die reden stonden zij niet op de wedstrijdselectie, welke is gebruikt als basis voor de lijst met namen voor in de enquête. Uiteindelijk zijn drie spelers geïnterviewd die niet zijn meegenomen in de enquête. Hierdoor was het af en toe lastig vast te stellen of hun uitspraken, bijvoorbeeld over hun zelfperceptie in bepaalde interacties, terecht waren. Hun positie in het *target network diagram* zou dan immers bevestigen of juist tegenspreken wat zij beweren. Idealiter waren daarom alle respondenten die zijn geïnterviewd meegenomen in de enquête.

Tot slot is onderzocht hoe leiderschap de teamprestaties van FRV Dames 1 beïnvloedt door de respondenten te vragen naar hun perspectief op de rol van leiderschap in relatie tot teamprestaties. Hieruit blijkt dat leiderschap een belangrijke rol speelt in het faciliteren van een aantal onderdelen binnen het team, zoals ook uit eerdere studies duidelijk was geworden. Echter, het zou interessant zijn om hier door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode of een *mixed methods* onderzoeksdesign een vervolg aan te geven. In een longitudinaal onderzoek zou bijvoorbeeld op meerdere momenten de percepties van het erkennen en nemen van leiderschap kunnen worden geanalyseerd. Op die manier kan worden onderzocht in hoeverre dit invloed heeft op de ontwikkeling van het team als geheel. Door daarnaast gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden, is triangulatie van de data mogelijk.

6.6 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om de sociale processen die leiderschap construeren in kaart te brengen binnen een topsportorganisatie. Hier zijn immers nog vrijwel geen studies naar gedaan. Hierbij ligt de focus op hoe verschillende individuen zich tot elkaar verhouden in het erkennen en nemen van leiderschap. Op die manier ontstaan inzichten in de manier waarop leiderschap ontstaat en is ingericht. De hoofdvraag van dit afstudeeronderzoek luidt als volgt: welke betekenis geven individuen binnen een topsportorganisatie aan leiderschap, hoe wordt leiderschap geconstrueerd in de sociale interacties binnen deze topsportorganisatie en hoe verhoudt leiderschap zich volgens individuen binnen deze topsportorganisatie tot de teamprestatie?

De *Relational Leadership Theory* biedt hierin uitkomst. Het kent twee perspectieven: het entiteitsperspectief en het relationele perspectief. In dit afstudeeronderzoek is gekozen om gebruik te maken van het relationele perspectief, omdat het uitgaat van het idee dat ieder individu een eigen betekenis geeft aan leiderschap en daarom andere personen als leider ziet (Cunliffe & Eriksen, 2011) en dat leiderschap verschillende aspecten kent die verdeeld kunnen zijn over verschillende individuen binnen een bepaalde context (Crevani, 2019; Uhl-Bien, 2006). Uhl-Bien (2006) legt de theorie uit als overkoepelend raamwerk voor het bestuderen van het continue proces van interactie en betekenisgeving. Op die manier wordt meer inzicht verkregen in de relationele processen die leiderschap gezamenlijk construeren. Hierbij is leiderschap dus een uitkomst. Door op deze manier naar leiderschap te kijken, verdwijnt de focus op bepaalde attributen die individuen een goede leider maken. In plaats daarvan wordt kennis vergaard over welke factoren een rol spelen in de sociale constructie van leiderschap. De zeven kenmerken van betekenisgeving (Weick, 1995) tonen bijvoorbeeld aan dat er zowel overeenkomsten als verschillen te vinden zijn in de betekenis die individuen geven aan leiderschap. Door middel van iteratieve interacties, waarin alledaagse interacties belangrijk zijn, is het mogelijk om nader tot elkaar te komen. Dit afstudeeronderzoek laat zien dat deze alledaagse interacties verdeeld zijn over alle leden uit het team, waarbij sommigen meer invloed hebben dan anderen. Deze machtsverhoudingen beïnvloeden vervolgens weer ieders gedrag. Hieruit volgt dat relationeel leiderschap een proces is van continu structureren. Indien het entiteitsperspectief was gehanteerd, was in de onderzoeksmethode uitgegaan van een individuele leider met bepaalde attributen. In dat geval was gekeken naar in hoeverre zij goed leiderschap vertoonde. Door in dit afstudeeronderzoek te focussen op de relationele processen die gezamenlijk leiderschap construeren, is het mogelijk geweest om het continue proces van betekenisgeving en interactie te onderzoeken.

