



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Psychologie, Sociale en Organisationspsychologie

Masterthesis

Samen naar de top

Het effect van leiderschapsstijlen en collectieve *efficacy* op de sportprestatie van teams

Sanne Jeukens, 3840816

15 juni, 2016

Begeleider: dr. Tom Damen

Tweede beoordelaar: dr. Marieke den Ouden

Aantal woorden: 9427

Samenvatting

In dit onderzoek is de invloed van leiderschapsstijlen op de prestatie van sportteams onderzocht. Er is gekeken naar het mediërende effect van collectieve *efficacy* op het verband tussen transformationeel leiderschap, ervaren transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap en sportprestatie. Door middel van een online vragenlijst namen 25 sportteams deel aan dit onderzoek. Hiervan waren 143 spelers en 25 coaches ($N=168$). In tegenstelling tot de verwachtingen bleek collectieve *efficacy* geen mediërend effect te hebben op de relatie tussen de vier leiderschapsstijlen en sportprestatie. Wel is er een significant effect gevonden van transformationeel leiderschap op sportprestatie en ervaren transformationeel leiderschap op sportprestatie. Ook is er gebleken dat ervaren transformationeel leiderschap een negatief effect heeft op collectieve *efficacy*. De bevindingen uit het huidige onderzoek bieden een bijdrage aan de kennis over leiderschapsstijlen en de invloed van collectieve *efficacy* op het gebied van sport. Er zijn naar aanleiding van de onderzoeksresultaten enkele beperkingen en implicaties gegeven.

Trefwoorden: transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap, collectieve *efficacy*, sportprestatie.

Abstract

This research aims to give insight in the influence of leadership styles on the performance of sport teams. The mediating effect of collective efficacy on the relation between transformational leadership, perceived transformational leadership, transactional leadership and perceived transactional leadership and sports performance was studied in this research. By completing an online survey, 25 sport teams participated in this research. There were 143 athletes and 25 of them coaches ($N=168$). In contrast to the expectations, collective efficacy had no mediating effect on the relation between the four leadership styles and sports performance. There has been found a significant effect of transformational leadership on sports performance and of perceived transformational leadership on sports performance. This research also showed that perceived transformational leadership has a negative effect on collective efficacy. The findings of the present research were a contribution to the knowledge of leadership styles and the influence of collective efficacy in the field of sports. On account of these research findings some limitations and implications are discussed.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, collective efficacy, sportsperformance.

1. Inleiding

“*Talent wins games, but teamwork and intelligence wins championships.*” – Michael Jordan

Samen succes behalen, samen naar de top. Deze quote van de bekende basketballer Michael Jordan illustreert hoe belangrijk het functioneren van een team is. Maar wat zorgt voor een optimale teamprestatie? Welke factoren dragen bij aan een zo hoog mogelijk teamresultaat? Eerder onderzoek heeft aangetoond dat collectieve *efficacy*, oftewel de mate waarin een groep vertrouwen heeft in hun eigen slagen in het bereiken van gestelde doelen (Bandura, 1997), een positieve invloed heeft op sportprestaties (Myers, Feltz & Short, 2004; Feltz & Lirgg, 1998). Maar hoe kan er precies gezorgd worden voor een hoge collectieve *efficacy* binnen sportteams en hoe beïnvloedt dit prestaties? Uit eerder onderzoek is gebleken dat leiders invloed kunnen hebben op collectieve *efficacy* (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). In de context van de sportwereld is hier echter nog weinig onderzoek naar gedaan. In dit onderzoek wordt daarom gekeken hoe en welke leiderschapsstijlen van coaches invloed hebben op sportprestaties van teams via collectieve *efficacy*. Op deze manier kunnen coaches hun teams nog beter laten presteren en hun team naar de top helpen.

1.1 Wat is collectieve efficacy?

Niet alleen in de sport, maar ook in het dagelijks leven werken mensen regelmatig samen in groepsverband om diverse doelen te bereiken. De mate waarin een groep vertrouwen heeft in hun eigen slagen in het bereiken van deze doelen, is de hoeveelheid ervaren collectieve *efficacy*. Collectieve *efficacy* wordt gedefinieerd als het vertrouwen van een groep in hun gedeelde vaardigheden waarmee ze gestelde doelen kunnen bereiken (Bandura, 1997). Omdat collectieve *efficacy* een subjectief construct is, wordt vaak gesproken over *ervaren* collectieve *efficacy*. Hoe hoog de mate van ervaren collectieve *efficacy* is, heeft effect op het samenwerkingsproces van de groep en hoeveel zij samen kunnen bereiken. Er zijn zes factoren die hierbij een belangrijke rol spelen (Bandura, 1997). Deze factoren zijn; (a) het type toekomst dat de groep wil bereiken, (b) de manier waarop de groep omgaat met hun mogelijkheden en (c) de plannen en strategieën die de groep ontwikkelt. Wanneer de groep op één lijn zit wat betreft deze factoren zal de samenwerking beter gaan en zal er meer bereikt worden door de groep. (d) Hoe groot de inspanning van de groep is en (e) de kracht van het doorzettingsvermogen van de groep wanneer het niet lukt om gezamenlijk snelle resultaten te boeken of wanneer de groep te maken krijgt met een sterke tegenstander. Wanneer de groep veel inspanning en doorzettingsvermogen toont komt dit de samenwerking ten goede. Ten

slotte speelt (f) de kwetsbaarheid van de groep tijdens ontmoedigende situaties ook een rol in het samenwerkingsproces. Hoe minder kwetsbaar de groep is gedurende tegenslagen, hoe meer de groep zal bereiken. Samen bepalen deze zes factoren de mate van collectieve *efficacy* die een groep ervaart.

De capaciteiten van een groep om als geheel te functioneren en hun gestelde doelen te bereiken kunnen sterk verschillen. Dit is afhankelijk van de interactieve dynamieken en coördinatieve dynamieken binnen een groep. De interactieve dynamieken creëren een gezamenlijk product, dat meer is dan wanneer de individuele bijdrage van elk groepslid bij elkaar zou worden opgeteld (Bandura, 1997). Er is hier dus sprake van synergie, maar de vraag is hoe dit het best bereikt kan worden. Een mogelijkheid hiervoor zou het op de juiste manier inzetten van coördinatieve dynamieken zijn. Onder coördinatieve dynamieken wordt de manier waarop een groep wordt geleid verstaan. Er is gebleken dat dezelfde groepsleden verschillende resultaten kunnen bereiken, afhankelijk van hoe goed hun precieze *skills* en inspanningen worden gecoördineerd en geleid (Bandura, 1997). Later zal verder worden ingegaan op deze coördinatieve dynamieken.

Ook de grootte van de groep heeft invloed op collectieve *efficacy*. De optimale groeps grootte voor een hoge mate collectieve *efficacy* is deels afhankelijk van de taak die de groep uit moet voeren. Hoe groter de groep, hoe meer kennis, ervaring en bronnen er beschikbaar zijn. Een nadeel van een grote groep is de verhoogde kans op conflicten. Voor een optimaal resultaat moet de groepsomvang voldoende zijn om de taken uit te voeren waar het uiteindelijke doel mee bereikt kan worden. Daarnaast moeten motivatie- en coördinatieproblemen worden geminimaliseerd (Seijts, Latham & Whyte, 2000).

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat de ervaren collectieve *efficacy* een belangrijke determinant is voor de motivatie van individuen binnen groepen (Greenlees et al., 1998) en het niveau van groepsprestaties (Hodges & Carron, 1992; Little & Madigan, 1994). Hoe sterker de overtuigingen zijn die groepsleden hebben over hun gezamenlijke capaciteiten, hoe hoger hun motivatie is en hoe meer zij bereiken. Dit klopt, ongeacht of het gevoel van de groep over collectieve *efficacy* natuurlijk ontwikkeld is of experimenteel gecreëerd (Bandura, 1997). Uit onderzoek van Mulvey en Klein (1998) bleek dat groepen met een hoge mate van collectieve *efficacy* zichzelf hogere doelen stellen en meer toegewijd zijn aan deze doelen. Daarnaast wees ook dit onderzoek uit dat collectieve *efficacy* effect heeft op groepsprestaties. Seijts, Latham en Whyte (2000) vonden dat dit verband wederkerig is; niet alleen heeft collectieve *efficacy* effect op groepsprestaties, wanneer er goede prestaties worden geleverd door de groep stijgt ook de collectieve *efficacy*.

1.2 Collectieve efficacy in sport

Collectieve *efficacy* heeft invloed op de prestaties van verschillende soorten groepen, zo ook op de prestaties van sportteams. Er is gebleken dat de ervaren collectieve *efficacy* binnen sportteams invloed heeft op de mate van inspanning die geleverd wordt door teamleden individueel (Greenlees et al., 1998) en door het team als geheel (Myers, Feltz en Short, 2004). Wanneer bijvoorbeeld sporters met een hoge collectieve *efficacy* falen tijdens een eerste sportprestatie blijven zij doorgaan, terwijl bij sporters met een lage mate van collectieve *efficacy* het prestatieniveau daalt na een slechte sportprestatie (Greenlees et al., 1998). Ook heeft de ervaren collectieve *efficacy* invloed op de veerkracht van het team na het lijden van een nederlaag en de mogelijkheden van een team om door te blijven zetten en taakgericht te blijven tijdens perioden waarin het team het moeilijk heeft (Bandura, 1997). Al deze factoren zorgen er voor dat het team beter presteert.

