

HOE EEN PLOEG VAN KAMPIOENEN EEN KAMPIOENENPLOEG WORDT

LEIDERSFIGUREN VAN DOORSLAGGEVEND BELANG VOOR EEN OPTIMAAL TEAMFUNCTIONEREN

Katrien Fransen, Filip Boen

Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid; Departement Bewegingswetenschappen, KU Leuven

De legendarische honkbalspeler Babe Ruth beweerde ooit: *“De manier waarop een team in zijn geheel speelt, bepaalt het succes. Een team kan bestaan uit allemaal individuele wereldsterren, maar als ze niet samenspelen, is het team geen cent waard”* (1). Teamvertrouwen en effectief leiderschap van spelers binnen het team (atleetleiderschap) worden vaak vooropgesteld als cruciale factoren om het functioneren van een sportteam te optimaliseren. In dit artikel worden de resultaten van mijn recent afgewerkt doctoraatsonderzoek toegelicht. Onze bevindingen tonen aan dat atleetleiders die geloven in hun team en dit ook uitstralen, een ‘wij’-gevoel kunnen creëren binnen het team, wat niet alleen het teamvertrouwen van hun teamgenoten versterkt, maar eveneens hun prestatie verbetert. Goede atleetleiders zorgen dus voor een beter functioneren van het team, wat hand in hand gaat met een betere teamprestatie. Op deze manier kan een team van individuele sterren een kampioenteam worden.

Wanneer bij een bedrijf de verkoopcijfers dalen of de vooropgestelde winstdoelstellingen niet bereikt worden, dan wordt niet zelden het management met de vinger gewezen. Dat is ook het geval, en misschien zelfs wel meer, bij een sportteam. Wanneer een ploeg een aantal wedstrijden op rij verliest, wordt ook daar de oorzaak vaak gezocht in het leiderschap. Krantenkoppen wijzen in hun zoektocht naar een zondebok vaak de coach met de vinger, en meestal is het ook de coach die een gebrek aan prestaties met zijn job moet bekopen. Het aantal trainerswissels tijdens het voorbije voetbalseizoen was alweer niet bij te houden. Draagt de coach ook echt de schuld?

VRT-sportjournalist Peter Vandembemt analyseerde de slechtste competitiestart in 15 jaar van de Belgische voetbalkampioen R.S.C. Anderlecht door te verwijzen naar de cruciale rol van leidersfiguren binnen het team om het teamvertrouwen van de spelers te versterken: *“De organisatie en het vertrouwen achterin zijn een ramp. Bij elke tegenaanval staan ze daar te bibberen op hun benen. Er is een schrijnend gebrek aan leiderschap op het veld. Dat hebben we al vaker vastgesteld. Niemand neemt deze ploeg op sleeptouw als het moeilijk gaat. Het beste bewijs daarvan is dat Anderlecht dit seizoen niet één keer een achterstand heeft opgehaald.”*

Dat atleetleiderschap en teamvertrouwen de teamprestatie sterk beïnvloeden, was al eerder bekend. Hoewel het belang van deze beide factoren impliciet in de sportwereld wordt erkend, was er echter maar weinig diepgaande en wetenschappelijk gefundeerde informatie over beschikbaar. In dit artikel worden de resultaten van mijn recent afgewerkt doctoraatsonderzoek toegelicht: deel 1 richt zich op het uitbouwen van een bredere theoretische basis voor atleetleiderschap, waarna deel 2 zich toespitst op de impact van atleetleiders op een optimaal teamfunctioneren. Daarbij beperken we ons niet enkel tot het beschrijven van dit effect, maar leggen we ook de mechanismen bloot waardoor atleetleiders het teamvertrouwen en de prestatie van hun teamgenoten kunnen beïnvloeden en zo een optimaal teamfunctioneren kunnen creëren. Leidersfiguren blijken van doorslaggevend belang voor het optimaal presteren van hun team.

ATLEETLEIDERSCHAP

Hoewel het grootste deel van de leiderschapsliteratuur zich enkel richt op de coach, wordt ook het belang van goede leiders binnenin het team erkend door spelers en coaches. Daarbij wordt al snel naar de kapitein gekeken: de officiële aanvoerder wordt vaak beschouwd als dé leider van het team, zowel op als naast het veld. Er wordt veel van de aanvoerder verwacht, zoveel is zeker. Zijn die hoge verwachtingen echter terecht? Gaat de aanvoedersband altijd naar de sterkste arm?