Door middel van de *Social Network Analysis* is in dit afstudeeronderzoek in kaart gebracht hoe dit proces van continu structureren in de praktijk werkt. Het heeft namelijk als uitgangspunt dat het sociale leven wordt gecreëerd door interacties. Een *mixed methods* onderzoeksdesign maakte het in dit afstudeeronderzoek mogelijk om te analyseren hoe sociale interacties gezamenlijk

leiderschap construeren. In elf semigestructureerde interviews is geanalyseerd welke factoren de posities in het sociale netwerk beïnvloeden. Het continue proces van betekenisgeving en interactie vormt hierin de basis voor de constructie van leiderschap. Doordat iedereen andere interacties heeft met zijn of haar omgeving, kent iedereen een eigen betekenis toe aan leiderschap. Andersom geldt ook dat iedereen een andere betekenis geeft aan leiderschap, waardoor iedereen andere interacties aangaat. In acht *target network* diagrammen is visueel weergegeven hoe alle leden uit een topsportorganisatie zich tot elkaar verhouden in de acht kenmerken binnen relationeel leiderschap. Door middel van het berekenen van correlaties is berekend in hoeverre bepaalde kenmerken met elkaar samenhangen. Zo is gebleken dat de verbale interacties over het algemeen bij dezelfde leden uit het team belegd zijn, terwijl de non-verbale interacties en betekenisgeving meer bij andere leden zijn belegd. Hieruit volgt dat de verschillende kenmerken verdeeld zijn over meerdere leden uit het team. De conclusie hieruit is dat het relationele perspectief een geschikt perspectief is, omdat het niet uitgaat van een individu, maar van het collectief. Hierbij speelt het continue proces van betekenisgeving en interactie de hoofdrol.

Tot slot is onderzocht hoe leiderschap zich volgens leden van het team verhoudt tot de teamprestatie. Eerdere studies toonden aan dat leiderschap een invloed heeft op het faciliteren van onder andere vertrouwen, samenwerking, motivatie en een eenheidsgevoel (Mach, Ferreira & Abrantes, 2021). Binnen FRV zijn positiviteit, een goede voorbereiding, vertrouwen en inzet factoren die leden van FRV Dames 1 noemen als essentieel voor goede prestaties. Leiderschap speelt hierin een rol door deze factoren te faciliteren. Dit lukt door middel van een continu proces van betekenisgeving en interactie. Eén van de doelen van dit afstudeeronderzoek was dan ook om te onderzoeken of (topsport)organisaties effectief leiderschap kunnen organiseren bijvoorbeeld in het aantrekken van mensen of het ontwikkelen van bepaalde processen. Zo blijkt uit dit afstudeeronderzoek dat leiderschap verdeeld is over meerdere mensen in een (topsport)organisatie en dat leiderschap zich binnen een individu of binnen een team kan ontwikkelen. Door middel van triangulatie van data uit de semigestructureerde interviews en enquête is op te maken dat met name de mensen die zich centraal in het netwerk bevinden hier een grote rol in spelen. Zij hebben immers een bevoorrechte positie ten opzichte van de rest (Wenzel, Bjegovic & Laaser, 2011) en hebben daardoor een relatief grote invloed op de rest van de groep. Door inzicht te hebben in wie deze posities bezetten, is het mogelijk hier gericht op te sturen in de ontwikkeling van het team. De gemeenschappelijke deler uit de betekenisgeving aan leiderschap maakt duidelijk dat hierin positiviteit en *lead by example* een belangrijke invloed hebben op de interacties en betekenissen binnen het team. Op die manier uit leiderschap zich binnen FRV. Ook speelt het sociale aspect binnen FRV een grote rol. De vereniging is immer een studentensportvereniging. Plezier moet te allen tijde voorop staan. Dit laat zien dat leiderschap binnen FRV Dames 1 bijdraagt aan de teamprestaties door te investeren in sociale interacties met andere leden uit het netwerk. Een leider is daarom iemand die verbinding creëert en iemand die investeert in het leiderschap van anderen. Leiders creëren dus leiders en geen volgers.