Een gevoel van collectieve *efficacy* garandeert echter geen overwinningen, maar een team dat gelooft in zijn eigen capaciteiten heeft een aanzienlijk grotere kans om te winnen. Een verklaring hiervoor is de impact van *modelling*, leren door middel van het observeren van anderen (Bandura, 1986), op de ervaren *self-efficacy*. Wanneer positieve *modelling* wordt ingezet binnen sport, leren minder getalenteerde spelers van de spelers met een hoger niveau. Hierdoor stijgt hun fysieke prestatie (Corbin, Laurie, Gruger & Smiley, 1984; Feltz et al. 1979; Gould & Weiss, 1981; McAuley, 1985). Omgekeerd kan dit effect ook plaats vinden. Wanneer één van de spelers slecht speelt, kan dit gedrag over worden genomen door observerende andere teamleden.

Bij teamsporten is er sprake van een ingewikkelde coördinatie; een hoge mate van samenwerking is vereist. Een zwakke schakel binnen het team kan ernstige gevolgen hebben. Daarentegen kan een getalenteerde speler in een belangrijke positie binnen een team de ervaren team *efficacy* van gemiddelde teamgenoten juist verhogen (Bandura, 1997). Een voorbeeld van deze situaties is de ervaren collectieve *efficacy* van een hockeyteam dat een slechte of juist erg goede keeper in de goal heeft staan. Door een slechte keeper in de goal te hebben staan, is de kans dat de tegenstander scoort groter en zal de ervaren collectieve *efficacy* van het team dalen. Dit geldt natuurlijk andersom ook, wanneer er een goede keeper in de goal staat. De kwaliteit van samenwerken in een sport waarin de spelers in grote mate afhankelijk van elkaar zijn kan het teamgevoel van collectieve *efficacy* enorm beïnvloeden. Wanneer een aantal egoïstische maar goede spelers in een team zitten die alleen gaan voor hun eigen winst gaat dit ten koste van de collectieve *efficacy*. Deze teams lijken op

individueel niveau heel goed, maar zijn onderpresteerders op teamniveau. Ze kunnen verslagen worden door minder getalenteerde sporters die goed samen spelen (Bandura, 1997).

Met een experiment toonden Hodges en Carron (1992) de causale impact van ervaren collectieve *efficacy* op teamprestatie aan. Zij verhoogden of verlaagden de ervaren collectieve *efficacy* van gecreëerde teams door middel van valse feedback voorafgaand aan een wedstrijd. Dit werd gedaan door het team te vertellen of zij een hoge of juist lage kans hadden om goed te presteren. De wedstrijden werden vervolgens zo gemanipuleerd dat de experimentele teams altijd verloren. De teams reageerden aanmerkelijk verschillend tijdens de competitie waarin zij deelnamen, afhankelijk van de ingeprinte aannames van hun collectieve *efficacy*. Teams bij wie collectieve *efficacy* in het experiment was verhoogd verbeterden hun teamprestatie na het lijden van de nederlaag. Teams bij wie het gevoel van collectieve *efficacy* juist was verlaagd leden aan substantiële vermindering van teamprestatie. Het is interessant te merken dat ervaren collectieve *efficacy* teams isoleert van de nadelige effecten van competitieve nederlagen (Bandura 1997). Ook uit het onderzoek van Feltz en Lirgg (1998) bleek dat er een sterk positief verband is tussen de ervaren collectieve *efficacy* en de teamprestatie. In hun onderzoek volgden zij voor een heel seizoen dezelfde hockeycompetitie waardoor de kans op een verkeerde associatie op dit gebied klein is.

1.3 Leiderschapsstijlen

Nu is gebleken dat collectieve *efficacy* een positief effect heeft op teamprestatie (Myers, Feltz en Short, 2004), is het interessant om te kijken hoe de mate van collectieve *efficacy* die teams ervaren vergroot kan worden. Zoals al eerder besproken kan dit door middel van coördinatieve dynamieken. Maar welke manier van coördinatie werkt het best? Uit onderzoek binnen de financiële sector is gebleken dat leiders invloed hebben op collectieve *efficacy* (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Maar de vraag is nu op welke manier leiders het best kunnen optreden om collectieve *efficacy* te vergoten middels coördinatieve dynamieken en een team optimaal te laten presteren.

Om dit na te gaan wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen twee leiderschapsstijlen; transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Transactionele leiders baseren hun leiderschap op een uitwisseling van zaken. Hierbij valt te denken aan financiële beloningen in ruil voor het werk dat hun volgers doen. Transformationele leiders focussen in hun leiderschapsstijl op het stimuleren en inspireren van hun volgers. Ze zorgen ervoor dat hun volgers groeien en ontwikkelen (Bass & Riggio, 2006).

1.3.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap gaat uit van de transactie of het uitwisselingsproces dat plaatsvindt tussen de leider en zijn of haar volgers. De leider gaat na wat eventuele (straffende) condities en beloningen kunnen zijn voor de volgers wanneer zij taken uitvoeren voor de leider. Wanneer zij deze taken adequaat vervullen, zullen de volgers beloond worden door de leider (Bass & Riggio, 2006). Met transactioneel leiderschap probeert de leider een overeenkomst te sluiten met zijn of haar volgers over de zaken die gedaan moeten worden en de beloning die hier tegenover staat (Northouse, 2013).

Transactioneel leiderschap kan onderverdeeld worden in twee componenten; de positieve bekrachtiging en de negatieve bekrachtiging. (Bass & Riggio, 2006). Positieve bekrachtiging houdt in dat het voor zowel de leider als de volger duidelijk is wat de taken en beloningen van de volger zijn wanneer deze taken naar tevredenheid van de leider worden uitgevoerd. Positieve bekrachtiging is redelijk effectief gebleken in het motiveren van volgers om zich te ontwikkelen en beter te presteren. Deze bekrachtiging heeft meestal een materialistische vorm. Wanneer de bekrachtiging psychologisch is, kan deze ook transformationeel zijn (Bass & Riggio, 2006). De negatieve bekrachtiging is de tweede component van transactioneel leiderschap. Deze wordt ook wel management-met-uitzondering genoemd en kent een actieve en passieve vorm.

Wanneer deze negatieve bekrachtiging wordt toegepast is er sprake van een correctieve transactie. Als een volger ongewenst gedrag vertoont zal de leider dit door middel van negatieve bekrachtiging corrigeren. Deze vorm van transactioneel leiderschap blijkt ineffectiever dan de hierboven genoemde positieve bekrachtiging. Wanneer er *actieve* negatieve bekrachtiging wordt toegepast betekent dit dat de leider actief en scherp de fouten van de volgers of overtredingen van de regels door de volgers monitort en correctieve actie onderneemt wanneer hij dit nodig acht. Een voorbeeld hiervan is een sportcoach die een speler wisselt omdat deze een verkeerde pass heeft gegeven waardoor de tegenstander kon scoren. Bij *passieve* negatieve bekrachtiging is de leider afwachtend ingesteld en handelt hij pas wanneer de volgers de fout al hebben gemaakt of er zich problemen voordoen (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2013). Een voorbeeld hiervan is een sportcoach die na een aantal wedstrijden in gesprek gaat met een speler omdat deze al een paar weken niet fit is en hierdoor niet goed presteert.

1.3.2 Transformationeel leiderschap

“Transformationeel leiderschap is het proces waarbij een persoon zich verbindt met anderen en een connectie creëert die het level van motivatie en moraliteit verhoogt bij zowel de leider als de volger” (Northouse, p.186, 2013).

Transformationeel leiderschap is een proces dat zowel de leider als de volgers verandert en transformeert. Leiders en volgers zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in dit proces. Hierbij spelen emoties, waarden en normen, ethiek en lange termijn doelen een belangrijke rol (Northouse, 2013). Naast deze aspecten besteden transformationele leiders ook aandacht aan de motieven en individuele behoeften van hun volgers. Zij benaderen hen op een menselijke manier en besteden aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van hun volgers. Ten slotte zorgen transformationele leiders ervoor dat hun volgers optimaal gebruik kunnen maken van hun capaciteiten en helpen ze hen met het ontwikkelen van hun eigen leiderschapskwaliteiten. Dit laatste doen leiders door middel van coaching, *mentoring* en het bieden van uitdaging en ondersteuning. Alle hierboven genoemde elementen zorgen ervoor dat transformationele leiders vaak toegewijde en tevreden volgers hebben (Bass & Riggio, 2006). Eén van de meest interessante onderdelen van transformationeel leiderschap is dat leiders hun volgers boven zichzelf uit weten te laten stijgen. Zij laten hun volgers beter presteren, soms tegen alle verwachtingen in. De oorzaken hiervan zijn de *uitdagende verwachtingen* die transformationele leiders hebben van hun volgers (Bass & Riggio, 2006) en de manier waarop zij hun volgers weten te motiveren (Northouse, 2013). Deze uitdagende motivatie wordt veroorzaakt op drie verschillende manieren. Ten eerste vergroot de leider het bewustzijn van de volgers over het belang van de visie en specifieke doelen die de leider wil behalen. Dit doet de leider door zijn of haar eigen waarden en idealen sterk uit te dragen (Kuhnert, 1994). Ten tweede creëert de leider inzicht in het grotere geheel en motiveert de volgers om het team of de organisatie boven hun eigen belangen te stellen. Ten slotte laat de transformationele leider volgers inzicht verkrijgen in hun eigen uitdagende behoeftes en zorgt ervoor dat ze hier aan werken (Bass, 1985). Op deze manier weet de leider door middel van coördinatieve dynamieken de synergie binnen het team te vergroten. Door het team uit te dagen en als geheel te laten functioneren, zorgt de leider ervoor dat het team meer is dan slechts de som van de individuele bijdrage van elk groepslid.