We onderzochten de praktijk bij 4.451 spelers en coaches in verschillende teamsporten in Vlaanderen: basketbal, volleybal, voetbal, hockey, korfbal, handbal, waterpolo, rugby en ijshockey (2). Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende leiderschapsrollen die spelers kunnen invullen:

- de taakleider (neemt de leiding op het veld, stuurt de andere spelers bij en geeft hen tactische aanwijzingen);
- de motivationele leider (moedigt de andere spelers op het veld aan om tot het uiterste te gaan);
- de sociale leider (zorgt naast het veld voor een optimale sfeer in het team);
- de externe leider (verzorgt de communicatie met clubbestuur, media en sponsors).

De functie van de taak- en motivationele leider ligt dus vooral tussen de lijnen, terwijl de sociale en externe leider het voortouw nemen naast het veld. Door de status van de kapitein als 'leider van het team' verwachten spelers en coaches vaak intuïtief dat de aanvoerder de meeste van de besproken leiderschapsrollen vervult. Wat zien we in de realiteit? Kunnen de kapiteins deze hoge verwachtingen

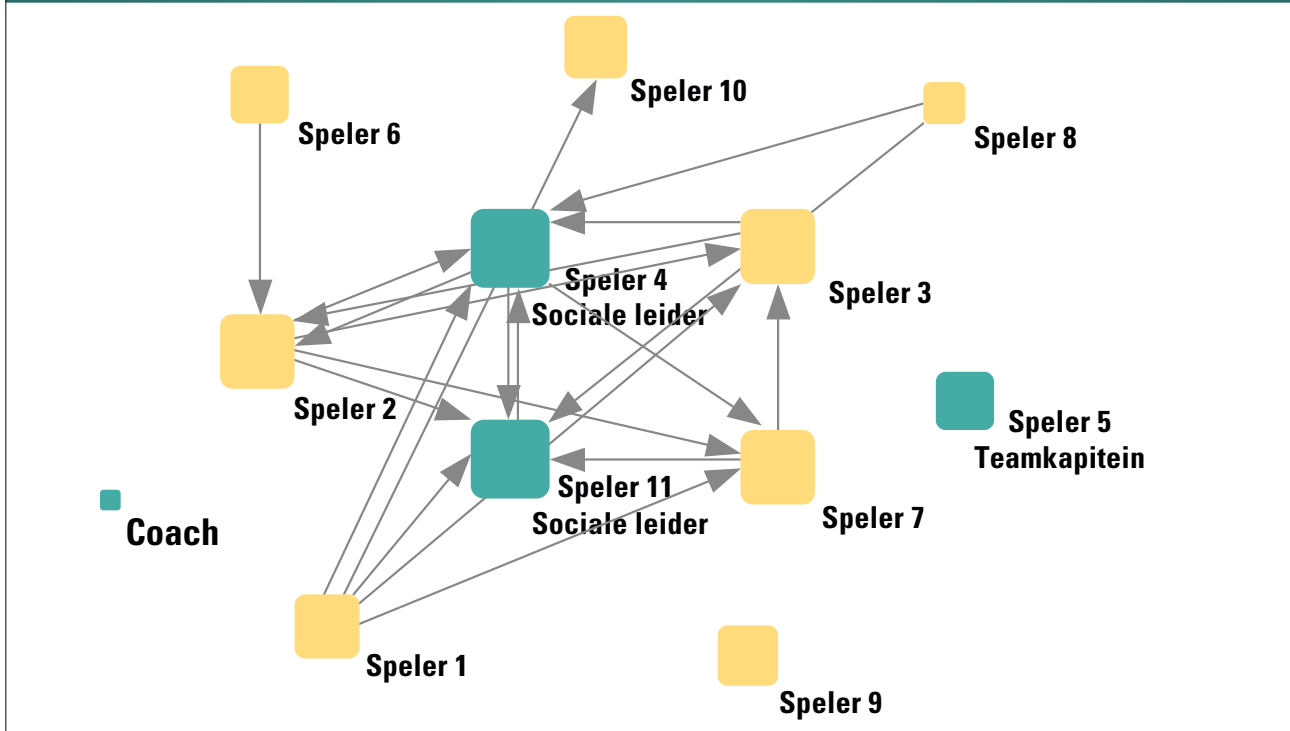
inlossen? De resultaten van ons onderzoek wijzen uit dat slechts 1 procent van de deelnemers hun kapitein ziet als beste leider op de vier leiderschapsrollen. In slechts 4 procent van de teams vervult de kapitein drie van de vier leiderschapsrollen. Sterker nog, in bijna de helft van de teams (44 procent) wordt de aanvoerder niet eens beschouwd als de beste leider in één van de vier leiderschapsrollen. Hij is dus noch de beste leider op het veld (taak- of motivationele leider), noch naast het veld (sociale of externe leider) (2). Andere spelers blijken de échte leiders in het team: de informele leiders. De enige eigenschap waarin de kapitein wel 'uitblinkt' tegenover deze andere leiders is het aantal jaren dat hij/zij reeds bij het team speelt. De functie van kapitein als leider van het team lijkt dus zwaar overschat: om een goede leider te zijn, hoeft men dus de aanvoedersband niet te dragen. We kunnen concluderen dat het leiderschap meestal verdeeld wordt over het team; verschillende spelers nemen de leiding op en naast het veld. Er bestaat in de praktijk zelden zoiets als 'dé leider'.

