

Wat maakt een leider tot goede leider?

Op zoek naar de eigenschappen van kwaliteitsvol
atleetleiderschap, zowel op individueel als op teamniveau.



2015

Dr. Katrien Fransen

Prof. Gert Vande Broek

Prof. Filip Boen

Prof. Bert De Cuyper

M.m.v. Stef Van Puyenbroeck, Tim De
Groote, Steven Puttemans, Stéfanie
Verbiest en Thomas Carpels.

Beste coach,
Beste speler,

Hierbij vindt u de resultaten van een studie die we het afgelopen jaar uitvoerden bij de onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid binnen het Departement Bewegingswetenschappen aan de KU Leuven. Deze studie kaderde binnen mijn afgewerkt doctoraat rond leiders binnen het team als sleutelfiguren voor een betere prestatie.

Dit document bouwt verder op een eerder document dat u ook op onze website kunt terugvinden: “Wie neemt de leiding? Sociale netwerkanalyse als innovatief instrument om gedeeld leiderschap binnen sportteams in kaart te brengen.” (<http://athleteleadership.com>) De bevindingen gaven weer dat leiderschap in sportteams verdeeld is: de coach is niet de enige leider, maar neemt samen met de kapitein en de informele leiders de leiding over de verschillende leiderschapsrollen. Verder werd er getoond hoe we door middel van sociale netwerkanalyse een goede leiderschapsstructuur binnen sportteams kunnen opzetten.

In dit document gaan we dieper in op de eigenschappen die bepalen of spelers als goede leiders worden aanzien door hun teamgenoten. De cruciale vragen zijn: Wat maakt leiders tot goede leiders? En kunnen we deze bepalende eigenschappen gebruiken om onze leiders nog beter te maken? In een tweede deel onderzoeken we de eigenschappen van teams met goed atleetleiderschap. We onderzoeken daarbij of deze teams gekenmerkt worden door een sterkere samenhang naar teamdoelstellingen toe, een betere sfeer en een hogere teamidentificatie dan teams met minder goede atleetleiders.

Om deze zaken te onderzoeken, onderzochten we de leiderschapsstructuur van 64 sportteams binnen voetbal, basketbal, volleybal en handbal. In de eerste plaats willen we dan ook deze coaches en hun spelers bedanken voor hun bereidwilligheid om mee te werken aan onze studie. Naast de objectieve resultaten van onze studie, vindt u in dit document eveneens een aanvulling door sportpsycholoog Bert De Cuyper die vanuit zijn ervaring deze resultaten verder verduidelijkt en interpreteert naar het veld toe.

Wanneer u deze informatie verder wil verspreiden en/of wil publiceren, mag ik u dan vragen eerst met mij contact op te nemen? Alvast hartelijk dank!

Hopelijk kunnen deze resultaten u en uw team helpen om de leidersfiguren binnen uw team te identificeren, hun leiderschapskwaliteiten te verbeteren en zo ook de prestatie van uw team te optimaliseren. Alvast veel succes!

Sportieve groeten,

Dr. Katrien Fransen

Prof. Gert Vande Broek

Prof. Filip Boen

Prof. Bert De Cuyper

Dr. Katrien Fransen

Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid

Departement Bewegingswetenschappen

KU Leuven

Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be

INHOUDSTAFEL

| | |
|--|----|
| A. Leiderschap in Sportteams..... | 4 |
| B. Deelnemers..... | 6 |
| C. Sociale Netwerkanalyse | |
| 1. Sociale netwerkanalyse om de leiderschapsstructuur in kaart te brengen..... | 7 |
| 2. Sociale netwerkanalyse om de verbondenheid binnen het team in kaart te brengen... | 10 |
| D. Resultaten – Wat maakt een leider tot goede leider? | 13 |
| 1. De kwaliteit van leiderschap in het algemeen..... | 15 |
| 2. De kwaliteit van taakleiderschap..... | 15 |
| 3. De kwaliteit van motivationeel leiderschap..... | 16 |
| 4. De kwaliteit van sociaal leiderschap..... | 16 |
| 5. De kwaliteit van extern leiderschap..... | 17 |
| 6. Conclusies..... | 17 |
| E. Resultaten – Wat karakteriseert teams met goed atleetleiderschap? | |
| 1. Teamidentificatie..... | 19 |
| 2. Teamcohesie..... | 20 |
| F. Discussie | |
| 1. Algemene resultaten..... | 22 |
| 2. Voordelen van netwerkanalyses specifiek voor uw team..... | 23 |
| G. Vertaling naar het veld door Bert De Cuyper..... | 25 |
| H. Over de auteurs..... | 27 |
| I. Referenties..... | 29 |

A. Leiderschap in Sportteams

Wanneer het woord ‘leiderschap’ valt in een sportcontext, wordt dit vaak onbewust in verband gebracht met het leiderschap van de coach. Wat dikwijls onderschat wordt, is het belang van leidersfiguren binnen het team (de **atleetleiders**); spelers die zowel op als naast het veld de leiding nemen en zo een grote invloed kunnen uitoefenen op hun teamgenoten. Het belang van deze atleetleiders werd reeds in verschillende van onze onderzoeken aangetoond (zie <http://athleteleadership.com/>). Twee experimentele studies toonden bijvoorbeeld aan dat atleetleiders een **cruciale rol hebben in het beïnvloeden van het teamvertrouwen en de prestatie van hun teamgenoten** (Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2015). Wanneer de atleetleiders geloofden dat ze de wedstrijd zouden winnen en dit ook uitstraalden op het veld, kregen ook hun teamgenoten meer vertrouwen in de capaciteiten van hun team. Het versterkte teamvertrouwen vertaalde zich daarnaast ook in een betere prestatie, zowel op individueel als op teamniveau.

Atleetleiders kunnen echter ook een negatieve impact hebben. Uit dezelfde experimentele studies bleek immers dat wanneer de leider uitstraalde dat hij alle vertrouwen in zijn team verloren had, ook zijn teamgenoten hun schouders lieten zakken. Het mindere teamvertrouwen bleek ook hier hand in hand te gaan met een mindere prestatie. Het is dus cruciaal om te weten wie de goede atleetleiders zijn binnen het team, zodat deze ook op gepaste wijze gecoacht kunnen worden. Voorgaand onderzoek toonde reeds aan dat er **vier verschillende leiderschapsrollen** zijn die spelers op zich kunnen nemen (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2014):

1. De taakleider

Een taakleider neemt de **leiding op het veld**; deze persoon helpt ons team te focussen op onze doelstellingen en helpt bij het nemen van **tactische beslissingen**. Verder geeft deze taakleider zijn teamgenoten raad tijdens de wedstrijd en stuurt ze bij waar nodig.

2. De motivationele leider

De motivationele leider is de **grootste motivator** op het terrein; deze persoon kan zijn teamgenoten aanmoedigen om tot het uiterste te gaan; ook spelers die er even door zitten, spreekt deze leider terug moed in. Kortom, **alle emoties op het veld** leidt deze leider **in goede banen** om zo als team optimaal te presteren.

3. De sociale leider

Deze persoon heeft een leidende rol **naast het veld**; deze leider zorgt ervoor dat er een goede verstandhouding en een **goede sfeer** heerst binnen ons team, bv. in de kleedkamer, in de cafetaria of bij sociale teamactiviteiten. Verder helpt deze leider om **conflicten** tussen teamgenoten naast het veld op te lossen, hij biedt een **luisterend oor** en wordt vertrouwd door zijn teamgenoten.

4. De externe leider

Deze persoon vormt de **link tussen ons team en mensen daarbuiten**; deze leider vertegenwoordigt de belangen van ons team tegenover het **bestuur**. Als er zaken geregeld moeten worden met **media of sponsors**, leidt deze persoon dat in goede banen. Ook bij clubacties voor sponsoring is dit de persoon die de richtlijnen vanuit het bestuur naar de ploeg communiceert.

Voorgaande resultaten gaven reeds aan dat **leiderschap verdeeld is binnen sportteams**: er is niet zoiets als één leider die de vier verschillende leiderschapsrollen opneemt. In tegendeel, in de meeste teams nemen verschillende spelers binnen het team deze leiderschapsrollen op zich. En dat blijkt zelfs **positief** te zijn. Eerder onderzoek toonde immers aan dat wanneer er verschillende spelers binnen het team de vier leiderschapsrollen op zich namen, dit samenging met een sterker teamvertrouwen, een sterkere teamidentificatie (spelers vinden het belangrijker dat ze tot hun team behoren) en zelfs een betere plaats in de rangschikking (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014).