1.4 Verschillen transformationeel & transactioneel leiderschap

Wanneer transactioneel en transformationeel leiderschap met elkaar vergeleken worden, kan gesteld worden dat transformationeel leiderschap op een bepaalde manier een uitbreiding van transactioneel leiderschap is. Wat transformationeel leiderschap toevoegt aan transactioneel leiderschap is dat het naast de uitwisseling van zaken ook focust op het gevoel van eigenwaarde van de volgers zodat zij daadwerkelijk betrokken worden en toegewijd zijn aan de zaken die moeten gebeuren. Ook wordt vanuit transformationeel leiderschap de nadruk gelegd op de volger als individu en hun persoonlijke ontwikkeling (Bass & Riggio, 2006). Verschillende empirische studies hebben aangetoond dat transformationeel leiderschap de effecten van transactioneel leiderschap vergroot (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Dit komt doordat de transactionele leiderschapsstijl zorgt voor verwachte uitkomsten terwijl bij transformationeel leiderschap sprake is van prestaties die verder gaan dan de verwachte uitkomsten (Northouse, 2013). Ook op het gebied van effectiviteit en werkprestatie is er een verschil tussen de twee leiderschapsstijlen. Een meta-analyse van 39 studies over transformationeel leiderschap wijst uit dat transformationele leiders als effectiever worden gezien dan leiders die slechts transactioneel leiderschap vertonen. Ook blijkt de werkprestaties bij transformationeel leiderschap hoger te liggen dan bij transactioneel leiderschap (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

1.5 Verschillen leiderschap en ervaren leiderschap

Hoe precies wordt bepaald welke leiderschapsstijl een leider uitoefent is een interessant vraagstuk. Kan de leider zelf hier het beste uitspraken over doen of zijn het juist de volgers die dit het best kunnen bepalen? Er bestaan diverse methoden om leiderschap te meten. In het onderzoek van Howell en Avolio (1993) werd dezelfde vragenlijst bij de leiders als de volgers afgenomen. Per leider werden echter maar vier volgers gevraagd de vragenlijst in te vullen en werd er slechts gekeken of de gemiddelde resultaten van de volgers overeenkwamen met de antwoorden van de leider. Deze overeenkomsten bleken significant. Voor onderzoek naar het verband tussen het gedrag van volgers binnen de organisatie en transformationeel leiderschap werden alleen de leiders van verschillende bedrijven geïnterviewd en gevraagd vragenlijsten in te vullen. Hieruit bleek dat het gedrag van volgers een mediërend effect heeft op prestatie (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007). In onderzoek waarbij de oordelen van volgers en leiders wel even zwaar meetelden, bleek dat er een

verschil zit tussen de beoordelingen van leiderschap. Waar leiders verschillen rapporteerden op het gebied van transformationeel leiderschap, bleken volgers deze verschillen niet te ervaren (Carless, 1998).

Opvallend is het verschil tussen onderzoek naar leiderschapsstijlen binnen organisaties en de sportwereld. In onderzoek naar leiderschap binnen organisaties lijkt meer waarde gehecht te worden aan de mening van de leider zelf, waar op sportgebied juist de sporter centraal staat wanneer het gaat om het beoordelen van leiderschapsstijlen. In eerder genoemde onderzoeken binnen de bedrijfswereld werd er vooral waarde gehecht aan de mening van de leidinggevende, terwijl tijdens diverse onderzoeken op sportgebied alleen sporters werden gevraagd hoe zij hun coaches als leider beoordelen (Callow, Smith, Hardy, Arthur & Hardy, 2009; Charbonneau & Barling, 2001; Rowold, 2007). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de focus binnen de bedrijfswereld meer op managers ligt en in de sportwereld meer op de sporters zelf.

1.6 Sportwereld & Leiderschap

Sinds Bass (1985) een theorie over transformationeel leiderschap ontwikkelde heeft deze leiderschapsstijl aanzienlijk veel aandacht gekregen (Charbonneau, Barling & Kelloway, 2001). Transformationeel leiderschap is vooral onderzocht binnen organisaties. Uit deze onderzoeken bleek dat transformationele leiders, door het ontwikkelen van het zelfvertrouwen en zelfbeeld van hun volgers, een sterke, positieve invloed hebben op de realisatie van doelen en motivatie van hun volgers (Bass, 1990; Yukl, 2002). Daarnaast motiveren transformationele leiders hun volgers om het team of de organisatie boven hun eigen belangen te stellen (Shamir et al., 1993). Hierdoor is de kans groot dat volgers sneller succes ervaren door wat zij als groep bereikt hebben.

Vanuit persoonlijk onderzoek en perspectief schreef Graham Jones (2002, p.279) “De algemene conclusie is dat de principes van de beste sportprestaties makkelijk te vertalen zijn naar de organisatiecontext en dat sport nog aanzienlijk veel te leren heeft van de excellentie in bedrijven.” Ook bestaan er al een aantal jaren speculaties over de relevantie van transformationeel leiderschap binnen de sportwereld (Mann & Murray, 1998). Ondanks dat is er op dit gebied nog maar weinig onderzoek gedaan. Wel blijkt dat de sociale ondersteuning van atleten door coaches prestatie kan voorspellen (Chelladurai & Saleh, 1980). Dit onderzoek werd echter gelimiteerd tot charisma en het belang van de visie van coaches. Recentelijk is er steeds meer onderzoek gedaan naar factoren die het effect van transformationeel leiderschap op sportprestatie mediëren. Zo blijkt dat *self-efficacy*

(Kirkpatrick & Locke, 1996), emotionele toewijding, het vertrouwen in management (Barling et al., 1996, 2000) en intrinsieke motivatie (Charbonneau, Barling, and Kelloway, 2001) de effecten van transformationeel leiderschap mediëren in sport. Uit eerder onderzoek is bekend dat collectieve *efficacy* de prestatie van teams op een positieve manier beïnvloed (Myers, Feltz & Short, 2004; Feltz & Lirgg, 1998). Of leiderschap invloed heeft op collectieve *efficacy* is echter tot nu toe onbekend in de sportwereld. Om deze reden worden collectieve *efficacy* en leiderschap in dit onderzoek met elkaar gecombineerd. Naast dat collectieve *efficacy* invloed heeft op de prestatie van teams is het ook vatbaar voor verandering (Myers, Feltz & Short, 2004). Leiders hebben dus invloed op de ervaren collectieve *efficacy*, wat het een interessant onderwerp maakt om te onderzoeken in de sportwereld. In de sportcontext is de coach vaak de belangrijkste leider van een team: die bepaalt de richting waarin het team gaat, de tactiek en de opstelling.

Uit eerder onderzoek naar leiderschapsstijlen is nog geen duidelijke voorkeursmethode gebleken om leiderschap te onderzoeken. Om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over het verband tussen leiderschap en collectieve *efficacy* is daarom gekozen zowel het perspectief van de coach als de ervaringen van het team over leiderschap mee te nemen in dit onderzoek. Vanuit deze redenering en de kennis uit eerdere onderzoeken zijn de volgende hypothesen ontstaan;

H1: Door de coach gerapporteerd transformationeel leiderschap heeft een positief effect op prestatie, met collectieve efficacy als mediator.

H2: Door sporters ervaren transformationeel leiderschap heeft een positief effect op prestatie, met collectieve efficacy als mediator.

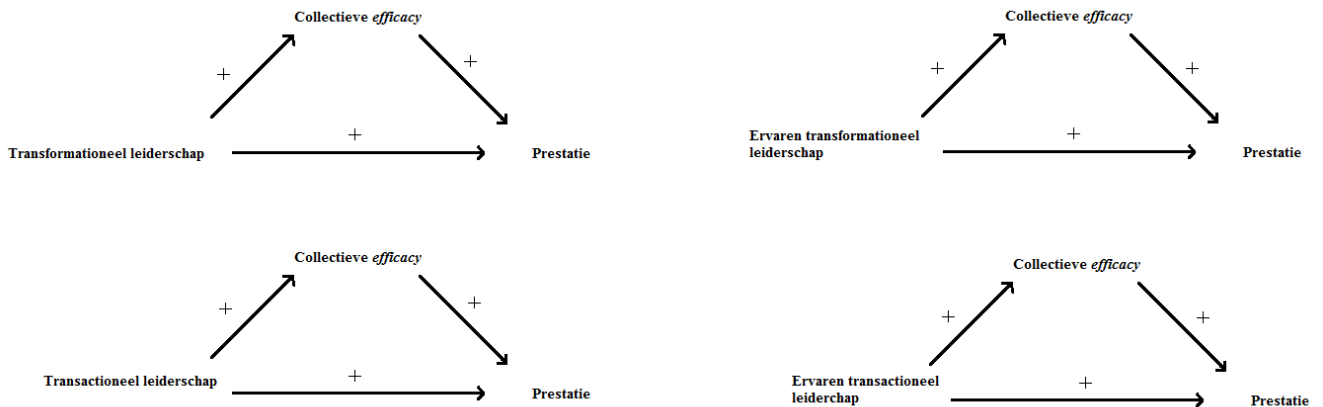
H3: Door de coach gerapporteerd transactioneel leiderschap heeft een positief effect op prestatie, met collectieve efficacy als mediator.