In een andere studie (3) onderzochten we 46 volledige teams (575 spelers) en gebruikten daarbij voor het eerst sociale netwerkanalyse als innovatieve techniek om de volledige leiderschapsstructuur in sportteams in kaart te brengen. Figuur 1 geeft de leiderschapsstructuur weer voor één van de 46 teams, en meerbepaald met betrekking tot de rol van sociale leider (**Figuur 1**).

Een pijl van speler A naar speler B in Figuur 2 geeft weer dat speler A speler B de maximale score gaf op kwaliteit van sociaal leiderschap (m.a.w. een zeer goede sociale leider). Hoe groter en centraler het vierkant van de speler, hoe meer deze persoon als goede sociale leider wordt aanzien door zijn teamgenoten. In dit team hebben speler 4 en speler 11 de hoogste scores, waardoor zij dus de twee sociale leiders zijn van het team. De formele leiders (de coach en de teamkapitein) liggen beiden aan de rand van dit netwerk en vervullen dus geen functie als sociaal leider.

Eenzelfde netwerk werd geconstrueerd voor elk van de leiderschapsrollen en voor elk van de 46 teams. Hierdoor konden de informele atleetleiders vergeleken worden met de teamkapitein als formele atleetleider en ook met de coach. De bevindingen toonden aan dat de kapitein in de helft van de teams als beste taak- en externe leider beschouwd werd. Op algemeen leiderschap, en op motivationeel en sociaal leiderschap in het bijzonder scoren de informele atleetleiders beter dan zowel de teamkapitein als de coach. De alleenheerschappij van de coach is dus een duidelijk voorbijgestreefd idee dat plaatsgemaakt heeft voor gedeeld leiderschap: de coach neemt de leiding samen met de teamkapitein en de informele atleetleiders, waarbij zeker het belang van deze laatste niet mag onderschat worden.

Figuur 1: Het netwerk voor sociaal leiderschap van één van de deelnemende teams.



Verder gingen we in twee andere studies op zoek naar wat nu precies een leider tot een goede leider maakt. De eerste studie werd uitgevoerd bij 4.451 spelers en coaches uit negen verschillende teamsporten (4). Uit alle 27 onderzochte kenmerken komt 'invloed op het teamvertrouwen van de andere spelers' naar voren als de belangrijkste kwaliteit van de taak-, motivationele, sociale én externe leider. Als deze leiders erin geloven dat hun team de wedstrijd kan winnen en dit teamvertrouwen ook kunnen overbrengen naar de andere spelers, dan worden ze gezien als goede leiders. Daarnaast bleek het ook belangrijk te zijn dat de leider goed lag in de groep. Dit werd ook bevestigd in de tweede studie bij 575 spelers (5): de mate waarin spelers zich verbonden voelden met hun leider bepaalde het sterkst hoe goed ze zijn/haar leiderschapskwaliteiten vonden. Deze bevindingen golden zowel voor algemeen leiderschap als voor taak-, motivationeel, sociaal en extern leiderschap. Verder toonden onze resultaten aan dat teams met beter atleetleiderschap gekenmerkt werden door spelers die zich sterker identificeerden met hun team. Verder werden deze teams ook gekenmerkt door een sterkere taakgerichte verbondenheid en sociale samenhang tussen de spelers (6).