Literatuurlijst

- Andersen, S. S., & Ronglan, L. T. (2012). Same ambitions–different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing leisure, 17*(2-3), 155-169.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1962). Two Faces of Power, in *“American Political Science Review”*, 56.
- Bloom, G.A. (2002). Coaching demands and responsibilities of expert coaches. *Psychological foundations of sport, 2*, 438-465.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen (2e druk)*. Den Haag: Boom Lemma.
- Borgatti, S.P., Mehra, A., Brass, D.J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science, 323*(5916), 892-895.
- Brandes, U., Kenis, P., & Raab, J. (2006). Explanation through network visualization. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 2*(1), 16.
- Bucci, J., Bloom, G.A., Loughhead, T.M., & Caron, J.G. (2012). Ice hockey coaches' perceptions of athlete leadership. *Journal of Applied Sport Psychology, 24*(3), 243-259.
- Burton, L.J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review, 18*(2), 155–165.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., & Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal, 50*(5), 1217-1234.
- Cotterill, S.T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 9*(1), 116-133.
- Crevani, L. (2019). Relational Leadership. In B. Carroll, J. Ford, & S. Taylor Eds., *Leadership: Contemporary critical perspectives* (2nd ed., Vol. 2) (pp. 223–247). Sage.
- Cunliffe, A.L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations, 64*(11), 1425–1449.
- Dachler, H.P., & Hosking, D.M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D.M. Hosking, H.P. Dachler, & K.J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism* (pp. 1–29). Aldershot: Avebury.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2*(3), 201–215.
- Day, D.V., Gordon, S., & Fink, C. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 397-433.
- Fairhurst, G.T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management communication quarterly, 24*(2), 171-210.
- Fairhurst, G.T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly, 23*(6), 1043-1062.

Farshad, T., Mahboub, S.H., & Ali, Z. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634-8641.

Fransen, K., Haslam, S.A., Mallett, C.J., Steffens, N.K., Peters, K., & Boen, F. (2017). Is perceived athlete leadership quality related to team effectiveness? A comparison of three professional sports teams. *Journal of science and medicine in sport*, 20(8), 800-806.

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T.M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G.V., & Boen, F. (2015a). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social networks*, 43, 28-38.

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T.M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Broek, G.V., & Boen, F. (2015b). The art of athlete leadership: Identifying high-quality athlete leadership at the individual and team level through social network analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37(3), 274-290.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2013). De aanvoedersband–Altijd aan de sterkste arm? Het belang van leidersfiguren binnen sportteams. *Een leven lang sportief en gezond. Abstractboek Dag van het Sportonderzoek 2013*, 129-129.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of sports sciences*, 32(14), 1389-1397.

Frawley, S., Favaloro, D., & Schulenkorf, N. (2018). Experience-based leadership development and professional sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123–134.

Freeman, L.C., Freeman, S.C., & Michaelson, A.G. (1989). How humans see social groups: A test of the Sailer-Gaulin models. *Journal of Quantitative Anthropology*, 1(3), 229-238.

Johnson, J.M. (2002). In-depth interviewing. In J.F. Gubrium, & J.A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp. 103–119). Thousand Oaks: Sage.

Kellett, P. (1999). Organisational leadership: Lessons from professional coaches. *Sport Management Review*, 2(2), 150-171.

Landkammer, F., Winter, K., Thiel, A., & Sassenberg, K. (2019). Team sports off the field: Competing excludes cooperating for individual but not for team athletes. *Frontiers in Psychology*, 10, 2470.

Laumann, E.O., Marsden, P.V., & Prensky, D. (1989). The boundary specification problem in network analysis. *Research methods in social network analysis*, 61(8).