H4: Door sporters ervaren transactioneel leiderschap heeft een positief effect op prestatie, met collectieve efficacy als mediator.

Er wordt dus verwacht dat beide leiderschapsstijlen een positief effect zullen hebben op prestatie met collectieve *efficacy* als mediator. Transactioneel leiderschap is belangrijk in sport omdat negatieve bekrachtiging hiervan een component is. In sport is het gebruikelijk dat de coach de fouten van de sporter observeert en deze vervolgens corrigeert, om op deze manier vooruitgang te boeken. Het actief controleren van de fouten van sporters is dus een

belangrijke taak van de coach (Rowold, 2006). Daarnaast heeft eerder onderzoek aangetoond dat transformationeel leiderschap de effecten van transactioneel leiderschap vergroot (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Om deze reden zijn beide leiderschapsstijlen meegenomen in dit onderzoek. Een schematisch overzicht van de hypothesen kan gevonden worden in figuur 1.

Figuur 1: schematisch overzicht van variabelen en verwachte relaties.



2. Methode

2.1 Participanten

Aan dit onderzoek hebben 168 participanten deelgenomen, waarvan 25 coaches en 143 sporters. Dit waren zowel mannelijke als vrouwelijke sporters uit diverse Nederlandse seniorencompetities en hun coaches. In totaal deden er 25 teams mee, waarvan acht mannen teams en 17 vrouwen teams. Van de coaches waren er 22 man en drie vrouw. De teams die deelnamen aan het onderzoek beoefenden volleybal, korfbal, floorball, voetbal of hockey.

2.2 Meetinstrumenten

Voor dit onderzoek is een digitale vragenlijst afgenomen onder 42 verschillende sportteams waarvan er uiteindelijk 25 zijn meegenomen in dit onderzoek. Voor de sporters en de coaches waren er twee aparte vragenlijsten. In de vragenlijst voor de sporters werd gevraagd naar de ervaren collectieve *efficacy* en de leiderschapsstijl van de coach. In de vragenlijst van de coach werd er gevraagd naar de collectieve *efficacy* van het team en naar de eigen leiderschapsstijl.

2.2.1 collectieve efficacy.

Collectieve *efficacy* werd gemeten door middel van 20 vragen uit de *Collective Efficacy Questionnaire* (CEQ) (Short, Sullivan & Feltz, 2005). De vragenlijst voor de spelers begon met “beoordeel op een schaal van 1 tot 10 het vertrouwen dat je hebt in je team waarbij je denkt aan de eerstvolgende wedstrijd” gevolgd door verschillende stellingen (“beter te spelen dan de tegenstander”). De vragenlijst bestond uit antwoorden op een 1-5 Likert-schaal, lopend van 1 (het minste vertrouwen) tot 5 (het meeste vertrouwen). Aan het begin van de vragenlijst werd de participanten gevraagd om aan de eerstvolgende competitiewedstrijd te denken tijdens het beantwoorden van de vragen. De totale vragenlijst had een gemiddelde van 3.75, een *SD* van .47 en een Cronbach's α van .88.

2.2.2 transformationeel leiderschap & transactioneel leiderschap.

Transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap zijn gemeten aan de hand van de door Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997) uit het Engels vertaalde *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 1990). Er zijn in totaal 32 vragen gesteld over de manier waarop de coach zijn of haar eigen leiderschapsstijl ziet aan de hand van stellingen. Hiervan hadden 20 stellingen betrekking op transformationeel leiderschap en 12 op transactioneel leiderschap. Alle stellingen zijn aangepast zodat ze betrekking hadden op de coach zelf en de sportwereld. Hierbij werd het woord ‘leidinggevende’ vervangen door het woord ‘ik’ en het woord ‘groep’ voor ‘team’. De antwoorden werden gegeven op een 1-5 Likert-schaal, lopend van 1 (helemaal niet) tot 5 (bijna altijd). Het deel van de vragenlijst voor transformationeel leiderschap (“ik schuif mijn eigenbelang opzij in het belang van het team”) had een gemiddelde van 3.78, een *SD* van .42 en een Cronbach's α van .86. Het deel van de vragenlijst voor transactioneel leiderschap (“ik help mijn team in ruil voor hun inspanningen”) had een gemiddelde van 2.85, een *SD* van .46 en een Cronbach's α van .75.

2.2.3 ervaren transformationeel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap.

Ervaren transformationeel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap zijn ook gemeten aan de hand van de vertaalde MLQ. Het enige verschil tussen deze vragenlijst en de vragenlijst voor de coaches is dat de stellingen zijn aangepast op de *spelers* en de sportwereld. Hierbij werd het woord ‘leidinggevende’ vervangen door het woord ‘mijn coach’ en het woord ‘groep’ voor ‘team’ of ‘teamleden’. Het deel van de vragenlijst voor ervaren

transformationeel leiderschap (“mijn coach schuift zijn eigenbelang opzij in het belang van het team”) had een gemiddelde van 3.60, een *SD* van .56 en een Cronbach’s α van .91. Het deel van de vragenlijst voor ervaren transactioneel leiderschap (“mijn coach helpt teamleden in ruil voor hun inspanningen”) had een gemiddelde van 2.73, een *SD* van .57 en een Cronbach’s α van .75.

De hierboven genoemde Cronbach’s alpha coëfficiënten tonen aan dat de gebruikte schalen betrouwbaar zijn (Field, 2009).

2.2.4 prestatie.

Ten slotte is prestatie gemeten door te kijken op welke positie in de competitie de deelnemende teams stonden op het moment dat zij de vragenlijst invulden. Met deze plek scoorden zij een positie op een 10-punts schaal. Hierbij was 10 het hoogst haalbare in de competitie dus de hoogste prestatie en 1 het laagst haalbare in de competitie en daarmee de laagste prestatie.

2.3 Procedure

De deelnemende teams en hun coaches zijn benaderd via de nationale sportbond waar zij bij aangesloten zijn, via hun eigen club of persoonlijk. In alle gevallen werd er benadrukt dat het van belang was voor het onderzoek dat zowel de coach als het gehele team de vragenlijsten volledig en individueel in zouden vullen.

2.4 Statistische analyse

De statistische analyses voor dit onderzoek zijn uitgevoerd met SPSS Statistics 22. Allereerst zijn de participanten uit dezelfde teams bij elkaar gezocht. Wanneer er van een team meer dan 65% van de spelers de vragenlijst volledig had ingevuld, voldeed een team aan de eerste eis om meegenomen te worden in het onderzoek. Als tweede eis is er gekeken of van de deelnemende teams ook de coach de vragenlijst volledig ingevuld had. Wanneer aan beide eisen voldaan werd, werd het team meegenomen in het onderzoek. Op deze manier bleven 25 sport teams over met in totaal 25 coaches en 143 sporters ($N=168$).

Op alle schalen is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Vervolgens is er gecontroleerd op normaliteit, multicollineariteit, lineariteit en homoscedastiteit. Wegens schending van normaliteit zijn log-transformaties uitgevoerd op de data. Aangezien dit geen

effect had op de normaalverdeling is er besloten de oorspronkelijke data te gebruiken. Ook zijn er geen outliers verwijderd omdat er geen goede reden was aan te nemen dat deze outliers geen onderdeel zijn van de onderzoeksgroep (Field, 2009). Vervolgens zijn nieuwe variabelen gecreëerd voor collectieve *efficacy*, transformationeel leiderschap, ervaren transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap. Deze variabelen zijn gecreëerd door per persoon de gemiddelde score op de vragenlijsten te berekenen. Ten slotte is ter verkenning van de data een correlatie analyse uitgevoerd.

Voor het toetsen van de hypothesen is gebruik gemaakt van een multilevel analyse met mediatie. Dit is in drie delen gedaan. Allereerst is er een multilevel analyse uitgevoerd met prestatie als afhankelijke variabele, waar in stap 1 de vier leiderschapsstijlen zijn meegenomen als onafhankelijke variabelen en waar in stap 2 collectieve *efficacy* hieraan werd toegevoegd. Ten tweede is er een multilevel analyse gedaan met collectieve *efficacy* als afhankelijke variabele en de vier leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen. Als derde en laatste deel is de multilevel analyse volgens de Baron & Kenny methode uitgevoerd voor het gehele model met collectieve *efficacy* als mediator, prestatie als afhankelijke variabele en de vier leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen.

3. Resultaten

3.1 Voorbereidende analyses

Voor het toetsen van de hypothesen is een correlatie analyse uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in eventuele onderlinge verbanden. In tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties te vinden van de variabelen die zijn meegenomen in dit onderzoek.