Gezien voorgaand onderzoek aantoonde dat het vaak de informele leiders zijn (de natuurlijke leiders die geen formele kapiteinsfunctie hebben), eerder dan de kapitein, die gezien worden als de beste leiders in hun team, **beperken we dit onderzoek ook niet tot de kapitein**. In tegendeel, we gebruiken de techniek van **sociale netwerkanalyse** om te onderzoeken welke spelers als beste leiders worden aanzien door hun teamgenoten, ongeacht hun formele leiderschapsstatus. Nadat we weten **wie de goede atleetleiders zijn en wie de mindere leiders**, kunnen we vervolgens komen tot onze **hoofdonderzoeksvraag: welke eigenschappen onderscheiden de goede atleetleiders van de mindere leiders?**

B. Deelnemers

Vooraleer we de techniek van sociale netwerkanalyse in detail uitleggen, gaan we eerst dieper in op de spelers en coaches die deelnamen aan onze studies. Twee verschillende studies werden uitgevoerd, waarbij in het totaal **64 sportteams** werden bevroegd. Gezien het belangrijk is voor de betrouwbaarheid van onze resultaten dat we volledige teams onderzoeken, werden enkel de teams waarbij minimum 3/4 van de spelers de vragenlijst had ingevuld, in rekening gebracht bij onze analyses.

Studie 1 bestond uit 25 sportteams: 6 voetbalteams, 7 volleybalteams, 6 basketbalteams en 6 handbalteams. In totaal namen 308 spelers deel aan deze studie. Binnen deze studie vroegen we elke speler om elk van zijn teamgenoten en de coach een score te geven op zijn algemene leiderschapskwaliteit. Deze bevraging resulteert dus in **één algemeen leiderschapsnetwerk per team**.

Studie 2 bestond uit 21 sportteams: 7 voetbalteams, 8 volleybalteams en 6 basketbalteams. In totaal namen 267 spelers deel aan deze studie. Binnen deze studie onderzochten we niet de leiderschapskwaliteit in het algemeen, maar welk voor elk van vier verschillende leiderschapsrollen (taakleider, motivationele leider, sociale leider en externe leider). Elke speler moest dus elk van zijn teamgenoten 4 scores geven. Deze bevraging resulteert dus in vier leiderschapsnetwerken per team:

- **1 taakleiderschapnetwerk**
- **1 motivationeel leiderschapsnetwerk**
- **1 sociaal leiderschapsnetwerk**
- **1 extern leiderschapsnetwerk**

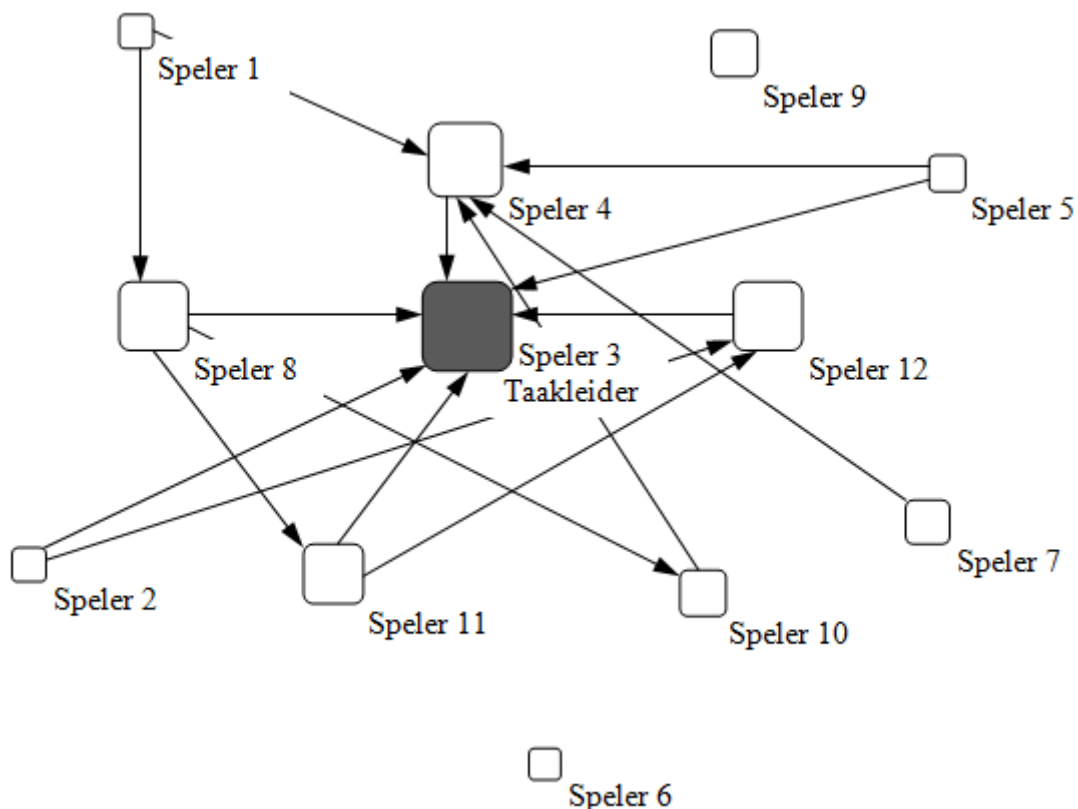
Wanneer we een gemiddelde nemen van de scores over deze vier netwerken heen bekomen we een **allround leiderschapsnetwerk**.

C. Sociale Netwerkanalyse

1. Sociale netwerkanalyse om de leiderschapsstructuur in kaart te brengen

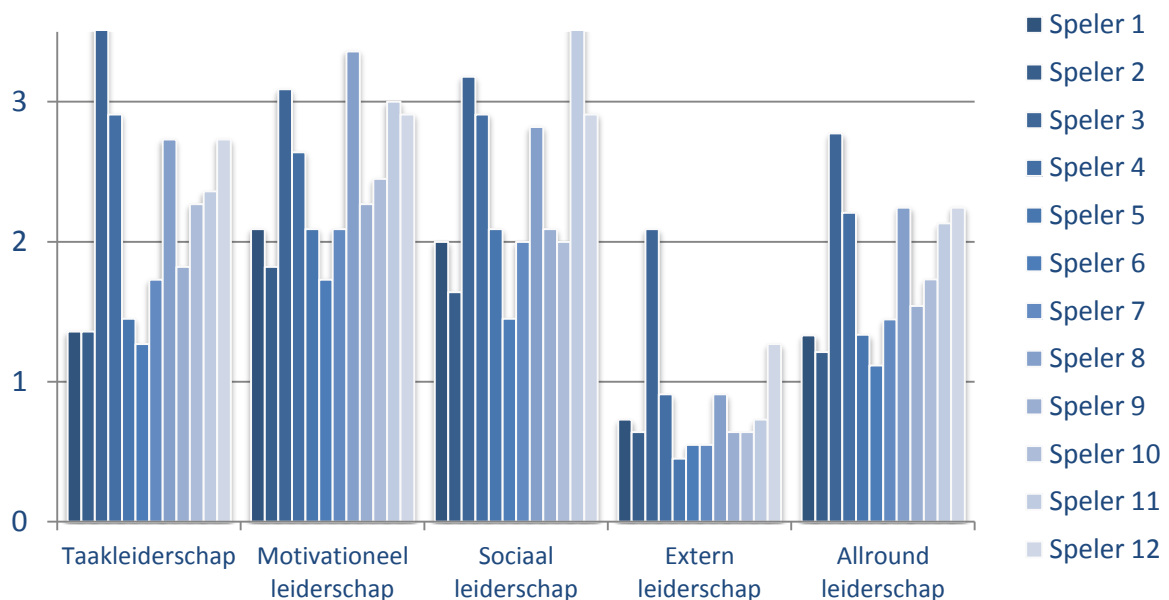
Sociale netwerkanalyse is de methode bij uitstek om de leiderschapsstructuur binnen sportteams te gaan bekijken. Hiervoor kijken we niet enkel naar de beste leider in een team, maar wordt aan elke speler gevraagd om elk van zijn teamgenoten een score te geven op zijn leiderschapskwaliteit, zoals u op de vorige pagina's kon zien. Sociale netwerkanalyse neemt **alle leiderschapspercepties binnen een team in rekening** om zo een **leiderschapsnetwerk** te creëren voor elk team, waarbij de teamleden als knooppunten worden voorgesteld en de leiderschapspercepties als relaties tussen de knooppunten.