Lusher, D., Robins, G., & Kremer, P. (2010). The application of social network analysis to team sports. *Measurement in physical education and exercise science*, 14(4), 211-224.

MacNeil, C. A. (2006). Bridging generations: Applying “adult” leadership theories to youth leadership development. *New directions for youth development*, 2006(109), 27-43.

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Marin, A., & Wellman, B. (2011). Social network analysis: An introduction. *The SAGE handbook of social network analysis*, 11, 25.
- Mills, J.H., Thurlow, A., & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S., & Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Mosher, M. (1979). The team captain. *Volleyball Technical Journal*, 4(1), 7-8.
- Northouse, P.G. (2019). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Philippe, R.A., & Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach–athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches. *Psychology of sport and exercise*, 7(2), 159-171.
- Price, M.S., & Weiss, M.R. (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49–64.
- Ryan, G.W., & Bernard, H.R. (2000). Techniques to identify themes in qualitative data.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S., & Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020.
- Schiphof-Godart, L. (2014). Wie is de leider? Over aanvoeders en andere steunpilaren in sportteams. *Sportgericht, vakblad voor specialisten in beweging*, 68(5), 6-9.
- Seers, A., & Chopin, S.M. (2012). The social production of leadership: From supervisor-subordinate linkages to relational organizing. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (pp. 43–81). Information Age Publishing.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 14(3).
- Sport & Society*. (z.d.). Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://www.uu.nl/organisatie/departement-bestuurs-en-organisationswetenschap/onderzoek/organisation-and-management/sport-society>
- Sutanto, J., Tan, C.H., Battistini, B., & Phang, C.W. (2011). Emergent leadership in virtual collaboration settings: A social network analysis approach. *Long Range Planning*, 44(5-6), 421-439.

- Sutherland, N. (2018). Investigating leadership ethnographically: Opportunities and potentialities. *Leadership, 14*(3), 263-290.
- Swanson, S., & 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, 28*(1), 81-93.
- 't Hart, P. (2011). Evaluating public leadership: Towards an assessment framework. *Public Money & Management, 31*(5), 323-330.
- Thornton, J.S., Patricios, J., Kemp, J., Engebretsen, L., & Drezner, J. (2021). Robin Hood in SEM? What can we take from elite sport to give back to wider public health?. *British Journal of Sports Medicine*.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly, 17*(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B., & Scandura, T.A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in personnel and human resources management, 18*, 137-186.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public administration review, 214-228*.
- Vidic, Z., & Burton, D. (2011). Developing effective leaders: Motivational correlates of leadership styles. *Journal of applied sport psychology, 23*(3), 277-291.
- Voetbalprimeur. (2020, 30 mei). *Crujff-vertrek bij Ajax na afnemen aanvoedersband: "Misschien maar beter ook"*. Geraadpleegd op 21 december 2021, van <https://www.voetbalprimeur.nl/nieuws/930330/crujff-not-amused-na-afnemen-ajax-aanvoedersband-ik-stemde-ook-voor-piet.html>
- Wenzel, H., Bjegovic, V., & Laaser, U. (2011). Social network analysis as a tool to evaluate the balance of power according to the Serbian Health Insurance Act. *Management in Health, 15*(1).
- Whales, L., Frawley, S., Cohen, A., & Nikolova, N. (2021). We are a team of leaders: practicing leadership in professional sport. *Sport Management Review, 1-25*.
- Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods* (1st edn). Beverly Hills, CA: Sage.
- Zwartkruis, S. (2010, 1 februari). *"Piet Keizer blijft onnavolgbaar"*. Voetbal International. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://www.vi.nl/nieuws/piet-keizer-blijft-onnavolgbaar>

Bijlage 1.

Enquête

0 = niet, 1 = matig, 2 = gemiddeld, 3 = goed, 3= uitstekend

Naam:

Verbale interacties

	Aanmoedigen <i>Positief coachen van teamgenoten; verbaal belonen van teamgenoten bij een juist volbrachte taak</i>	Instructies geven <i>Verbaal richting geven voor toekomstige acties van individuen of de groep als geheel</i>	Discussiëren <i>Het bespreken van training- of wedstrijdssituaties om zo tot een gedeeld begrip van o.a. de strategie te komen</i>	Vragen stellen <i>Vragen om uitleg om een verdiepingsslag te maken en het perspectief van de ander te begrijpen</i>
1. [Naam respondent 1]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2. [Naam respondent 2]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3. [Naam respondent 3]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4. [Naam respondent 4]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5. [Naam respondent 5]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
6. [Naam respondent 6]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
7. [Naam respondent 7]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
8. [Naam respondent 8]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9. [Naam respondent 9]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
10. [Naam respondent 10]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
11. [Naam respondent 11]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
12. [Naam respondent 12]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
13. [Naam respondent 13]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
14. [Naam respondent 14]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
15. [Naam respondent 15]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
16. [Naam respondent 16]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
17. [Naam respondent 17]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
18. [Naam respondent 18]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
19. [Naam respondent 19]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
20. [Naam respondent 20]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
21. [Naam respondent 21]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
22. [Naam respondent 22]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
23. [Naam respondent 23]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
24. [Naam respondent 24]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
25. [Naam respondent 25]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
26. [Naam respondent 26]	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

0 = niet, 1 = matig, 2 = gemiddeld, 3 = goed, 4 = uitstekend

	Non-verbale interacties				Betekenisgeving										
	Fysieke interacties <i>Enthousiasme en empathie tonen met anderen door te reageren met bv. een high five, knuffel, oogcontact, schouderklopje, etc.</i>	Uiten van emoties <i>Bewust of onbewust uiten (non-verbaal) van emoties en daarmee anderen positief beïnvloeden; negatieve emoties verbergen voor teambelang</i>	Reflectie <i>Opgedane ervaringen een plaats geven en hier lering uit trekken; in gesprek gaan om elkaars interpretatie beter te begrijpen.</i>	Projectie <i>Betekenis geven aan toekomstige doelstellingen (in dividueel en collectief) d.m.v. plannen en anticiperen; de sociale orde begrijpen.</i>											
1. [Naam respondent 1]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2. [Naam respondent 2]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3. [Naam respondent 3]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4. [Naam respondent 4]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5. [Naam respondent 5]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6. [Naam respondent 6]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
7. [Naam respondent 7]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
8. [Naam respondent 8]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
9. [Naam respondent 9]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
10. [Naam respondent 10]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
11. [Naam respondent 11]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
12. [Naam respondent 12]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
13. [Naam respondent 13]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
14. [Naam respondent 14]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
15. [Naam respondent 15]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
16. [Naam respondent 16]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
17. [Naam respondent 17]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
18. [Naam respondent 18]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
19. [Naam respondent 19]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
20. [Naam respondent 20]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
21. [Naam respondent 21]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
22. [Naam respondent 22]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
23. [Naam respondent 23]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
24. [Naam respondent 24]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
25. [Naam respondent 25]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
26. [Naam respondent 26]	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Bijlage 2.

Topiclijst

Introductie

1. Kan je iets vertellen over je rugbycarrière tot dusver?
2. Hoe was het voor jou om bij FRV te komen?
3. Hoe zou je FRV omschrijven?
4. Wat betekent FRV voor jou?
5. Wat zijn de voor- en nadelen van het zijn van een studentensportvereniging?
6. Wat zijn je persoonlijke doelstellingen van afgelopen jaar en voor komend jaar?
7. Wat zijn de teamdoelstellingen van afgelopen jaar en voor komend jaar?

Betekenisgeving aan leiderschap

8. Hoe zou jij leiderschap in algemene zin definiëren?
9. Hoe zou jij leiderschap in de (top)sport definiëren? Zijn er verschillen op en naast het veld?
10. Door wie binnen een sportteam kan leiderschap worden uitgeoefend?
11. Er zijn veel verschillende theorieën over leiderschap, waarbij vaak de coach en aanvoerder worden genoemd. Hoe kijk jij aan tegen deze traditionele vormen van leiderschap?
12. Op welke manier bespreken jullie leiderschap met het team?

Perceptie eigen leiderschap

13. Hoe verhoudt jouw leiderschap zich tot de definitie van leiderschap die je zojuist noemde?
14. Hoe uit jouw leiderschap zich en welk gedrag past hierbij?
15. Wat maakt jou een goede leider en wat een minder goede leider?
16. Waarin excelleer jij ten opzichte van teamgenoten op het gebied van leiderschap?
17. In welk opzicht zou jouw leiderschap zich kunnen verbeteren en wat heb je hiervoor nodig?
18. In hoeverre reflecteer jij op je eigen prestaties?
19. In hoeverre identificeer jij je met de groep en waar baseer je dat op?
20. Hoe lig jij in het team en waar baseer je dat op?
21. Wat is jouw rol binnen het team en welke taken pak je op en in hoeverre zien teamgenoten dat je dit doet?

Perceptie leiderschap van teamgenoten

22. In hoeverre ben jij bewust bezig met het leiderschap van jouw teamgenoten?
23. Wat vind jij sterke punten van teamgenoten op het gebied van leiderschap en wat minder sterke punten?
24. In welke leiderschapsgedragingen zijn bepaalde teamgenoten beter dan jij?
25. Op welke momenten is leiderschap gewenst? Wie nemen het voortouw in die situaties?
26. Wat is de rol van de aanvoerder binnen het team en wat moet zij goed kunnen?
27. Missen jullie in het team een bepaalde leiderschapskenmerken in het team?
28. Is er sprake van een bepaalde hiërarchie in de groep? Zo ja, op basis waarvan ontstaat dit, hoe uit deze zich en wat zijn de gevolgen hiervan?
29. In hoeverre reflecteer jij op de prestaties van het team?
30. In hoeverre reflecteren jullie met het team op jullie prestaties?
31. Hoe bespreken jullie de doelstellingen van het team?

De rol van de coachstaf

32. Wat vind jij de rol van de coach tijdens wedstrijden, trainingen en daarbuiten?
33. Wat zijn vaardigheden die een coach sowieso moet beheersen?
34. Op welke momenten is inbreng van de coach gewenst en op welke niet?
35. Hoe is jouw contact met de coach?
36. Hoe ondersteunen de coaches jou om je beter te maken?
37. In welk opzicht zouden de coaches zich nog kunnen verbeteren?
38. Hoe zie jij de taakverdeling tussen coach, aanvoerder en het team?

Leiderschap in relatie tot de teamprestatie

39. Wat zijn belangrijke factoren voor goede prestaties van jullie als team en wat hebben jullie hiervoor nodig?
40. Wat er gebeurt er als er binnen het team goed of juist slecht leiderschap is?
41. Hoe belangrijk is leiderschap volgens jou voor de algehele teamprestatie?

Bijlage 3.

Codeboom

Betekenisgeving aan leiderschap

1. Gebaseerd op identiteitsconstructie
2. Voortkomend uit eerdere ervaringen
3. Invloed vanuit en op de omgeving
4. Vanuit sociale interacties
5. Een continu proces
6. Als gevolg van specifieke aspecten
7. Vanuit een constructie van de werkelijkheid

Social Network Analysis

8. Beschrijving FRV
9. Machtsverhoudingen
10. Toewijding aan het team
11. Identificatie met teamgenoten
12. Onderdeel van de groep
13. Interacteert met de groep

Relationeel leiderschap

14. Aanmoedigen
15. Instructies geven
16. Discussiëren
17. Vragen stellen
18. Fysieke interacties
19. Uiten van emoties
20. Reflectie
21. Projectie

Rol van de coachstaf

22. Kiezen van leiders in het team
23. Bepaling van de rol van sporters met leidende rol
24. Interacties tussen sporter en coach
25. Ontwikkeling van het leiderschap van sporters

Leiderschap in relatie tot de teamprestatie

26. Factoren die leiden tot goede teamprestaties
27. Rol van leiderschap in teamprestaties