Er zijn correlaties gevonden tussen transformationeel leiderschap en prestatie ($r=.24$, $p<.01$) en ervaren transformationeel leiderschap en prestatie ($r=-.16$, $p<.05$). Dit betekent dat hoe meer de coach vindt dat hij een transformationeel leider is, hoe beter het team presteert. Bij ervaren transformationeel leiderschap is het opvallend dat het hier om een negatieve correlatie gaat. Dit zou op een potentieel negatieve relatie tussen ervaren transformationeel leiderschap en prestatie kunnen duiden. Wanneer een team dus meer transformationeel leiderschap van de coach ervaart zou het slechter gaan presteren. Verder is er ook een significante correlatie gevonden tussen ervaren transformationeel leiderschap en collectieve *efficacy* ($r=.46$, $p<0.1$). Dit zou kunnen betekenen dat wanneer het team de coach als een transformationeel leider ervaart, de collectieve *efficacy* in het team hoger is.

Verder zijn correlaties gevonden tussen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap ($r=.21, p<0.1$) en ervaren transformationeel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap ($r=.18, p<0.5$). Dit betekent dat er samenhang is tussen de twee leiderschapsstijlen zoals de coaches vinden dat zij deze uitdragen en tussen de twee leiderschapsstijlen op de manier waarop spelers deze ervaren. Ten slotte correleren ook transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap met elkaar ($r=.22, p<0.1$), maar transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap niet. Dit zou kunnen betekenen dat er een verschil zit in de manier waarop het team transactioneel leiderschap van de coach ervaart en de manier waarop dat de coach zelf denkt dat hij over komt als transactioneel leider. Bij transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap kan de correlatie er op wijzen dat de coach en de spelers hier wel meer op één lijn zitten.

Tabel 1 Gemiddelde scores (*M*), standaard deviaties (*SD*) en correlaties tussen variabelen (*Pearson*) (*N* = 168)

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1 Prestatie	4.47	2.72					
2 Collectieve <i>efficacy</i>	3.75	.47	.08				
3 Transformationeel leiderschap	3.78	.42	.24**	.08			
4 Ervaren transformationeel leiderschap	3.60	.56	-.16*	.46**	.22**		
5 Transactioneel leiderschap	2.85	.46	.12	-.01	.21**	-.14	
6 Ervaren transactioneel leiderschap	2.73	.57	.06	.05	.14	.18*	-.06

** . Correlatie is significant bij $p < .01$ (2-tailed).

* . Correlatie is significant bij $p < .05$ (2-tailed).

3.2 Hypothesetoetsen

Voor het toetsen van de hypothesen is gebruik gemaakt van een multilevel analyse met mediatie. Voor de vier variabelen van leiderschapsstijlen en collectieve *effiacy* zijn Z-scores aangemaakt die gebruikt zijn tijdens de analyses. Het testen van de hypothesen is gedaan in drie delen. Allereerst is er een multilevel analyse uitgevoerd met prestatie als afhankelijke variabele waar in stap 1 de vier leiderschapsstijlen zijn meegenomen als onafhankelijke variabelen en waar in stap 2 collectieve *effiacy* hieraan werd toegevoegd. Ten tweede is er een multilevel analyse gedaan met collectieve *effiacy* als afhankelijke variabele en de vier leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen. Als derde en laatste deel is de multilevel analyse volgens de Baron & Kenny methode uitgevoerd voor het gehele model met collectieve *effiacy* als mediator, prestatie als afhankelijke variabele en de vier leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen. Tabel 3 geeft de resultaten weer van de multilevel analyse op collectieve *effiacy*. Ten slotte zijn de resultaten van de gehele multilevel analyse te vinden in figuur 2.

3.2.1 effect van leiderschapsstijlen & collectieve *effiacy* op prestatie.

Zoals verwacht naar aanleiding van de correlatietabel zijn in de eerste stap significante effecten gevonden tussen leiderschapsstijl en prestatie. Dit is zichtbaar in tabel 2. Dit betekent dat er een effect is van transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap op prestatie. Vervolgens is gekeken naar wat er met het model gebeurt als collectieve *effiacy* wordt toegevoegd. Hierbij wordt het *Akaike's information criterion* (AIC) als richtlijn genomen; hoe kleiner deze is, hoe beter het model past bij de data (Field, 2009). Wanneer tijdens de tweede stap collectieve *effiacy* wordt toegevoegd in de analyse blijkt dat het tweede model beter past bij de data (AIC=797,736) dan het eerste model (AIC=802,902). De effecten van transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap op prestatie zijn sterker in het tweede model. Om deze reden zal tijdens het derde deel, de multilevel analyse met mediatie voor het gehele model, gecorrigeerd worden voor collectieve *effiacy* in stap 1.

Tabel 2 **Multilevel analyse; stap 1 & 2. Covariantie van parameters (N=168)**

Stappen		Prestatie						
		Estimate (<i>b</i>)	St. E.	df	t	AIC	<i>p</i>	95% CI
1	Transformationeel leiderschap	.744	.216	163	3.452	802,902	.001*	.319, 1.170
	Ervaren transformationeel leiderschap	-.629	.214	163	-2.948	802,902	.004*	-1.051, -.208
	Transactioneel leiderschap	.090	.211	163	.417	802,902	.670	-.327, .507
	Ervaren transactioneel leiderschap	.166	.207	163	.801	802,902	.424	-.243, .575
2	Transformationeel leiderschap	.763	.212	162	3.595	797,736	.000*	.334, 1.183
	Ervaren transformationeel leiderschap	-.902	.236	162	-3.821	797,736	.001*	-1.368, -4.357
	Transactioneel leiderschap	.051	.208	162	.247	797,736	.805	-.360, .463
	Ervaren transactioneel leiderschap	.183	.204	162	-1.346	797,736	.180	-.673, .127
	Collectieve <i>efficacy</i>	.568	.224	162	.889	797,736	.370	-.219, .585

*. Significant bij $p < .01$

3.2.2 effect van leiderschapsstijlen op collectieve efficacy.

Bij deze analyse zou er naar aanleiding van de correlatie tabel een effect verwacht kunnen worden van ervaren transformationeel leiderschap op collectieve *efficacy*. Zoals zichtbaar is in tabel 3 is dit effect inderdaad significant aanwezig ($b=.480, p<.001$). Dit betekent dat hoe meer transformationeel leiderschap er wordt ervaren door de teamleden, hoe hoger de mate van collectieve *efficacy* is binnen het team. Voor transformationeel leiderschap ($b=-.033, p=.654$), transactioneel leiderschap ($b=.068, p=.941$) en ervaren transactioneel leiderschap ($b=-.030, p=.671$) is geen bewijs gevonden voor een effect op collectieve *efficacy*.

3.2.3 multilevel analyse voor het gehele model met collectieve efficacy als mediator.

De resultaten van de multilevel analyse voor het gehele model met collectieve *efficacy* als mediator zijn te vinden in model 2. De analyse is in vier stappen uitgevoerd. Als eerst is het verband tussen leiderschapsstijlen en prestatie getest, waarbij direct werd gecorrigeerd voor collectieve *efficacy* vanwege de eerder aangetoonde vergrote variantie wanneer deze variabele wordt toegevoegd aan het model. Vervolgens is gekeken naar het verband tussen leiderschapsstijlen en collectieve *efficacy*. Als derde stap is gekeken naar het verband tussen collectieve *efficacy* en prestatie. Ten slotte is de multilevel analyse met mediatie uitgevoerd waarbij alle variabelen zijn meegenomen.

De resultaten laten zien dat er geen significant effect is van collectieve *efficacy* op prestatie. Dit kon verwacht worden naar aanleiding van de correlatietabel, maar gaat tegen de verwachtingen van dit onderzoek in. Dit betekent namelijk dat collectieve *efficacy* geen mediërend effect heeft op eventuele verbanden tussen de vier leiderschapsstijlen en prestatie.

Wel is een significant direct effect gevonden van transformationeel leiderschap op prestatie ($b=.763, p<.001$) en van ervaren transformationeel leiderschap op prestatie ($b=-.902, p<.001$). Deze resultaten zijn te vinden in figuur 2. Opvallend is dat het bij ervaren transformationeel leiderschap en prestatie gaat om een negatief verband. Ervaren transformationeel leiderschap leidt dus tot minder goede prestaties. Dit gaat tegen de verwachting van dit onderzoek in. Vanwege het ontbreken van collectieve *efficacy* en het negatieve effect van ervaren transformationeel leiderschap op prestatie worden zowel hypothese 1 als hypothese 2 verworpen.

Wanneer gekeken wordt naar transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap blijkt zij beide geen effect hebben op prestatie. Vanwege dit ontbrekende effect

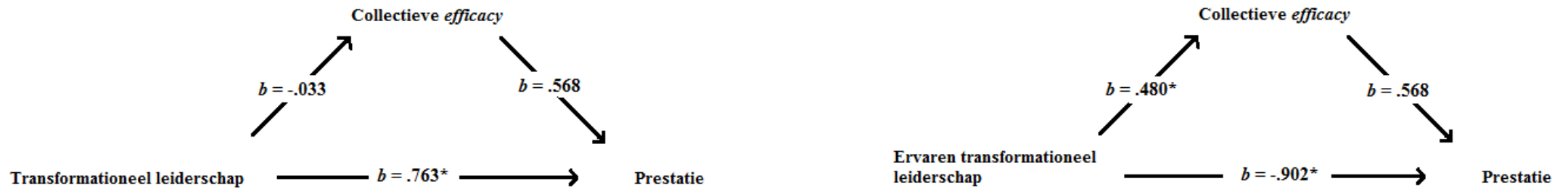
kan er gesteld worden dat zowel transactioneel leiderschap als ervaren transactioneel leiderschap geen invloed hebben op prestatie. Om deze reden worden ook hypothese 3 en 4 verworpen.