Normaal gezien bevat het gevisualiseerde netwerk alle leiderschapspercepties, waarbij de dikte van de pijlen varieert naargelang de leiderschapsscore die gegeven wordt. Om het overzicht te behouden, hebben we hier enkel de sterkste leiderschapsrelaties gevisualiseerd, met andere woorden de situatie wanneer Speler A Speler B als zeer goede leider zag. Hierbij vindt u een voorbeeld van één van de deelnemende teams. Meer specifiek werd hier het **leiderschapsnetwerk voor de kwaliteit van taakleiderschap** in beeld gebracht. Om de anonimiteit te waarborgen, werden hierbij geen namen weergegeven.



Hoe centraler en hoe groter het knooppunt, hoe meer deze persoon als **goede taakleider** werd aanzien door zijn teamgenoten. Het knooppunt van de speler die als beste taakleider werd aanzien door zijn teamgenoten (Speler 3) werd grijs ingekleurd. Belangrijk hierbij op te merken is dat wanneer deze leider zou geformaliseerd worden als taakleider, dit leiderschap echt gedragen wordt door het team. Wanneer de coach een leiderschapsrol oplegt aan een bepaalde speler op basis van zijn eigen perceptie, maar deze mening wordt niet gevolgd door de andere spelers, dan kan dit ertoe leiden dat de aangestelde leider niet geaccepteerd wordt door het team met ineffectief leiderschap als gevolg.

Eenzelfde procedure werd gevolgd voor de andere leiderschapsrollen zodat er voor elk team vier verschillende netwerken werden gecreëerd: één voor taakleiderschap, één voor motivationeel leiderschap, één voor sociaal leiderschap en één voor extern leiderschap. Daarnaast wordt voor elk speler ook specifieke netwerkmaat berekend voor elke leiderschapsrol: de **indegree centrality**. Deze maat geeft aan hoe sterk de speler als leider wordt aanzien door zijn teamgenoten. Hierbij worden niet enkel de hoogste leiderschapsscores in rekening gebracht (zoals gevisualiseerd in de figuur), maar worden alle scores mee in de analyses opgenomen. Op deze manier krijgen we een goed beeld welke spelers op welke rol als beste leiders worden aanzien. Door deze ‘indegree centralities’ voor elke speler uit te zetten in een tabel, krijgen we voor bovenstaande ploeg volgend resultaat:



Deze analyses duiden op gedeeld leiderschap. Daar waar Speler 3 als beste taakleider en als beste externe leider wordt aanzien, is het Speler 8 die de rol van motivationele leider opneemt en Speler 11 die de rol van sociale leider invult. Verder kan er ook opgemerkt worden dat er relatief weinig extern leiderschap is in dit team. Dit extern leiderschap wordt bijna uitsluitend door Speler 3 ingevuld.

Om nog meer inzicht te krijgen in de leiderschapsstructuur van dit specifieke team kunnen twee specifieke netwerkmaten op teamniveau berekend worden: de netwerkdensiteit en de netwerkcentralisatie. De **netwerkdensiteit** is een maat voor het gemiddelde leiderschap aanwezig in een team: hoe hoger, hoe beter de spelers gemiddeld gezien als leider worden aanzien. Bij het team weergegeven in bovenstaande figuur bedraagt deze netwerkdensiteit 2.13 voor taakleiderschap; 2.46 voor motivationeel leiderschap; 2.39 voor sociaal leiderschap; en .84 voor extern leiderschap. Zoals eerder gezegd, is het extern leiderschap binnen dit team inderdaad zeer beperkt, gekenmerkt door de lagere densiteitscore.

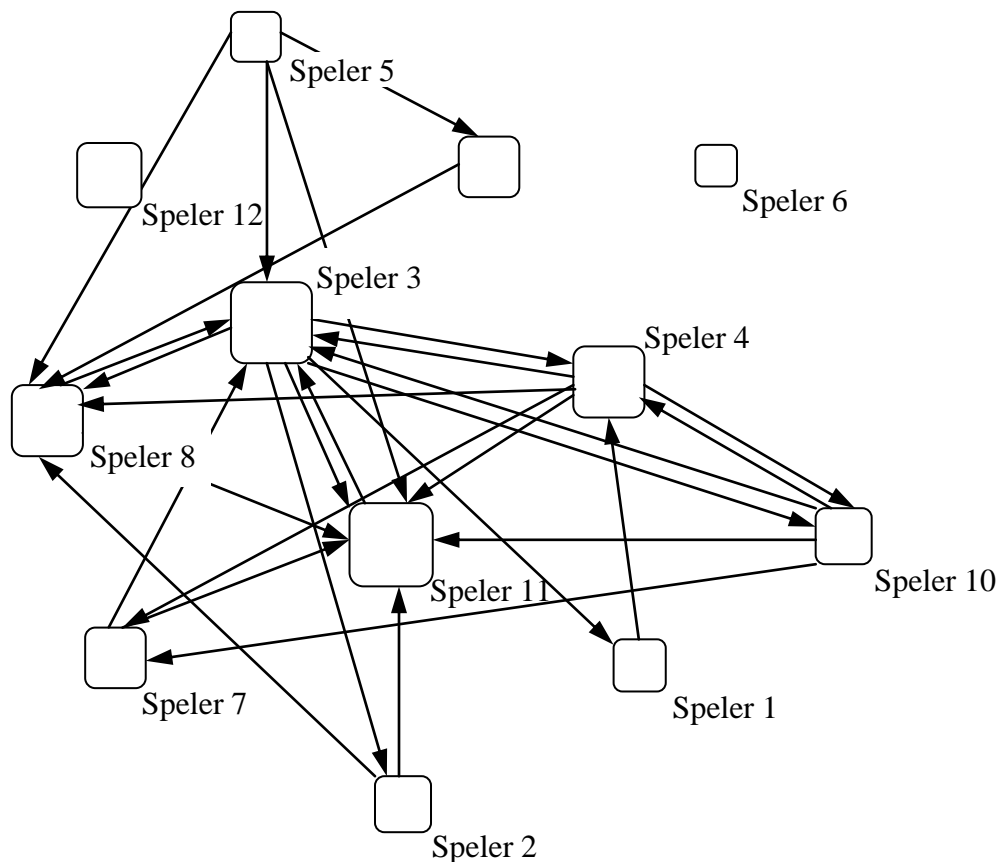
Een tweede netwerkmaat is **netwerkcentralisatie**, die iets zegt over de mate waarin leiderschap binnen een team verdeeld is. Met andere woorden, deze maat maakt een onderscheid tussen een team met één duidelijke leider en allemaal volgers (hoge centralisatie) of een team met gedeeld leiderschap waarbij verschillende spelers een hoge leiderschapskwaliteit hebben (lage centralisatie). De netwerkcentralisaties voor dit team zijn 42.50 voor taakleiderschapsnetwerk; 27.05 voor het motivationeel leiderschapsnetwerk; 34.77 voor het sociaal leiderschapsnetwerk; en 37.50 voor het extern leiderschapsnetwerk. Zowel het taakleiderschapsnetwerk als het extern leiderschapsnetwerk zijn het meest gecentraliseerd (hier nemen enkele spelers duidelijk een belangrijkere rol in dan de anderen). Het motivationeel en sociaal leiderschap is meer verdeeld over de verschillende spelers.

Deze netwerkmaten geven echter slechts beperkte informatie wanneer je geen referentie hebt. Wanneer een **team** echter **gevolgd wordt over tijd**, geven deze netwerkmaten wel zeer interessante informatie. Op deze manier kan gezien worden of het gemiddeld leiderschap verbeterd in een team en of dit meer verspreid wordt over de verschillende spelers. Een specifiek teamdoel zou bijvoorbeeld kunnen zijn om ervoor te zorgen dat iedereen binnen het team een deel van de leiding neemt op motivationeel vlak. Wanneer het leiderschapsnetwerk van dit team gemeten wordt over de tijd heen, zou de vooruitgang van dit team zich moeten kenmerken in een hogere netwerkdensiteit en een lagere netwerkcentralisatie.

2. Sociale netwerkanalyse om de verbondenheid binnen het team in kaart te brengen.

Voorgaand voorbeeld gaf al aan hoe interessant een dergelijke netwerkanalyse kan zijn voor een coach om meer inzicht te krijgen in het leiderschap van zijn team. De techniek van sociale netwerkanalyse kan echter niet enkel gebruikt worden om meer inzicht te krijgen in de leiderschapsstructuur, maar kan daarnaast ook gebruikt worden om de **sociale relaties binnen een team in kaart te brengen**. Om een dergelijk netwerk te creëren, vroegen we elk van de spelers om aan te duiden in welke mate ze zich verbonden voelden met hun teamgenoten.