INVLOED VAN ATLEETLEIDERS OP HET TEAMVERTROUWEN EN DE TEAMPRESTATIE

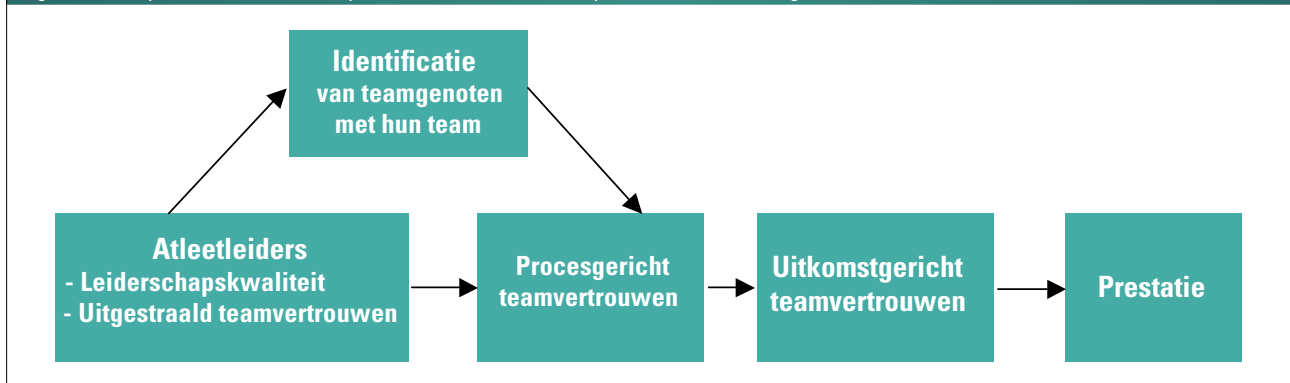
Dat teamvertrouwen belangrijk is voor een optimaal functioneren van het team wordt niet enkel in onderzoek aangetoond, maar laat zich ook optekenen in de praktijk. Zo werd het belang van teamvertrouwen mooi geïllustreerd

door de recente finale van de *Europa League* in voetbal, waarin FC Sevilla in de penalty's Benfica Lissabon versloeg. Na de wedstrijd vertrouwde Jorge Jesus, de verliezende coach van Benfica, de pers toe: "Aan het einde van de wedstrijd waren wij het betere team. We creëerden mogelijkheden, maar het is niet gelukt. Het team dat het meest geloofde in de penalty's was Sevilla. Qua spel heeft niet het beste team de Europa League gewonnen". Blijkbaar wint teamvertrouwen het soms zelfs van de prestatie. Binnen dit doctoraat onderzochten we dit verband tussen teamvertrouwen en prestatie verder door het teamvertrouwen van voetballers niet alleen voor en na de wedstrijd te meten, maar voor het eerst ook tijdens de wedstrijd (7). De resultaten wezen uit dat wanneer de spelers tijdens de rust een sterker vertrouwen hadden in de capaciteiten van hun team, dit zich ook vertaalde in een betere teamprestatie tijdens de tweede helft.

In deze doctoraatsthesis werd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen twee vormen van teamvertrouwen: procesgericht teamvertrouwen (het vertrouwen in de capaciteiten van het team om bijvoorbeeld goed te communiceren, elkaar aan te moedigen, zich maximaal in te zetten, enz.) en uitkomstgericht teamvertrouwen (het vertrouwen dat het team het doel zal bereiken, bv. de wedstrijd zal winnen). Binnen verschillende studies toonden we aan dat deze twee vormen van teamvertrouwen duidelijk verschillend zijn (7, 8, 10-12).

Hoewel de positieve impact van een sterk teamvertrouwen op het functioneren van een sportteam alom bevestigd

Figuur 2: De impact van atleetleiders op het teamvertrouwen en de prestatie van hun teamgenoten.



wordt, is er slechts zeer weinig geweten over het ontstaan van dit teamvertrouwen. Daarom gingen we op zoek naar de bronnen van teamvertrouwen in volleybal (N = 2.356) (9), in voetbal (N = 1.028) en in basketbal (N = 1.692) (10). In al deze sporten werd het teamvertrouwen uitgestraald door de leidersfiguren binnen het team als een zeer belangrijke predictor van het teamvertrouwen van spelers en coaches beschouwd.

Leidersfiguren blijken dus een grote invloed te hebben op het teamvertrouwen van hun teamgenoten. In de twee laatste studies gingen we op zoek naar de onderliggende mechanismen die deze verspreiding van teamvertrouwen verklaren. In de eerste studie (11) werden 2.867 spelers en coaches uit negen verschillende teamsporten onderzocht. De tweede studie was een experimentele studie, uitgevoerd bij 102 spelers in een basketbalcontext (12). In figuur 2 worden de bevindingen uit beide studies weergegeven die het model bevestigden (**Figuur 2**).

De eerste studie (11) toont aan dat kwaliteitsvol leiderschap samenhangt met een sterk procesgericht teamvertrouwen van de spelers en coaches (bv. ‘ons team kan bepaalde opdrachten goed uitvoeren’). Dit procesgericht teamvertrouwen heeft op zijn beurt weer een positieve invloed op het vertrouwen van de spelers in een succesvolle afloop (bv. ‘ons team gaat de wedstrijd winnen’). Verder geeft bovenstaand model ook inzicht in hoe atleetleiders dit teamvertrouwen van hun teamgenoten precies kunnen beïnvloeden. Deze doctoraats thesis levert hierbij voor het eerst evidentie dat de sociale-identiteitsbenadering van leiderschap (13) ook in een sportcontext kan toegepast worden: teamidentificatie functioneert immers als een mediator in het model van Figuur 2. Met andere woorden, er werd aangetoond dat goede atleetleiders ervoor kunnen zorgen dat hun teamgenoten denken, voelen en handelen in termen van ‘wij’ (als een team), eerder dan ‘ik’ (als individuen).

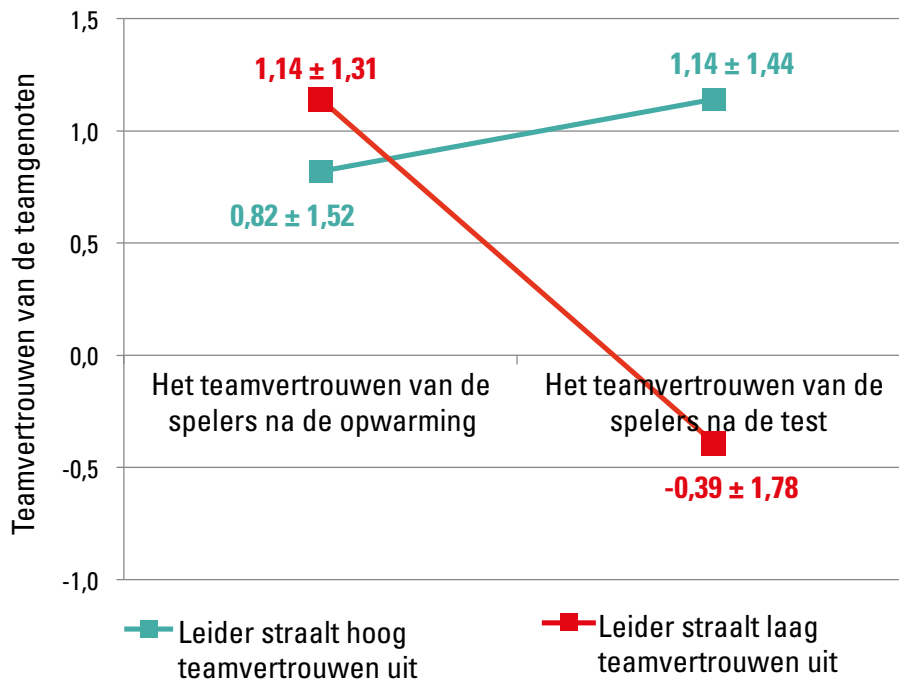
Deze leiderschapstheorie wordt mooi geïllustreerd door volgend citaat van Drucker (14): “De leiders die het meest

effectief werken, zo lijkt mij, zeggen nooit ‘ik’. Dat is niet omdat ze zichzelf geïsoleerd hebben om het gebruik van ‘ik’ te vermijden. Ze denken zelfs niet ‘ik’. Ze denken ‘team’.” Zoals CEO Lewis Ergen stelde: “de verhouding Wij’s tot de Ik’s is de beste indicatie van de ontwikkeling van een team”. Onze bevindingen duiden erop dat de atleetleiders van cruciaal belang zijn om dit ‘wij’-gevoel aan te wakkeren. Meer nog, het versterken van dit ‘wij’-gevoel vormt voor de atleetleiders een manier waardoor ze het teamvertrouwen van hun teamgenoten te verhogen. In een andere studie werd aangetoond dat niet enkel in een sportcontext, maar ook in organisaties effectieve leiders erin slagen om de teamidentificatie van hun volgers te versterken (15).

Het leiderschapsexperiment dat werd uitgevoerd bij 102 basketbalspelers, verdeeld in teams van vier spelers, bevestigt het model in figuur 2 (12). De aangeduide leider van deze nieuwgevormde teams (die deel uitmaakte van het onderzoeksteam zonder dat de andere spelers hiervan op de hoogte waren) werd gevraagd om ofwel hoog teamvertrouwen uit te stralen (door een positieve lichaamstaal en verbale uitdrukking van dit vertrouwen) ofwel laag teamvertrouwen (door een ontmoedigende lichaamstaal en gefrustreerde reacties bij mislukte doelpoging van teamgenoot). De resultaten, weergegeven in figuur 3, duiden op een verspreiding van teamvertrouwen doorheen het team zodat teamgenoten een sterker vertrouwen hadden in hun team naarmate de leider hoog (eerder dan laag) vertrouwen uitstraalde in het succes van het team (**Figuur 3**). De impact van de leider bleek hierbij groter dan de impact van de andere spelers.

Verder werd in dit experiment ook de relatie met prestatie onderzocht. De spelers namen beurtelings twee vrijworpen tot elke speler tien vrijworpen had genomen. Als team moesten de spelers proberen een zo hoog mogelijke score te behalen. Om de evolutie in prestatie te meten, vergeleken we de individuele prestatie tijdens de eerste helft van de test met die van de tweede helft. De resultaten, zoals weergegeven in figuur 4, tonen aan dat wanneer de leiders hoog teamvertrouwen uitstraalden, de prestatie van de

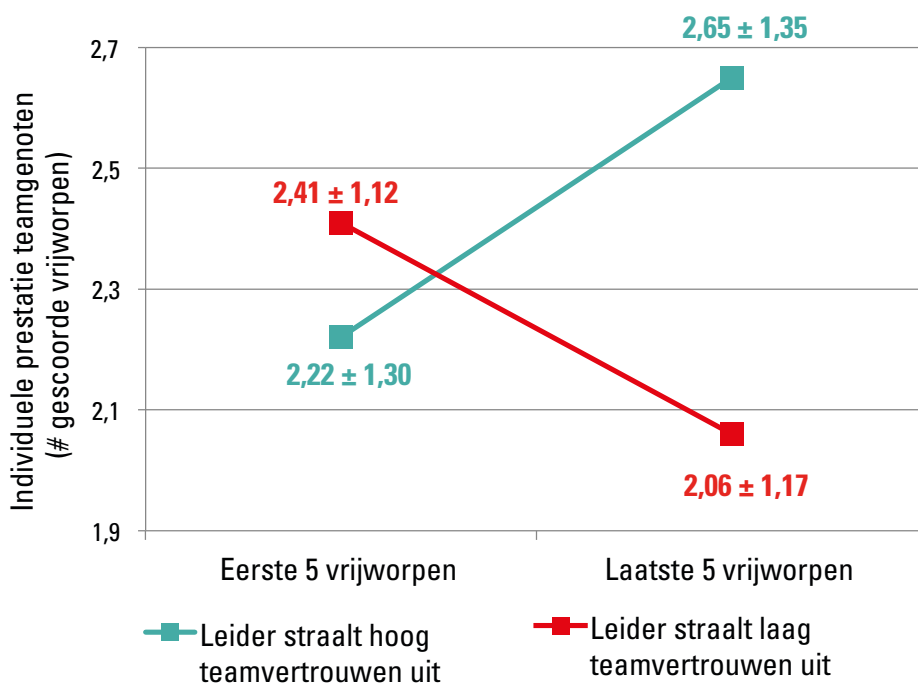
Figuur 3: Het teamvertrouwen van de andere spelers tijdens de opwarming (leider gedraagt zich neutraal) en tijdens de test (leider straalt positief of negatief teamvertrouwen uit).



teamgenoten verbeterde gedurende de test (Figuur 4). Omgekeerd, wanneer leiders laag teamvertrouwen uitstraalden, verslechterde de prestatie van de teamgenoten gedurende de test. Atletleiders hebben dus de kracht om

het teamvertrouwen van hun teamgenoten te beïnvloeden (zowel in positieve als in negatieve zin), waardoor ze ook een aanzienlijke impact hebben op de prestatie van hun teamgenoten.

Figuur 4: De individuele prestatie van de andere spelers in het team wanneer de leider hoog of laag teamvertrouwen uitstraalt.



Atleetleiders lijken dus een fakkel van teamvertrouwen in handen te hebben. De vonken, ontsprongen aan de fakkel van de leider, kunnen het vuur bij de andere teamleden ontsteken, waardoor het vuur zich snel verspreidt doorheen het team. Dit vuur kan de passie aanwakkeren in een positieve zin (wanneer de leider hoog teamvertrouwen uitstraalt), ofwel (en vermoedelijk met een sterkere impact) een verstikend gevoel teweeg brengen in een negatieve zin (wanneer

de leider laag teamvertrouwen uitstraalt). Atleetleiders die geloven in hun team en dit ook uitstralen, kunnen dus een 'wij'-gevoel creëren, wat niet alleen het teamvertrouwen van hun teamgenoten versterkt, maar eveneens hun prestatie verbetert. Goede atleetleiders zorgen dus voor een beter functioneren van het team, wat hand in hand gaat met een betere teamprestatie. Op deze manier kan een team van individuele sterren een kampioenteam worden.

Referenties

1. Williams P. The magic of teamwork: Proven principles for building a winning team. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers; 1997.
2. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *J Sports Sci* 2014;32(14):1389-97.
3. Franssen K, Van Puyenbroeck S, Loughhead TM, et al. Who takes the lead? Social Network Analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. [Manuscript submitted for publication].
4. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. When is a leader considered as a good leader? Perceived impact on teammates' confidence and social acceptance as key ingredients. [Manuscript submitted for publication].
5. Franssen K, Van Puyenbroeck S, Loughhead TM, et al. The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. [Manuscript submitted for publication].
6. Loughhead TM, Franssen K, Van Puyenbroeck S, Hoffmann MD, Boen F. An examination of the relationship between athlete leadership and cohesion using social network analysis. [Manuscript submitted for publication].
7. Franssen K, Decroos S, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. Is team confidence the key to success? The reciprocal relation between collective efficacy, team outcome confidence, and perceptions of team performance during soccer games. *J Sports Sci* 2014 1ug 5:1-13 [Epub ahead of print]
8. Franssen K, Kleinert J, Dithurbide L, Vanbeselaere N, Boen F. Collective efficacy or team outcome confidence? Development and validation of the Observational Collective Efficacy Scale for Sports (OCESS). *International Journal of Sport Psychology* 2014;45:121-37.
9. Franssen K, Vanbeselaere N, Exadaktylos V, et al. "Yes, we can!": Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *J Sports Sci* 2012;30(7):641-9.
10. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. On traffic-jams, speed bumps, and gas stations along the road to team confidence: Perceived sources of team confidence in soccer and basketball. [Manuscript submitted for publication].
11. Franssen K, Coffee P, Vanbeselaere N, Slater M, De Cuyper B, Boen F. The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: A test of mediation by team identification and collective efficacy. *Sport Psychol*. In press. <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>.
12. Franssen K, Haslam SA, Steffens NK, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Boen F. Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *J Exp Psychol: Applied*. In press.
13. Haslam SA, Reicher SD, Platow MJ. The new psychology of leadership: Identity, influence and power. New York: Psychology Press; 2011.
14. Drucker PF. Managing the non-profit organization: Practices and principles. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1992.
15. Steffens N K, Haslam SA, Reicher SD, et al. Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly* 2014;25:1001-24. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.05.002.

SIMPONI® 50 mg
(golimumab)