Tabel 3 *Multilevel analyse. Covariantie van parameters (N=168)*

	Collectieve efficacy					
	Estimate (<i>b</i>)	St.E.	df	t	<i>p</i>	95% CI
Transformationeel leiderschap	-.033	.074	163	-.449	.654	-.178, .113
Ervaren transformationeel leiderschap	.480	.073	163	6.542	.001*	.335, .625
Transactioneel leiderschap	.068	.073	163	.941	.248	-.075, .212
Ervaren transactioneel leiderschap	-.030	.071	163	-.426	.671	-.170, .110

*. Significant bij $p < .01$

Figuur 2 *Resultaten multilevel analyse (N=168)*



4. Discussie

In dit onderzoek is zowel gekeken naar het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op sportprestatie, als het effect van *ervaren* transformationeel en transactioneel leiderschap op sportprestatie. Tevens werd onderzocht of collectieve *efficacy* een mediërend effect zou hebben tussen leiderschapsstijl en sportprestatie. Verwacht werd dat deze vier leiderschapsstijlen een positief effect zouden hebben op sportprestatie met collectieve *efficacy* als mediator. Transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap zouden naar verwachting een groter effect hebben. Hoewel alle hypothesen zijn verworpen, zijn een aantal interessante significante effecten gevonden.

4.1 Ervaren leiderschapsstijlen

Opvallend zijn de verschillen tussen de ervaren leiderschapsstijlen zoals gerapporteerd door de sporters en de leiderschapsstijlen zoals de coaches deze zelf rapporteren. Transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel houden wel verband met elkaar, terwijl tussen transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap geen samenhang is gevonden. Dit betekent dat er een verschil zit in de manier waarop het team transactioneel leiderschap van de coach ervaart en de manier waarop dat de coach zelf denkt dat hij over komt als transactioneel leider. Een verklaring voor de verschillen tussen transformationeel en transactioneel leiderschap zou kunnen zijn dat vanuit transformationeel leiderschap meer focus wordt gelegd op de volger als individu en hun persoonlijke ontwikkeling (Bass & Riggio, 2006). Doordat er meer persoonlijk contact is tussen de leider en volger zouden deze meer op een lijn zitten.

Eerder onderzoek spreekt deze verklaring echter tegen. Carless (1998) liet de meningen van volgers en leiders ook even zwaar meetellen in zijn onderzoek naar gender en transformationeel leiderschap. Hieruit bleek echter een verschil tussen de beoordelingen van leiderschap van leiders en volgers. Zowel bij transactioneel leiderschap als transformationeel leiderschap komen de verschillen tussen zelf gerapporteerde leiderschapsstijlen en ervaren leiderschapsstijlen voor.

Een duidelijke eenduidige verklaring voor verschillen tussen zelf gerapporteerde leiderschapsstijlen en ervaren leiderschapsstijlen ontbreekt tot dusver. Omdat deze manier van meten nog weinig gebruikt is in onderzoek is het interessant om in te toekomst te onderzoeken waar de onderlinge verschillen vandaan komen.

4.2 Transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat transformationeel leiderschap en ervaren transformationeel leiderschap een directe invloed hebben op de prestatie van het team. Onderzoek in de bedrijfswereld heeft aangetoond dat de effecten van transformationeel leiderschap effectiever zijn dan de effecten van transactioneel leiderschap (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Northouse, 2013). Naar aanleiding van huidige resultaten kan gesteld worden dat ook in de sportwereld dit effect zichtbaar is. Een van de kenmerken die transformationeel leiderschap van transactioneel leiderschap onderscheidt ligt op het gebied van persoonlijke aandacht voor de volgers (Bass & Riggio, 2006). Dit zou betekenen dat het voor sporters erg belangrijk is te ervaren dat zij als individu worden gezien en de leider oog heeft voor hun persoonlijke ontwikkeling. Ook is het van belang dat gefocust wordt op het gevoel van eigenwaarde van de sporters, zodat zij zich betrokken voelen bij het te bereiken doel. Dit leidt mogelijk tot een betere prestatie van sporters.

Daarnaast is een significant effect gevonden van ervaren transformationeel leiderschap op collectieve *efficacy*. Tegen de verwachtingen in is dit effect negatief; hoe meer transformationeel leiderschap teamleden ervaren, hoe minder collectieve *efficacy* zij rapporteren. Gezien eerdere literatuur werd verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect zou hebben op collectieve *efficacy*. Vergelijkbare concepten als *self-efficacy* (Kirkpatrick & Locke, 1996), emotionele toewijding, het vertrouwen in management (Barling et al., 1996, 2000) en intrinsieke motivatie (Charbonneau, Barling, and Kelloway, 2001) mediëren de effecten van transformationeel leiderschap op prestatie namelijk in sport. Dit effect is echter nog niet eerder onderzocht voor collectieve *efficacy*.

Dat transformationeel leiderschap een negatief effect heeft op collectieve *efficacy* zou verklaard kunnen worden door de hoge mate van individuele aandacht die gepaard gaat met transformationeel leiderschap. De sporters kunnen hierdoor individueel meer vertrouwen in zichzelf krijgen, hun *self-efficacy* wordt dus vergroot, wat ten koste zou kunnen gaan van hun teamgevoel om samen doelen te kunnen bereiken. Vanwege de hoge mate van onderlinge interactie tussen de spelers in de deelnemende sportteams is er in dit onderzoek voor gekozen collectieve *efficacy* op een holistische wijze te meten door de spelers een vragenlijst in te laten vullen met stellingen over het gehele team. Dit zou kunnen verklaren waarom ervaren transformationeel leiderschap een negatief effect heeft op collectieve *efficacy*.

4.3 Transactioneel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap

Dat er geen effect gevonden is van transactioneel leiderschap op prestatie of van ervaren transactioneel leiderschap op prestatie kan op twee manieren verklaard worden. Ten eerste is er sprake van een minder duidelijke transactie in de sportwereld tussen coach en sporter in vergelijking met de transactie in de bedrijfswereld tussen werkgever en werknemer. Binnen organisaties is de uitwisseling die plaatsvindt vaak gebaseerd op geld, terwijl in de sportwereld hier minder duidelijke afspraken over zijn. Het kan zijn dat de precieze transactie tussen coach en speler te onduidelijk is. Transactionele leiders hebben alleen invloed wanneer het in het belang is van de volgers om te doen wat de leider wilt (Kuhnert & Lewis, 1987). Hierdoor kan verklaard worden waarom transactioneel en ervaren transactioneel leiderschap geen effect hebben op de prestatie van de sporters.

Een tweede verklaring zijn de extra aspecten van transformationeel leiderschap. Hoewel negatieve-bekrachtiging een belangrijk aspect is in de sport, de coach corrigeert de fouten van zijn spelers om hen op deze manier beter te laten spelen (Rowold, 2006), is dit blijkbaar niet voldoende. Dit zou betekenen dat sporters de extra aspecten die wel bij transformationeel leiderschap aanwezig zijn nodig hebben om beter te presteren. Sporters zouden bij transactioneel leiderschap een gebrek aan betrokkenheid bij het gezamenlijke doel kunnen ervaren. Daarnaast zouden zij meer focus van de coach nodig kunnen hebben op hun persoonlijke functioneren (Bass & Riggio, 2006).

Het blijkt dus dat zowel in de bedrijfswereld als de sportwereld de voorkeur ligt bij transformationeel leiderschap en niet bij transactioneel leiderschap.

4.4 Collectieve *efficacy*

Het gebrek aan effect van collectieve *efficacy* op prestatie is in strijd met de literatuur. Hieruit blijkt namelijk dat een hoge mate van collectieve *efficacy* binnen een team de prestatie vergroot (Bandura, 1997; Hodges & Carron, 1992; Little & Madigan, 1994). Hierdoor lijkt het aannemelijk dat de verklaring gezocht kan worden in de methodologische aanpak van dit onderzoek. Er bestaat blijkbaar een discrepantie tussen de manier van meten bij collectieve *efficacy* en prestatie. Collectieve *efficacy* is op erg uitgebreide manier gemeten. De vragenlijst bestond uit veel verschillende stellingen. Prestatie is daarentegen op een algemene manier gemeten door te kijken naar de positie van het team in de competitie. De gedetailleerde versus de algemene wijze van meten komen dus niet overeen. Myers, Feltz, en Short (2004a) hebben prestatie op een meer gedetailleerde manier gemeten. Uit hun onderzoek bleek wel dat

collectieve *efficacy* een positief effect had op prestatie. Zij maten prestatie door onder andere te kijken naar het aantal punten dat spelers scoorden, het aantal seconden balcontact dat de spelers hadden en de afstand die spelers liepen tijdens de wedstrijd. De reden dat collectieve *efficacy* geen effect heeft op prestatie volgens dit onderzoek kan dus verklaard worden door het verschil in uitgebreide en algemene metingen van deze twee concepten.

4.5 Beperkingen & Sterke kanten

Bij dit onderzoek kunnen enkele kanttekeningen geplaatst worden. Deze hebben betrekking op de steekproef, de niveauverschillen tussen de deelnemende teams en de manier van prestatie meting. Naast de kanttekeningen wordt de kracht van de diverse invalshoeken binnen dit onderzoek kort belicht.