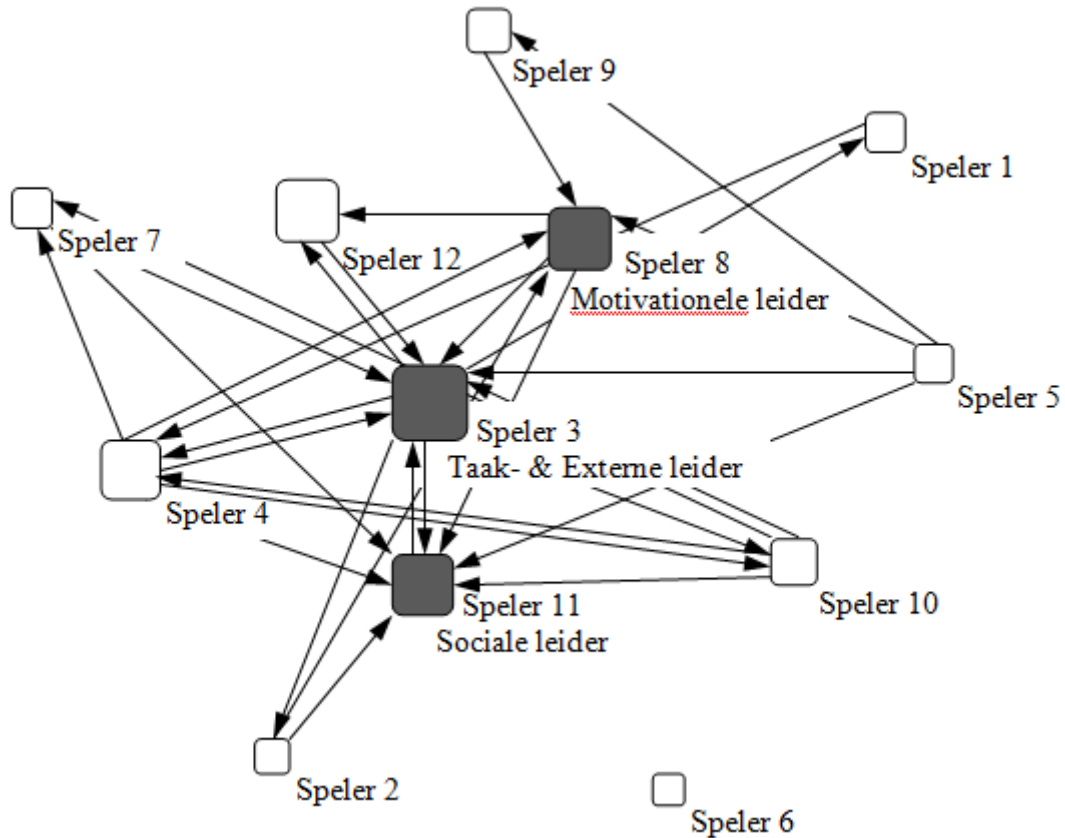
We tonen jullie nu het resulterende **verbondenheidsnetwerk** voor één van de deelnemende teams (hetzelfde team als waarvan de leiderschapsstructuur van het taakleiderschap getoond werd). Hierbij werden enkel de hoogste scores (sterk verbonden) gevisualiseerd als pijlen in het netwerk om het overzicht te bewaren. Ook nu weer is de grootte en de centraliteit van het knooppunt een weergave van in welke mate andere spelers zich met deze speler verbonden voelen (een maat dus voor de ‘populariteit’ van deze speler in het team).



Net zoals bij de leiderschapsanalyses wordt door de sociale netwerkanalyse ook nu weer de **'indegree centrality'** van elke speler berekend, een weergave van de mate waarin teamgenoten zich met deze speler verbonden voelen. Deze maat houdt niet enkel rekening met de hoogste scores (zoals weergegeven in de figuur), maar met het volledige scorebereik. Zoals u ook op de figuur kunt zien, ligt Speler 11 het meest centraal in het netwerk, gevolgd door Speler 3, Speler 4 en Speler 8. De spelers in het team voelen zich dus het meest verbonden met deze spelers. Het voordeel van een dergelijke analyse en de **visualisatie** ervan is dat er op deze manier ook **subgroepen** in het team kunnen ontdekt worden: klikjes die de optimale teamwerking (een team als één hecht functionerend geheel) mogelijks kunnen verstoren.

Dit **verbondenheidsnetwerk** kunnen we ook **combineren met het leiderschapsnetwerk**. In een dergelijk gecombineerd netwerk duiden de grootte van de knooppunten en de mate waarin ze centraal gepositioneerd staan op hun allround leiderschapskwaliteit (gemiddeld over de vier verschillende rollen). De spelers die gemiddeld gezien de hoogste scores halen op taak-, motivationeel, sociaal en extern leiderschap staan dus het meest centraal in het netwerk. De beste leiders op elk van deze rollen werden ook telkens in het grijs aangeduid.

In tegenstelling tot bij de leiderschapsnetwerken duiden de **pijlen** nu geen leiderschapspercepties aan, maar wel **verbondenheidsrelaties**. Ook hier werden enkel de hoogste scores (sterk verbonden) gevisualiseerd. Een pijl van Speler A naar Speler B wil dus zeggen dat Speler A zich sterk verbonden voelt met Speler B. Het resultaat vindt u in de volgende figuur.



Bij dit team is er een grote link tussen de mate waarin iemand als goede leider wordt aanzien en de mate waarin teamgenoten zich verbonden voelen tot deze persoon. Speler 11 stond het meest centraal in het verbondenheidsnetwerk en blijkt hier ook de leiderschapsrol van sociale leider op te nemen. Ook Speler 3 en Speler 8, beiden centraal in het verbondenheidsnetwerk, nemen de andere leiderschapsrollen voor hun rekening.

De verdere resultaten van dit onderzoek zullen uitwijzen dat de **sterke link tussen leiderschap en verbondenheid** niet enkel voor dit specifieke team geldt, maar ook voor de meeste onderzochte teams. Door zowel het leiderschapsnetwerk als het verbondenheidsnetwerk te analyseren, kunnen coaches dus optimaal inzicht krijgen in hun team, en bijgevolg hun team meer gericht coachen. We tonen u nu de resultaten van de twee uitgevoerde studies.

D. Resultaten – Wat maakt een leider tot goede leider?

Dat een aangestelde atleetleider ook als goede leider wordt aanzien door zijn teamgenoten is van cruciaal belang voor zijn effectiviteit als leider. Stel immers dat spelers niet overtuigd zijn van de leiderschapskwaliteiten van hun leiders, dan zullen ze ook niet geneigd zijn om hun beslissingen te volgen, wat zal leiden tot verschillende visies en verdeeldheid in de groep. Vandaar dat onze doelstelling van dit onderzoek was om de **belangrijkste eigenschappen te identificeren die maken dat een atleetleider als goede leider wordt aanzien door zijn teamgenoten.**

Volgende variabelen werden opgenomen als **mogelijke voorspellers van kwaliteitsvol atleetleiderschap:**

- *Leeftijd*
- *Leiderschapservaring buiten de sport* (bv. op je werk of bij een jeugdbeweging)
- *Sportervaring:* aantal jaren ervaring als speler
- *Teamervaring:* aantal jaren bij het team
- *Kapiteinschap:* het hebben van een formele leiderschapsfunctie
- *Speeltijd:* de tijd die een speler gemiddeld gezien op het veld staat (~ basis- of reservespeler)
- *Teamidentificatie:* de mate waarin het voor een speler belangrijk is dat hij deel uitmaakt van het team
- *Sociale verbondenheid:* hiervoor werd een sociaal verbondenheidsnetwerk gecreëerd voor elk van de teams (zie sectie C.2). De netwerkanalyse gaf ons de volgende twee maten die werden opgenomen als mogelijke voorspeller van leiderschapskwaliteit:
 - o *Sociale verbondenheid vanuit anderen*, gemeten door de ‘indegree centrality’: de mate waarin teamgenoten zich verbonden voelen met een bepaalde leider.
 - o *Sociale verbondenheid naar anderen toe*, gemeten door de ‘outdegree centrality’: de mate waarin een bepaalde leider zich verbonden voelt met zijn teamgenoten.

Door middel van regressieanalyses keken we voor elk van de leiderschapsrollen welke van deze voorspellers het meest bepalend was voor de leiderschapskwaliteit van een bepaalde speler (zoals deze gepercipieerd werd door zijn teamgenoten). De resultaten vindt u terug in volgende tabel, die we u stap voor stap zullen uitleggen.

| | Leiderschapskwaliteit als ... | | | | |
|--|-------------------------------------|---------------|----------------------|----------------|----------------|
| | Leider in het algemeen ¹ | Taak-leider | Motivationale leider | Sociale leider | Externe leider |
| Leeftijd | .23** | .10 | .20** | .22** | .10 |
| Leiderschapservaring buiten sport | .11** | .10* | .09* | .10* | .06 |
| Sportervaring | .19** | .01 | -.15* | -.20** | .17* |
| Teamervaring | -.13** | -.06 | -.06 | -.03 | -.12* |
| Kapiteinschap | .25*** | .18*** | .15** | .08 | .23*** |
| Speeltijd | .29*** | .25*** | .13* | .07 | .18** |
| Teamidentificatie | .02 | .07 | .08 | .07 | .06 |
| Sociale verbondenheid vanuit anderen | .34*** | .48*** | .61*** | .68*** | .29*** |
| Sociale verbondenheid naar anderen toe | -.04 | -.07 | -.09 | -.04 | -.09 |
| <i>R</i> ² | .59 | .60 | .59 | .59 | .42 |

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

¹De resultaten uit deze kolom zijn gebaseerd op Studie 1 waarbij we enkel algemeen leiderschap bevroegen. De resultaten uit de andere kolommen zijn gebaseerd op Studie 2 waarbij we de leiderschapskwaliteit op elk van de vier rollen bevroegen.

We loodsen jullie door de resultaten van deze tabel. Eerst en vooral zijn de **percentages van verklaarde variantie, weergegeven door de R^2 , groot**. Dit wil zeggen dat 42 – 60% van de variantie in de leiderschapskwaliteit op de verschillende rollen wordt bepaald door de voorspellers die wij hebben opgenomen. Met andere woorden: de opgenomen voorspellers hebben een belangrijke invloed op de leiderschapskwaliteit, maar zeggen niet alles.

Welke voorspellers nu juist het belangrijkste zijn, kunnen we zien aan de significantie van de resultaten. Wanneer de resultaten niet significant zijn (geen *), spelen ze niet mee in het voorspellen van de leiderschapskwaliteit. De **significante positieve resultaten** werden in het **groen** weergegeven. Hoe groter het getal en hoe meer sterretjes, hoe belangrijker de variabele is in het voorspellen van de leiderschapskwaliteit.

We bespreken elk van de leiderschapsrollen afzonderlijk en starten daarbij met de resultaten van Studie 1 waarin we het algemene leiderschap van de spelers in kaart brachten.

1. De kwaliteit van leiderschap in het algemeen

Deze resultaten over de eigenschappen die de kwaliteit van de leiders in het algemeen bepalen, vindt u terug in de eerste kolom. Hieruit blijken dat de volgende eigenschappen significant bijdragen om als goede leider aanzien te worden door je teamgenoten (in volgorde van belangrijkheid, te starten met de belangrijkste eigenschap):

- *Sociale verbondenheid vanuit anderen*: Teamgenoten voelden zich het meest verbonden tot de goede leiders.
- *Speeltijd*: Goede leiders hadden een grotere speeltijd.
- *Kapiteinschap*: Kapiteins werden vaker als goede leider aanzien dan de gemiddelde andere speler van hun team.
- *Leeftijd*: Oudere spelers werden in dit onderzoek als betere leiders aanzien.
- *Sportervaring*: Goede leiders beoefenden hun sport al langer.
- *Leiderschapservaring buiten de sport*: Goede leiders hadden meer leiderschapservaring buiten de sportcontext.

2. De kwaliteit van taakleiderschap

Naast leiderschap in het algemeen, onderzochten we in Studie 2 de leiderschapskwaliteit op de verschillende leiderschapsrollen. De eigenschappen die het sterkst de kwaliteit van het taakleiderschap bepaalden, waren de volgende (in volgorde van belangrijkheid):

- *Sociale verbondenheid vanuit anderen*: Om als goede taakleider gezien te worden, moeten je teamgenoten zich met jou verbonden voelen.
- *Speeltijd*: Goede taakleiders hadden een grotere speeltijd, wat verwacht kon worden gezien hun functie zich vooral op het veld situeert.
- *Kapiteinschap*: Kapiteins werden vaker als betere taakleiders aanzien dan de gemiddelde andere speler van hun team.
- *Leiderschapservaring buiten de sport*: Goede taakleiders hadden meer leiderschapservaring buiten de sportcontext.

3. De kwaliteit van motivationeel leiderschap

De eigenschappen die het sterkst de kwaliteit van een motivationele leider bepaalden, waren de volgende (in volgorde van belangrijkheid):

- *Sociale verbondenheid vanuit anderen*: Om als goede motivationele leider gezien te worden, moeten je teamgenoten zich met jou verbonden voelen.
- *Leeftijd*: Oudere spelers werden in dit onderzoek als betere motivationele leiders aanzien. Het blijkt levenservaring te vereisen om te weten hoe je elk van je teamgenoten zo optimaal mogelijk kan motiveren.
- *Kapiteinschap*: Kapiteins werden vaker als betere motivationele leiders aanzien dan de gemiddelde andere speler van hun team.
- *Speeltijd*: Goede motivationele leiders hadden een grotere speeltijd, wat, net zoals bij de taakleiders, verwacht kon worden gezien hun functie zich vooral op het veld situeert.
- *Leiderschapservaring buiten de sport*: Goede motivationele leiders hadden meer leiderschapservaring buiten de sportcontext.

4. De kwaliteit van sociaal leiderschap

De kwaliteit van de sociale leiders werd voornamelijk bepaald door de volgende eigenschappen, te starten met de belangrijkste:

- *Sociale verbondenheid vanuit anderen*: Om als goede sociale leider te worden gezien, is het belangrijk dat je teamgenoten zich verbonden voelen met jou.
- *Leeftijd*: Oudere spelers werden in dit onderzoek als betere sociale leiders aanzien. Blijkbaar is er wat levenservaring vereist om te fungeren als vertrouwenspersoon van het team en interne conflicten op te lossen.
- *Leiderschapservaring buiten de sport*: Goede sociale leiders hadden meer leiderschapservaring buiten de sportcontext.

5. De kwaliteit van extern leiderschap

De kwaliteit van de externe leiders werd voornamelijk bepaald door de volgende eigenschappen, te starten met de belangrijkste:

- *Sociale verbondenheid vanuit anderen*: Om als goede externe leider te worden gezien, is het belangrijk dat je teamgenoten zich verbonden voelen met jou.
- *Kapiteinschap*: Kapiteins werden vaker als betere externe leiders aanzien dan de gemiddelde andere speler van hun team. Dit resultaat kan gelinkt worden aan het feit dat extern leiderschap door vele coaches automatisch aan de functie van kapitein wordt gekoppeld.
- *Speeltijd*: Goede externe leiders hadden een grotere speeltijd dan de gemiddelde andere speler.
- *Sportervaring*: Goede leiders beoefenden hun sport al langer, wat hun mogelijks meer status geeft om hun team naar buiten toe te kunnen vertegenwoordigen.

6. Conclusies

De belangrijkste conclusie uit deze resultaten duidt op de **kracht van sociale relaties**. Zowel voor algemeen leiderschap, als voor elk van de vier leiderschapsrollen, bleek dat de **sociale verbondenheid vanuit anderen als meest bepalend werd beschouwd voor de kwaliteit van het leiderschap**. Belangrijk is op te merken dat het hierbij gaat om hoe anderen zich verbonden voelen met jou. De outdegree centrality, of anders gezegd de mate waarin een speler zich verbonden voelt met de anderen, was voor geen enkel van de leiderschapsrollen bepalend voor de leiderschapskwaliteit van deze speler. Met andere woorden, **om als goede leider aanzien te worden door je teamgenoten is het cruciaal dat je teamgenoten zich met jou verbonden voelen**.