Ten eerste zijn de sportteams meegenomen waarvan minstens 65% van de spelers de vragenlijst had ingevuld. Op deze manier is van bepaalde deelnemende teams geen volledig beeld verkregen betreffende ervaren transformationeel leiderschap, ervaren transactioneel leiderschap en collectieve *efficacy*. Wanneer enkel de teams meegenomen waren waarvan alle spelers de vragenlijst hadden ingevuld, hadden de resultaten anders kunnen zijn. Er bestaat een kans dat in dit onderzoek alleen de betrokken spelers van een team deel hebben genomen, waardoor een vertekend beeld is ontstaan.

Daarnaast was de diversiteit van het sportniveau van de deelnemende teams erg hoog. Over het algemeen geldt dat hoe hoger de competitie waarin een team speelt, hoe meer contacturen zij hebben met de coach. Dit is de te wijten aan het aantal trainingsuren dat hoog spelende teams maken. Het wisselende aantal contacturen met de coach bij de deelnemende teams zou invloed kunnen hebben op hoe zij de leiderschapsstijl van hun coach ervaren en hoe duidelijk hun beeld hiervan is.

Een derde belangrijke beperking is de manier waarop prestatie is gemeten. In dit onderzoek is gekozen voor een objectieve benadering door te kijken naar de positie van het team in de competitie op het moment dat zij de vragenlijst invulden. Er valt over te twisten of dit de beste methode is geweest. De teams uit dit onderzoek namen deel aan veel verschillende competities op veel verschillende niveaus. Binnen competities kan ook een hoge diversiteit aan niveau geweest zijn, sommige poules binnen competities zijn zwaarder dan anderen. Ook verschilde het aantal teams binnen de competities, dit verschil lag tussen de 6 en de 12 teams. Het is dus de vraag hoe realistisch deze objectieve meting van prestatie is geweest.

Een belangrijke sterke kant van dit onderzoek zijn de verschillende perspectieven van

waaruit het vraagstuk benaderd is. De coaches zijn gevraagd hun eigen leiderschapsstijl te rapporteren en de spelers zijn gevraagd op welke manier zij de leiderschapsstijl van hun coach ervaren. Op deze wijze is een zo compleet mogelijk beeld verkregen van de leiderschapsstijl.

4.6 Toekomstig onderzoek

Voor toekomstig onderzoek zijn drie specifieke onderdelen interessant voor verdere verdieping. Dit zijn prestatie, niveau van teams en genderverschillen.

Over de manier van meten van het construct prestatie verschillen de meningen. In dit onderzoek is een objectieve methode aangehouden. Omdat de deelnemende teams niet in dezelfde competities speelden, is het echter de vraag hoe accuraat deze meting is geweest. Een andere manier om prestatie te meten is de subjectieve manier. Hierbij wordt aan de spelers zelf gevraagd hoe zij presteren. Een voorbeeld hiervan is de *Job Rating Form* die wordt gebruikt in het onderzoek naar prestatie binnen organisaties van Hackman (1976). Hierin werden managers gevraagd de prestatie van werknemers te beoordelen. Deze vragenlijst zou ook binnen de sport gebruikt kunnen worden om coaches naar de prestatie van hun spelers te vragen. Ook zouden deze vragen vertaald kunnen worden naar het niveau van de sporter, zodat zij hun eigen niveau kunnen beoordelen.

Ongeacht of prestatie op objectief of subjectief niveau gemeten wordt, zou longitudinaal onderzoek naar prestatie aan te raden zijn voor toekomstig onderzoek. Op deze manier kan gekeken worden naar de ontwikkelingen van de teams op het gebied van prestatie en kan de leiderschapsstijl van de coach hieraan gekoppeld worden. Longitudinaal onderzoek dat Keller (2006) deed binnen vijf verschillende organisaties wees uit dat transformationeel leiderschap inderdaad op lange termijn invloed heeft op teamprestatie. Het is interessant om ook in de sportwereld te kijken of deze effecten te vinden zijn.

Daarnaast is het in toekomstig onderzoek interessant om te kijken naar het niveau van de teams die mee worden genomen in het onderzoek. Hoe hoger het niveau is van sportteams, hoe meer contact zij over het algemeen hebben met hun coach. Als het aantal contacturen met de coach hoog ligt krijgen de spelers een beter beeld van de leiderschapsstijl van de coach en zullen de rapportages die zij doen betrouwbaarder zijn.

Ten slotte is het interessant genderverschillen van coaches en de sportteams die zij coachen mee te nemen. Uit onderzoek van Carless (1998) binnen een grote internationale bank in Australië blijkt dat vrouwelijke volgers hun leiders anders beoordelen dan mannelijke volgers. Ook blijkt uit dit onderzoek dat vrouwelijke leiders over het algemeen meer

transformationeel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om op basis van gender te kijken naar de interactie tussen de coach en het sportteam.

4.7 Implicaties

Nu is gebleken dat zowel transformationeel leiderschap als ervaren transformationeel leiderschap een effect hebben op de prestatie van sportteams, is het voor sportcoaches interessant zich te verdiepen in deze leiderschapsstijl. Uit onderzoek binnen de bedrijfswereld van Bass en Avolio (1990) bleek dat transformationeel leiderschap te trainen is. Bass (1991) bevestigt dit in zijn artikel en deed suggesties hoe leiders het best getraind kunnen worden tot transformationeel leiders. Deze onderzoeken vonden beide plaats in de bedrijfswereld, dus zal een vertaalslag naar de sportwereld nodig zijn voor coaches om getraind te worden op dit gebied. Wanneer sportcoaches goede transformationeel leiders zouden worden komt dit ten goede aan de prestatie van het team.

4.8 Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap, ervaren transformationeel leiderschap en ervaren transactioneel leiderschap met collectieve *efficacy* als mediator geen invloed hebben op sportprestaties. Wel is gebleken dat zowel transformationeel leiderschap als ervaren transformationeel leiderschap prestatie op een positieve manier beïnvloeden. Wanneer een coach optreedt volgens deze transformationele leiderschapsstijl, kan het team dat hij of zij coacht hiermee naar een hoger prestatielevel getild worden.

Referentielijst

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. W. H. Freeman and Company. New York.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Barling, J., Moutinho, S., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and group performance: the mediating role of affective commitment. *Queen's University, Kingston, Ontario*.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: *A field experiment. Journal of Applied Psychology*; 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass B. M., & Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, Londen.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 15-26.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 395-412.

- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles, 39*, 887-902.
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 31*, 1521–1534.
- Chelladurai. P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology, 2*, 34-45.
- Corbin, C. B., Laurie, D. R., Gruger, C., & Smiley, B. (1984). Vicarious success experience as a factor influencing self-confidence, attitudes, and physical activity of adult women. *Journal of Teaching in Physical Education, 4*, 17-23.
- Feltz, D. L., Landers, D. M., & Raeder, U. (1979). Enhancing self-efficacy in high-avoidance motor tasks: A comparison of modeling techniques. *Journal of Sport Psychology, 1*, 112-122.
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology, 83*, 557-564.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Gould, D., & Weiss, M. (1981). The effects of model similarity and model talk on self-efficacy and muscular endurance. *Journal of Sport Psychology, 3*, 17-29.
- Greenlees, I. A., Graydon, J. K., & Maynard, I. W. (1998). The impact of collective efficacy beliefs on effort and persistence in a group task. *Journal of Sports Sciences, 17*, 151-158.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*, 250-279.
- Hodges, E. R. & Carron, A. V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology, 23*, 48-59.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.

- Jones, G. (2002). Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*, 268-281.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology, 91*, 202-210.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36-51.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review, 12*, 648-657.
- Little, B. L., & Madigan, R. M. (1994). Motivation in work teams: A test of the construct of collective efficacy. Paper presented at the annual meeting of the Academy of management, Houston, Texas.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- McAuley, E. (1985). Modeling and self-efficacy: A test of Bandura's model. *Journal of Sport Psychology, 7*, 283-295.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational behavior and human decision processes, 74*, 62-87.
- Murray, M. C., & Mann, B. L. (1998). Leadership effectiveness. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004a). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 8*, 126-138.

- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology, 18*, 312-325.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science, 4*, 577-594.
- Short, S., E., Sullivan P. & Feltz, D., L. (2005). Development and Preliminary Validation of the Collective Efficacy Questionnaire for Sports. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 181-202*.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bijlage

Vragenlijst sporters

Introductie

Beste sporter,

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek. Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar factoren die teamprestatie beïnvloeden.

Het is van belang dat je deze vragenlijst volledig individueel invult. Je antwoorden zijn anoniem, worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt.

Eventuele vragen kunnen worden gemaïld naar: s.c.s.jeukens@uu.nl

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname en veel succes!

Sanne Jeukens

Welke sport beoefen je?

Hoe lang beoefen je deze sport al?

Wat is het huidige team waarin je op dit moment speelt?

Op welk niveau speel je?

Hoeveel contacturen heb je per week met je team?

- 0-2 uur
- 2-4 uur
- 4-6 uur
- 6-8 uur
- Anders, namelijk ...

Hoeveel contacturen heb je per week met je coach?

- 0-2 uur
- 2-4 uur
- 4-6 uur
- 6-8 uur
- Anders, namelijk ...

Beoordeel op een schaal van 1 tot 10 het vertrouwen dat je hebt in je team waarbij je denkt aan de eerstvolgende wedstrijd.