Bij het aanduiden van leiders is het dus niet enkel belangrijk om te kiezen voor bepaalde competenties (bv. leeftijd of sportervaring) maar ook rekening te houden met de sociale relaties binnen het team. Net omdat deze sociale factor zo zwaar doorweegt, zal iemand die over de nodige sportervaring beschikt op en naast het veld, die over voldoende levenservaring beschikt en die eventueel zelfs de rol van kapitein vervult, maar die niet goed ligt in de groep, het moeilijk hebben om als goede leider te worden aanzien. En wanneer je teamgenoten je

niet als goede leider aanzien, dan zullen ze ook niet geneigd zijn je leiderschap te aanvaarden en je richtlijnen op te volgen.

Dit houdt echter niet in dat de andere onderzochte factoren geen belang hebben. Hoewel minder doorslaggevend, zijn elk van de aangegeven factoren belangrijk in het bepalen van de leiderschapskwaliteit. Zo blijken oudere spelers meer geschikt voor motivationeel en sociaal leiderschap (gezien de vereiste levenservaring), daar waar speeltijd en de rol van kapitein eerder gelinkt kunnen worden met taak- en motivationeel leiderschap.

Verder onderzochten we ook of er eventuele verschillen waren in bepalende eigenschappen tussen dames en heren, tussen de vier onderzochte sporten (voetbal, volleybal, basketbal, handbal) of tussen de verschillende niveau's (hoog en laag niveau). De gevonden resultaten waren echter zeer gelijkend. **Ongeacht het geslacht, het type sport, of het niveau zijn het dus dezelfde factoren die de leiderschapskwaliteit bepalen.** Bij al deze groepen bleek de sociale verbondenheid vanuit anderen voor alle leiderschapsrollen het meest bepalend. Wel is het belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden dat in deze studies slechts een beperkt aantal eigenschappen bevraagd werden. Zoals de R^2 -waarden aangeven, wordt 40% van de variantie in de leiderschapskwaliteit bepaald door andere zaken dan diegene die wij hier opnamen.

De resultaten beschreven in dit eerste deel worden uitgebreid toegelicht in ons Engelstalig wetenschappelijk artikel:

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37(3), 274-290. doi:10.1123/jsep.2014-0259

Wanneer u dit graag eens inleest, kan u mij steeds contacteren op:

Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be

E. Resultaten – Wat karakteriseert teams met goed atleetleiderschap?

Nadat we in het vorige hoofdstuk op individueel niveau zoek gingen naar de eigenschappen die bepalen of een speler als goede leider wordt aanzien, gaan we nu kijken op **teamniveau**. Om de leiderschapskwaliteit op teamniveau te meten, gebruiken we de densiteitscore van de leiderschapsnetwerken (die door middel van een netwerkanalyse kan verkregen worden).

De hoofdonderzoeksvraag luidt hier: **Verschillen teams met goede atleetleiderschapskwaliteit van teams met minder goede leiders?** Met andere woorden, heeft dit atleetleiderschap gevolgen voor het optimaal teamfunctioneren? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, onderzochten we het verband tussen atleetleiderschap en twee concepten die als belangrijke indicatoren voor een goed teamfunctioneren worden gezien, namelijk: teamidentificatie en teamcohesie.

1. Teamidentificatie

Teamidentificatie is **de mate waarin spelers het belangrijk vinden dat ze tot een team behoren**. Voorgaand onderzoek toonde al aan dat atleetleiders een invloed kunnen uitoefenen op de mate waarin spelers zich identificeren met hun team. Met andere woorden goede atleetleiders of atleetleiders die teamvertrouwen uitstraalden, zorgden ervoor dat hun teamgenoten het belangrijker vonden om tot hun team te behoren (Fransen, Coffee, et al., 2014; Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2015; Steffens et al., 2014).

De resultaten van deze studie tonen aan dat de densiteit van het algemeen leiderschapsnetwerk (maat voor gemiddelde atleetleiderschapskwaliteit binnen een team) een sterke samenhang vertoonde met teamidentificatie ($r = .57$; $p < .01$). Met andere woorden, **in teams met beter atleetleiderschap vinden de spelers het belangrijker dat ze deel uitmaken van het team**. Voor de rolspecifieke leiderschapsnetwerken werd een significante positieve samenhang getoond, zowel met de taakleiderschapskwaliteit ($r = .48$; $p < .05$) als met de motivationele leiderschapskwaliteit ($r = .44$; $p < .05$). **Een hogere leiderschapskwaliteit op het veld resulteert dus in een sterkere identificatie van de spelers met hun team**.

Hierbij kan opgemerkt worden dat op individueel niveau (zie vorig hoofdstuk) teamidentificatie geen significante voorspeller bleek (voor geen enkele leiderschapsrol): voor een speler is het dus niet belangrijk dat deze zich zelf sterk met het team identificeert om als goede leider te worden aanzien. Op teamniveau echter zorgen goede atleetleiders er dus wel

voor dat de andere spelers zich sterker zullen identificeren met hun team. In het verleden werd reeds aangetoond dat deze verhoogde teamidentificatie leidt tot een sterker teamvertrouwen en een betere prestatie (Fransen, Coffee, et al., 2014; Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2015).

2. Teamcohesie

Een andere belangrijke indicator van optimaal teamfunctioneren is teamcohesie of teamsamenhang. Er kunnen twee soorten team cohesie onderscheiden worden: taakcohesie en sociale cohesie. Waar **taakcohesie** de mate is waarin teamleden goed samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, draait **sociale cohesie** meer om de sociale samenhang binnen het team en de goede onderlinge relaties. Voorgaand onderzoek toonde reeds aan dat deze teamcohesie een positieve invloed had op individuele uitkomsten zoals persoonlijke tevredenheid, rolduidelijkheid en individuele prestatie. Daarnaast had teamcohesie ook een positief effect op teamaspecten zoals teamtevredenheid, teamvertrouwen en teamprestatie.

De resultaten uit onze studie toonden een **sterke samenhang tussen de kwaliteit van het atleetleiderschap binnen het team en de teamcohesie**. Meer specifiek werd er voor algemeen leiderschap (Studie 1) een significante positieve samenhang gevonden zowel met taakcohesie ($r = .58; p < .01$) als met sociale cohesie ($r = .60; p < .01$).

In Studie 2 werd zowel taak- als sociale cohesie bevraagd via een netwerkmethode, waarbij elke speler moest aangeven in welke mate hij zich met elke andere speler verbonden voelde, hetzij voor het bereiken van de teamdoelen (taakcohesie), hetzij om de goede sociale relaties binnen het team te behouden (sociale cohesie). Voor elk team kon er op deze manier dus ook een netwerk voor taakcohesie en een netwerk voor sociale cohesie worden geconstrueerd. Vervolgens werden QAP-correlaties (specifieke netwerkanalyses) berekend om de samenhang tussen de vier verschillende leiderschapsnetwerken (taak, motivationeel, sociaal en extern leiderschapsnetwerk) en de twee cohesienetwerken (taak- en sociale cohesie) te berekenen. Met betrekking tot *taakcohesie* resulteerden deze analyses in een sterke samenhang met elk van de leiderschapsnetwerken:

- $r_{gemiddeld} = .43$ (significante samenhang in 19 van de 21 onderzochte teams)
- $r_{gemiddeld} = .48$ (significante samenhang in 19 van de 21 onderzochte teams)
- $r_{gemiddeld} = .44$ (significante samenhang in 20 van de 21 onderzochte teams)
- $r_{gemiddeld} = .31$ (significante samenhang in 17 van de 21 onderzochte teams)

Op enkele uitzonderingen na, werden **teams met goede atleetleiders** (in het bijzonder goede taak-, motivationele en sociale leiders) **dus ook gekenmerkt door een sterkere taakcohesie**. Met andere woorden, in deze teams werkten spelers beter samen om de teamdoelen te bereiken.

Met betrekking tot sociale cohesie resulteerden onze analyses eveneens in een sterke samenhang met de verschillende leiderschapsnetwerken:

- $r_{\text{gemiddeld}} = .42$ (significante samenhang in alle onderzochte teams)
- $r_{\text{gemiddeld}} = .48$ (significante samenhang in 20 van de 21 onderzochte teams)
- $r_{\text{gemiddeld}} = .53$ (significante samenhang in alle onderzochte teams)
- $r_{\text{gemiddeld}} = .35$ (significante samenhang in 18 van de 21 onderzochte teams)

Deze bevindingen geven aan dat **teams met goede atleetleiders** (in het bijzonder goede sociale, motivationele en taakleiders) **gekenmerkt worden door een sterkere sociale samenhang binnen het team**.

De resultaten beschreven in dit deel worden uitgebreid toegelicht in volgende twee Engelstalige wetenschappelijk artikels:

- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37(3), 274-290. doi:10.1123/jsep.2014-0259
- Loughead, T. M., Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Hoffmann, M. D., & Boen, F. (2015). An examination of the relationship between athlete leadership and cohesion using social network analysis. *Journal of Sports Sciences*. Manuscript conditionally accepted for publication.

Wanneer u deze graag eens inleest, kan u mij steeds contacteren op:

Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be

F. Discussie

1. Algemene resultaten

Met betrekking tot onze eerste onderzoeksvraag ‘Wat maakt dat een leider als goede leider wordt gezien door zijn teamgenoten?’ bleek dat **de mate waarin teamgenoten zich verbonden voelen met een leider bepalend is voor de mate waarin spelers deze leider als goede leider zien**. En dat bleek niet alleen het geval voor algemeen leiderschap, maar ook voor taak-, motivationeel, sociaal en extern leiderschap. Deze sociale verbondenheid bleek belangrijker voor de leiderschapskwaliteit dan zaken als leeftijd, sportervaring, aantal jaren in het team, leiderschapservaring buiten de sport of formele leiderschapserkenning als kapitein.

Hoewel deze eigenschappen een groot deel in de variantie van leiderschapskwaliteit verklaarden, moet hierbij wel opgemerkt worden dat we **slechts een beperkt aantal eigenschappen** bevroegen. Het zou dus kunnen dat er andere eigenschappen zijn die nog meer bepalend zijn voor de leiderschapskwaliteit van een speler. Een belangrijke discussie die op dit moment gaande is, gaat over de vraag of **leiderschap aangeboren** is (iemand is van nature een goede leider of niet en daar kan niets aan veranderd worden) of eerder iets dat kan **aangeleerd** worden. De waarheid bevindt zich waarschijnlijk tussen de twee; hoewel sommige personen intrinsiek meer natuurlijke aanleg hebben om leiderschapsrollen op te nemen, kunnen leiders ook wel gestuurd worden en kunnen ze hierdoor hun leiderschapskwaliteiten verder ontwikkelen. Op dit moment is een studie lopende waarbij we zowel verschillende vaststaande persoonlijkheidstrekken opnemen (bv. extravert, optimistisch) als ook leiderschapsgedragingen die kunnen worden aangeleerd (bv. tactisch communiceren, aanmoedigen, het voorbeeld stellen). De resultaten van die studie zullen in de toekomst de bevindingen van de huidige studies in een ruimer perspectief kunnen plaatsen en tevens een antwoord kunnen bieden op de vraag of leiderschap aangeboren is, dan wel aangeleerd kan worden.

Naast deze resultaten op individueel niveau gaven onze resultaten op teamniveau aan dat leiderschapskwaliteit in het algemeen, maar ook op de vier verschillende rollen positief samenhang met een hogere teamidentificatie en een sterkere taakgerichte en sociale teamsamenhang, alle drie belangrijke indicatoren van een optimaal teamfunctioneren. Vandaar is het zeer belangrijk om als coach oog te hebben voor atleetleiderschap, de juiste leiders op de vier rollen te identificeren, maar daarna ook hun leiderschapskwaliteiten verder ontwikkelen om zo een sterk atleetleiderschap te verkrijgen op teamniveau.

2. Voordelen van netwerkanalyses specifiek voor uw team

De algemene resultaten zoals hier beschreven wijzen op het belang van atleetleiderschap en de gemiddelde situatie binnen de onderzochte teams. Ook al geven deze bevindingen interessante inzichten met betrekking tot atleetleiderschap en de samenhang binnen het team, ze zeggen niets over uw specifiek team. Om een effectieve leiderschapsstructuur te kunnen opzetten en inzicht te krijgen in de sociale relaties binnen uw team, heeft u nood aan **specifieke netwerkanalyses voor uw team**. Dergelijke analyses geven u inzicht in welke spelers als beste leiders worden aanzien op de verschillende leiderschapsrollen, een eerste stap om een betere leiderschapskwaliteit te creëren binnen uw team.

Specifieke netwerkmaten als **netwerkdensiteit** en **netwerkcentralisatie** geven meer informatie over hoe leiderschapsstructuren en sociale relaties zich binnen een team ontwikkelen doorheen de tijd. Noch leiderschap, noch de sociale samenhang zijn immers vaststaande gegevens binnen een team. In tegendeel, deze structuren kunnen zelfs variëren binnen een seizoen. Zeker bij een nieuw seizoen, als er nieuwe spelers in het team ingepast moeten worden en er mogelijks ook veranderingen zijn in de trainingstaf, spreekt het voor zich dat zowel de leiderschapsstructuren als de sociale relaties kunnen veranderen.

Daarnaast biedt de **visualisatie van de leiderschapsnetwerken** ook een ruimer inzicht in de leiderschapsstructuur binnen uw team dan enkel de indegree centrality scores, de netwerkdensiteit of de netwerkcentralisatie (als maten voor de leiderschapskwaliteit en de mate waarin leiderschap verspreid is binnen een team). Door deze visuele netwerken kan u immers een onderscheid maken tussen bijvoorbeeld de situatie waarin één enkele persoon als beste taakleider wordt aanzien door alle spelers en de situatie waarin de helft van de spelers Speler A als taakleider aanduidde en de andere helft van het team koos voor Speler B; twee situaties die vragen om specifieke coachinterventies bij het formaliseren van de atleetleiders.

Voorgaand onderzoek gaf reeds aan dat gedeeld leiderschap, of anders gezegd de invulling van de leiderschapsrollen door verschillende spelers, positief was voor het teamvertrouwen, de teamidentificatie, de samenhang binnen het team en de teamprestatie (Fransen, 2014; Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014). Men zou dus ook kunnen werken met **leiderschapsteams**. Belangrijk om tot effectief gedeeld leiderschap te komen in sportteams is wel dat alle spelers op eenzelfde lijn zitten met de coach en dat er een **gedeelde visie** wordt nagestreefd. Zoniet kunnen tegenstrijdige richtlijnen door de verschillende taakleiders of de coach leiden tot verwarring in de spelersgroep, met een lagere efficiëntie tot gevolg.

Naast deze leiderschapsanalyse kan ook de **analyse van het sociale netwerk** van uw team de coach nuttige informatie opleveren. Op deze manier wordt duidelijk met welke speler de teamleden zich het sterkst verbonden voelen. Gezien het belang van verbondenheid door teamgenoten voor de kwaliteit van de atleetleiders, is het aan te raden om ook met deze verbondenheidsrelaties rekening te houden wanneer u de leiders aanstelt op de verschillende rollen. Verder kunnen deze ‘sociale’ netwerken ook mogelijke **vriendenkliekjes** aan het licht brengen, die een sterke teamcohesie (het gevoel één hecht team te zijn) mogelijks kunnen ondermijnen. Wanneer u als coach over deze informatie beschikt, kan u hier op inspelen en dergelijke subgroepen vermijden. Naast de leiderschapsnetwerken geeft dit sociale netwerk de coach dus nuttige informatie om op basis hiervan het teamfunctioneren binnen zijn team te verbeteren.

Een specifiek voorbeeld van hoe dergelijke netwerkanalyses gebruikt kunnen worden in de praktijk is een project dat op dit moment loopt bij het **nationaal dames hockeyteam**. Op basis van onze leiderschapsnetwerken voor dit specifieke team werden voor elk van de vier leiderschapsrollen enkele spelers geselecteerd die door hun teamgenoten als beste leiders werden aanzien. Naast de verbondenheidsrelaties kan hierbij eventueel ook rekening gehouden worden met de posities op het veld, zodat je bijvoorbeeld een taakleider voor de aanvallers hebt en een taakleider voor de verdedigers. Ook in dit hockeyteam waren de verschillende taakleiders terug te vinden op verschillende delen van het veld, om zo de tactische verspreiding te maximaliseren. Nadat deze leiderschapsrollen werden geformaliseerd, werden deze spelers opgenomen in een **leiderschapsontwikkelingstraject**. Hierbij werd samengewerkt met een sportpsycholoog die de specifieke vaardigheden voor elke leiderschapsrol verder verbeterden. Voorlopig werden reeds zeer positieve resultaten gerapporteerd. U zal een verslag op onze website vinden wanneer het volledige project afgerond is.

Hiernaast werd onze leiderschapstool ook reeds gebruikt door het nationaal dames volleybalteam, het nationaal heren hockeyteam en een 1^{ste} klasse heren voetbalteam. Projecten met o.a. een elite wielrennersploeg, een 1^{ste} klasse dames voetbalteam en een topvolleybalteam zitten in de pipeline.

Bent u zelf ook geïnteresseerd in een dergelijke leiderschapsanalyse voor uw team? Neem contact op met ons via **Katrien Fransen** (Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be)

G. Vertaling naar het veld door Bert De Cuyper

Mijn ervaring als sportpsycholoog in een “coach de coach – werkrelatie” heeft geleerd dat één van de topics die een teamcoach graag wil bespreken, gewoonlijk in de voorbereidingsperiode naar de start van een nieuw seizoen, alles te maken heeft met de vraag: wie van mijn spelers maak ik kapitein?

In regel komen dan heel wat verschillende argumenten aan bod: de beste speler zijn (sportspecifieke kwaliteiten), reputatie of staat van dienst, professionele instelling, geen vijanden hebben in het team, niet tot een kliek behoren, vertrouwd zijn met de club, communicatieve vaardigheden, positie, lefgozer, ... Zelden gebeurt het – in mijn ervaring – dat één individu het hoogst scoort op (nagenoeg) alle eigenschappen die de coach relevant vindt om hem of haar tot kapitein te maken. Het onderzoek van Franssen en collega's heeft duidelijk gemaakt dat het ontbreken van zo'n zeldzame vogels geen probleem moet zijn. De onderzoeksresultaten geven aan dat DE leider niet bestaat, maar dat teams een gedeeld leiderschap vertonen. De vier leiderschapsrollen vertonen eigen accenten, en kunnen door verschillende individuen met verschillende kwaliteiten worden ingevuld.

De belangrijkste bevinding in de speurtocht naar de eigenschappen die de kwaliteit van deze rollen bepalen, is echter het cruciaal belang voor alle leiderschapsrollen van de verbondenheid die de teamgenoten voelen met de leider(s). Deze belangrijkste conclusie roept herinneringen op aan uitspraken van coaches die vroeg of laat in het seizoen moeten vaststellen dat hun kapiteinskeuze fout zat. Waarbij als uitleg volgt: “het klikte niet met het team” of “hij werd niet als leider geaccepteerd door zijn medespelers”.

Deze vaststelling moet voor coaches een aansporing zijn om het sociaal netwerk binnen hun team ernstig te nemen. Allerlei variabelen, zoals het niet bekend zijn met de clubcultuur of met het verleden van het team, kunnen beletten dat de coach een goed zicht heeft op de sociale relaties binnen zijn spelersgroep. Het verdient dan ook aanbeveling om deze sociale netwerkanalyse te laten uitvoeren met het oog op het toewijzen van leiderschapsrollen.

Ook andere aanbevelingen liggen in de lijn van deze conclusie, en wel ter hoogte van de selectie van nieuwe spelers. Zeker op topsportniveau wordt bijna exclusief rekening gehouden met financiële argumenten enerzijds, en met sportspecifieke kwaliteiten anderzijds. Het onderzoek naar leiderschap suggereert dat het de moeite loont om ook andere variabelen in rekening te brengen. Zo is het wellicht niet zo aangewezen om een uitstekende speler binnen te halen die wel als enige teamlid studeert en elk trainingsvrij moment wil gebruiken om in de boeken te duiken. Het lijkt ons in het licht van de resultaten, meer dan de moeite waard om bij de kennismaking met potentiële nieuwkomers, als coach oog en oor te hebben voor mogelijke obstakels die zouden kunnen verhinderen dat het team zich verbonden voelt met deze nieuwkomer. Dit hoeft niet te betekenen dat men een financieel haalbare knaller moet laten gaan, wel dat het risico moet onderkend en aangepakt worden. In het voorbeeld zou dat kunnen betekenen dat er concrete afspraken worden gemaakt over waar en wanneer de boeken te voorschijn mogen komen.

Het belang van deze aanbevelingen wordt nog verhoogd door de vaststelling dat teams met kwaliteitsvolle leiders een sterkere cohesie en een sterkere teamidentificatie vertonen, wat de teamprestaties alleen maar ten goede kan komen.

H. Over de auteurs

Katrien Fransen



- Doctoraatsproject afgewerkt binnen de onderzoekslijn ‘Sportpsychologie en Coaching’ aan de KU Leuven (2010 - 2014)
 - o “Atleetleiders als sleutelfiguren voor een optimaal teamfunctioneren: De mediërende rol van het teamvertrouwen van spelers en hun identificatie met het team”
- Postdoctoraal onderzoeker met expertise in gedeeld leiderschap
- Docent praktijk en theorie volleybal – KU Leuven (2011 – heden)
- Coach universitair volleybalteam KU Leuven (2009 - heden)
- Assistent-coach Nationaal jeugdteam & Nationaal junioren team volleybal (2010 - 2011)
- Academische diploma’s
 - o Master Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen – Afstudeerrichting Sportpsychologie en Coaching
 - o Licentiaat Fysica
 - o Geaggregeerde voor het hoger secundair onderwijs
- Trainer A volleybal

Gert Vande Broek



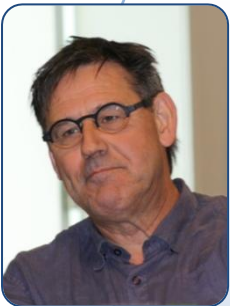
- Medebegeleider van het doctoraatsonderzoek van Katrien Fransen.
- Professor sportpsychologie en -coaching aan het Departement Bewegingswetenschappen van de KU Leuven.
- Zijn wetenschappelijk onderzoek is gericht op groepsdynamische processen en de impact van coachingsstijl op prestatie en motivatie.
- Chef Sport op het ministerie van Vlaams minister Philippe Muyters.
- Als head coach van het volleybalteam Asterix Kieldrecht werd hij 8 maal landskampioen, won hij 12 maal de Belgische beker en een Europacup. Verder werd hij 13 keer verkozen tot ‘Vrouwentrainer van het jaar’.
- Als bondscoach van het nationaal damesteam volleybal haalde hij met zijn team de final six van de World Grand Prix, haalde brons op het afgelopen EK en werd 11^{de} op het WK.

Filip Boen



- Promotor van het doctoraatsonderzoek van Katrien Franssen.
- Professor in de sport- en bewegingspsychologie.
- Hoofd van de onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid van het Departement Bewegingswetenschappen aan de KU Leuven.
- Hij promoveerde in 2000 over het omgaan met lidmaatschap van een lage statusgroep.
- Zijn huidige onderzoek richt zich op de sociaal-psychologische en motivationele processen die spelen bij
 - a) het promoten van fysieke activiteit, vooral bij ouderen.
 - b) het bevorderen van de binding met en de prestatie van competitieve sportteams.

Bert De Cuyper



- Copromotor van het doctoraatsonderzoek van Katrien Franssen.
- Professor sportpsychologie aan het Departement Bewegingswetenschappen van de KU Leuven.
- Auteur van verschillende boeken over communicatie- en emotiemanagement, op de eerste plaats bedoeld voor trainers en coaches van prestatiesporters. Recent verscheen bij Lannoocampus "De Psychologie van de Topsporter".
- Praktiserend sportpsycholoog. Wat teamsporten betreft, zijn er de professionele ervaringen in basketbal, korfbal en vooral in volleybal, met een samenwerking met de coaches van Zellik, Zonhoven, Roeselare, Maaseik en de Nationale Herenploeg.
- Voorzitter van de Vlaamse vereniging voor Sportpsychologie (VVSP) (2008 – 2014).
- Lid van het Bloso Expertenplatform Sportpsychologie.

I. Referenties

- Fransen, K. (2014). *Athlete leaders as key figures for optimal team functioning: The mediating role of players' team confidence and their team identification*. Doctoral dissertation, KU Leuven, Leuven.
- Fransen, K., Coffee, P., Vanbeselaere, N., Slater, M., De Cuyper, B., & Boen, F. (2014). The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: A test of mediation by team identification and collective efficacy. *The Sport Psychologist*, 28(4), 347-360. doi: 10.1123/tsp.2013-0141
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., & Boen, F. (2015). Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 21(1), 89-100. doi: 10.1037/xap0000033
- Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, Manuscript accepted for conditionally accepted for publication.
- 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. doi: 10.1080/02640414.2014.891291
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., . . . Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25, 1001-1024. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.05.002

Verder verwijzen we u graag door naar de feedbackdocumenten waarin de resultaten van deze wetenschappelijke artikels vertaald werden naar het veld. U kunt deze gratis downloaden op onze website http://athleteleadership.com/vertaling_naar_het_veld/. Veel leesplezier!