Hierbij geldt 1 = het minste vertrouwen en 5 = het meeste vertrouwen. Jouw team heeft het in zich

1. Beter te spelen dan de tegenstander
2. Te presteren onder druk
3. Problemen op te lossen
4. Er klaar voor te zijn
5. Meer vaardigheden te tonen dan de tegenstander
6. Verenigd te zijn
7. Door te zetten wanneer er zich obstakels voordoen
8. Een sterke werkethiek neer te zetten
9. In het spel blijven wanneer het lijkt alsof je team geen rust gaat krijgen
10. Alle capaciteiten die jullie bezitten volledig te gebruiken
11. Goed te spelen zonder jullie beste speler
12. Zich mentaal voor te bereiden op deze wedstrijd
13. Een positieve houding te houden
14. Technisch beter te spelen dan de tegenstander
15. Beter te presteren dan de tegenstander
16. Enthousiasme te laten zien
17. Zich niet af te laten leiden
18. Zich fysiek voor te bereiden op deze wedstrijd
19. Een succesvolle strategie te bedenken
20. Effectieve communicatie te behouden

De volgende uitspraken gaan over het gedrag van je coach. Beoordeel in hoeverre elke bewering past bij je coach door steeds het best passende antwoord te kiezen.

Hierbij geldt 1 = helemaal niet en 5 = altijd.

1. Mijn coach zoekt verschillende perspectieven bij het oplossen van problemen
2. Mijn coach brengt teamleden ertoe problemen vanuit verschillende standpunten te zien
3. Mijn coach suggereert nieuwe methoden om een opdracht te volbrengen
4. Mijn coach onderzoekt belangrijke aannames opnieuw om te zien of ze nog wel juist zijn
5. Mijn coach zorgt ervoor dat teamleden trots zijn om met hem/haar geassocieerd te worden
6. Mijn coach schuift zijn eigenbelang opzij in het belang van het team
7. Mijn coach handelt op een manier die respect voor hem/haar doet groeien bij teamleden
8. Mijn coach straalt kracht en vertrouwen uit
9. Mijn coach treedt op als leraar
10. Mijn coach behandelt anderen als individuen in plaats van een lid van de groep
11. Mijn coach beschouwt teamleden als individuen met verschillende behoeften, mogelijkheden en verwachtingen
12. Mijn coach helpt teamleden om hun sterke kanten te ontwikkelen
13. Mijn coach spreekt optimistisch over de toekomst
14. Mijn coach spreekt enthousiast over dingen die verwezenlijkt moeten worden
15. Mijn coach draagt een meeslepende toekomstvisie uit
16. Mijn coach laat zien dat hij/zij erop vertrouwt dat doelen behaald zullen worden

De volgende uitspraken gaan ook over het gedrag van je coach. Beoordeel in hoeverre elke bewering past bij je coach door steeds het best passende antwoord te kiezen.

Hierbij geldt 1 = helemaal niet en 5 = altijd.

17. Mijn coach praat over zijn/haar belangrijkste waarden en overtuigingen

18. Mijn coach slaagt er niet in om in te grijpen, totdat de problemen ernstig worden
19. Mijn coach legt het belang van een sterke doelgerichtheid uit
20. Mijn coach vestigt zijn/haar aandacht op het niet halen van de normen
21. Mijn coach benadrukt het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie
22. Mijn coach concentreert zich volledig op het oplossen van vergissingen, klachten en fouten
23. Mijn coach helpt teamleden in ruil voor hun inspanningen
24. Mijn coach volgt elke fout op de voet
25. Mijn coach maakt duidelijk wat men kan verwachten wanneer doelstellingen bereikt worden
26. Mijn coach laat zien dat problemen chronisch moeten worden voordat hij/zij ingrijpt
27. Mijn coach laat zijn/haar voldoening blijken wanneer anderen verwachtingen inlossen
28. Mijn coach vestigt de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van de norm
29. Mijn coach wacht om tot actie over te gaan tot dingen verkeerd beginnen te lopen
30. Mijn coach denkt na over de morele en ethische gevolgen van beslissingen
31. Mijn coach hecht veel waarde aan het gezegde “herstel niet wat niet stuk is”
32. Mijn coach bespreekt in concrete bewoording wie verantwoordelijk is voor het bereiken van de doelstellingen

Ben je een man of een vrouw?

- Vrouw
- Man

Wat is je leeftijd?

Hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek!

Vragenlijst coaches

Introductie

Beste coach,

Fijn dat je mee wilt werken aan dit onderzoek. Voor mijn masterscriptie aan de Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar factoren die teamprestatie beïnvloeden.

Het is van belang dat je deze vragenlijst volledig individueel invult. Je antwoorden zijn anoniem, worden vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt.

Eventuele vragen kunnen worden gemaïld naar: s.c.s.jeukens@uu.nl

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname en veel succes!

Sanne Jeukens

Bij welke sport coach je?

Hoe lang coach je al bij deze sport?

Welk team coach je momenteel?

Op welk niveau speelt het team dat je coacht?

Hoeveel contacturen heb je per week met het team dat je coacht?

- 0-2 uur
- 2-4 uur
- 4-6 uur
- 6-8 uur
- Anders, namelijk ...

Beoordeel op een schaal van 1 tot 10 het vertrouwen dat je hebt in je team dat je coacht waarbij je denkt aan de eerstvolgende wedstrijd.

Hierbij geldt 1 = het minste vertrouwen en 5 = het meeste vertrouwen. Jouw team heeft het in zich

1. Beter te spelen dan de tegenstander
2. Te presteren onder druk

3. Problemen op te lossen
4. Er klaar voor te zijn
5. Meer vaardigheden te tonen dan de tegenstander
6. Verenigd te zijn
7. Door te zetten wanneer er zich obstakels voordoen
8. Een sterke werkethiek neer te zetten
9. In het spel blijven wanneer het lijkt alsof je team geen rust gaat krijgen
10. Alle capaciteiten die jullie bezitten volledig te gebruiken
11. Goed te spelen zonder jullie beste speler
12. Zich mentaal voor te bereiden op deze wedstrijd
13. Een positieve houding te houden
14. Technisch beter te spelen dan de tegenstander
15. Beter te presteren dan de tegenstander
16. Enthousiasme te laten zien
17. Zich niet af te laten leiden
18. Zich fysiek voor te bereiden op deze wedstrijd
19. Een succesvolle strategie te bedenken
20. Effectieve communicatie te behouden

De volgende uitspraken gaan jouw gedrag als coach. Beoordeel in hoeverre elke bewering past bij je coach door steeds het best passende antwoord te kiezen.

Hierbij geldt 1 = helemaal niet en 5 = altijd.

1. Ik zoek verschillende perspectieven bij het oplossen van problemen
2. Ik breng teamleden ertoe problemen vanuit verschillende standpunten te zien
3. Ik suggereer nieuwe methoden om een opdracht te volbrengen
4. Ik onderzoek belangrijke aannames opnieuw om te zien of ze nog wel juist zijn
5. Ik zorg ervoor dat teamleden trots zijn om met mij geassocieerd te worden
6. Ik schuif mijn eigenbelang opzij in het belang van het team
7. Ik handel op een manier die respect voor mij doet groeien bij teamleden
8. Ik straal kracht en vertrouwen uit
9. Ik treed op als leraar

10. Ik behandel anderen als individuen in plaats van een lid van de groep
11. Ik beschouw teamleden als individuen met verschillende behoeften, mogelijkheden en verwachtingen
12. Ik help teamleden om hun sterke kanten te ontwikkelen
13. Ik spreek optimistisch over de toekomst
14. Ik spreek enthousiast over dingen die verwezenlijkt moeten worden
15. Ik draag een meeslepende toekomstvisie uit
16. Ik laat zien dat ik erop vertrouw dat doelen behaald zullen worden

De volgende uitspraken gaan ook over het gedrag van je coach. Beoordeel in hoeverre elke bewering past bij je coach door steeds het best passende antwoord te kiezen.

Hierbij geldt 1 = helemaal niet en 5 = altijd.

17. Ik praat over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen
18. Ik slaag er niet in om in te grijpen, totdat de problemen ernstig worden
19. Ik leg het belang van een sterke doelgerichtheid uit
20. Ik vestig mijn aandacht op het niet halen van de normen
21. Ik benadruk het belang van het hebben van een gemeenschappelijk gevoel bij een opdracht of missie
22. Ik concentreer me volledig op het oplossen van vergissingen, klachten en fouten
23. Ik help teamleden in ruil voor hun inspanningen
24. Ik volg elke fout op de voet
25. Ik maak duidelijk wat men kan verwachten wanneer doelstellingen bereikt worden
26. Ik laat zien dat problemen chronisch moeten worden voordat ik ingrijpt
27. Ik laat mijn voldoening blijken wanneer anderen verwachtingen inlossen
28. Ik vestig de aandacht op onregelmatigheden, vergissingen, uitzonderingen en afwijkingen van de norm
29. Ik wacht om tot actie over te gaan tot dingen verkeerd beginnen te lopen
30. Ik denk na over de morele en ethische gevolgen van beslissingen
31. Ik hecht veel waarde aan het gezegde “herstel niet wat niet stuk is”
32. Ik bespreek in concrete bewoording wie verantwoordelijk is voor het bereiken van de doelstellingen

Ben je een man of een vrouw?

- Vrouw
- Man

Wat is je leeftijd?

Hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek!