

De sleutel tot een optimaal teamfunctioneren?

Leidersfiguren zijn van doorslaggevend belang voor teamvertrouwen en prestatie.

Door **Katrien Fransen** en **Filip Boen**¹, Departement Bewegingswetenschappen, KU Leuven.

Samenvatting

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’ (Williams, 1997). 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 Fransens doctoraatsonderzoek toegelicht, alsook de meest recente bevindingen. 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.

Inleiding

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. Maar draagt de coach ook echt de schuld?

¹ Dit artikel is gebaseerd op een eerder verschenen artikel in het tijdschrift *Ortho-Rheumato* (2014), 12 (4), 31-36.

VRT-sportjournalist Peter Vandenbempt analyseerde de slechtste competitiestart in vijftien 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 maar weinig diepgaande en wetenschappelijk gefundeerde informatie over beschikbaar. In dit artikel worden de resultaten van mijn doctoraatsonderzoek toegelicht, alsook enkele nieuwe bevindingen: deel 1 richt zich op het uitbouwen van een bredere theoretische basis voor atleetleiderschap, waarna in deel 2 wordt toegespitst op de impact van atleetleiders op het teamvertrouwen van hun teamgenoten. Vervolgens kijken we in deel 3 of het gedrag van deze atleetleiders ook bepalend is voor de prestatie van hun teamgenoten. Ten slotte gaan we in deel 4 op zoek naar het mechanisme waardoor atleetleiders het teamvertrouwen van hun teamgenoten kunnen beïnvloeden en zo een optimaal

teamfunctioneren kunnen creëren. Leidersfiguren blijken van doorslaggevend belang voor het optimaal presteren van hun team.

Deel 1 Atleetleiderschap

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

We onderzochten de praktijk bij 4451 spelers en coaches in verschillende teamsporten in Vlaanderen (België): basketbal, volleybal, voetbal, hockey, korfbal, handbal, waterpolo, rugby en ijshockey (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2014). Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende leiderschapsrollen die spelers kunnen invullen:

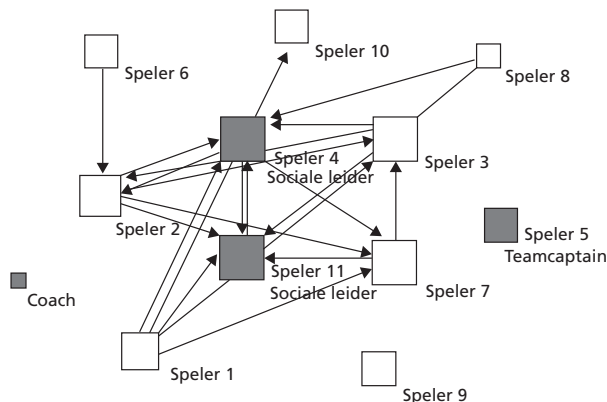
- *de taakleider* (neemt de leiding op het veld, stuurt de andere spelers bij en geeft hen tactische aanwijzingen)
- *de motivationele leider* (moedigt de andere spelers op het veld aan om tot het uiterste te gaan)
- *de sociale leider* (zorgt naast het veld voor een optimale sfeer in het team)
- *de 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. Gezien de status van de captain als ‘leider van het team’ verwachten spelers en coaches vaak intuïtief dat de aanvoerder de meeste van de besproken leiderschapsrollen vervult. Hoe zit dit nu in realiteit? Kunnen de captains deze hoge verwachtingen inlossen? De resultaten van Fransen, Vanbeselaere et al. (2014) wijzen uit dat slechts 1% van de deelnemers hun captain ziet als beste leider op de vier leiderschapsrollen. In slechts 4% van de teams vervult de captain drie van de vier leiderschapsrollen. Sterker nog, in bijna de helft van de teams (44%) wordt de aanvoerder niet eens gezien 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). Andere spelers blijken de échte leiders in het team: de informele leiders. De enige eigenschap waarin de captain wel ‘uitblinkt’ tegenover

deze andere leiders is het aantal jaren dat hij/zij al bij het team speelt. De functie van captain als leider van het team lijkt dus zwaar overschat: om een goede leider te zijn, hoef je de aanvoerdersband 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 (Fransen, Van Puyenbroeck, et al., 2015b) 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. Een pijl van Speler A naar Speler B in Figuur 1 geeft weer dat Speler A Speler B de maximale score gaf op sociaal-leiderschapskwaliteit (m.a.w. een zeer

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



goede sociale leider vindt). Hoe groter en meer centraal het vierkant van de speler, hoe meer deze persoon als goede sociale leider wordt gezien 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 teamcaptain) liggen beiden aan de rand van dit netwerk en vervullen dus geen sociale leiderschapsfunctie.

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

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 4451 spelers en coaches uit negen verschillende teamsporten (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2015b). Uit alle 27 onderzochte

kenmerken komt ‘invloed op het teamvertrouwen van de andere spelers’ naar voor als de belangrijkste kwaliteit van de taak-, motivationele, sociale én externe leider. Als atleetleiders erin geloven dat hun team de wedstrijd kan winnen en dit teamvertrouwen ook kunnen overbrengen op 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 (Fransen, Van Puyenbroeck, et al., 2015a): 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 een sterkere taakgerichte verbondenheid en sociale samenhang tussen de spelers (Loughead, Fransen, Van Puyenbroeck, Hoffmann, & Boen, 2015).

Deel 2 De invloed van atleetleiders op het teamvertrouwen

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 2014 finale van de Europa League in voetbal, waarin FC Sevilla met 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 (Fransen, Decroos, et al., 2015). 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 dit proefschrift werd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen twee vormen van teamvertrouwen: *procesgericht teamvertrouwen* (het vertrouwen in de capaciteiten van je team om bijvoorbeeld goed te communiceren, elkaar aan te moedigen, zich maximaal in te zetten, enz.) en *uitkomstgericht teamvertrouwen* (het vertrouwen dat je team het doel zal bereiken, bv. de wedstrijd zal winnen).

Verschillende studies toonden aan dat deze twee vormen van teamvertrouwen duidelijk verschillend zijn (Fransen, Kleinert, Dithurbide, Vanbeselaere & Boen, 2014). Hoewel de positieve impact van een sterk teamvertrouwen op het functioneren van een sportteam alom bevestigd wordt, is er slechts

zeer weinig bekend over het *ontstaan* van dit teamvertrouwen. Daarom gingen we op zoek naar de bronnen van teamvertrouwen in volleybal (N=2356) (Fransen et al., 2012), in voetbal (N=1028) en in basketbal (N=1692) (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek & Boen, 2015a). 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.

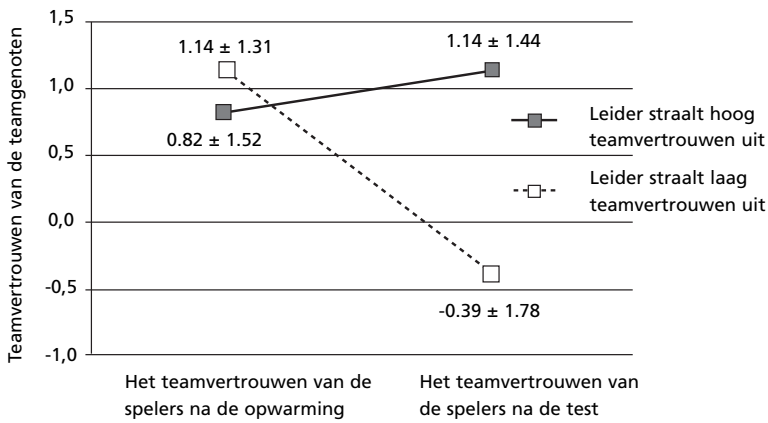
Om de invloed van de leider op het teamvertrouwen van zijn teamgenoten verder te onderzoeken, voerden we twee experimentele studies uit. De eerste experimentele studie werd uitgevoerd bij 102 basketballers (Fransen, Haslam et al., 2015). Het tweede experiment werd uitgevoerd bij 144 voetballers (Fransen, Steffens et al., 2015). Het design van beide experimenten was zeer gelijkend: teams van vier spelers namen deel aan een competitie, bestaande uit een opwarming en een test (in beide sessies werd eenzelfde taak uitgevoerd). Elk team werd aangevuld door een vijfde speler die als leider van het team werd voorgesteld. Deze leider maakte deel uit van het onderzoeksteam (zonder dat de andere spelers hiervan op de hoogte waren) en werd gevraagd om zich in de opwarming neutraal te gedragen. Tijdens de testsessie straalde de leider echter ofwel hoog teamvertrouwen uit (door een positieve lichaamstaal en verbale uitdrukking van dit vertrouwen) ofwel laag teamvertrouwen (door een ontmoedigende lichaamstaal en gefrustreerde reacties bij

mislukte doelpogingen van teamgenoten). In het voetbalexperiment werd ook nog een neutrale conditie toegevoegd, waarbij de leider zich niet enkel tijdens de opwarming, maar ook tijdens de test sessie neutraal gedroeg. Op deze manier konden we de positieve en negatieve effecten nog

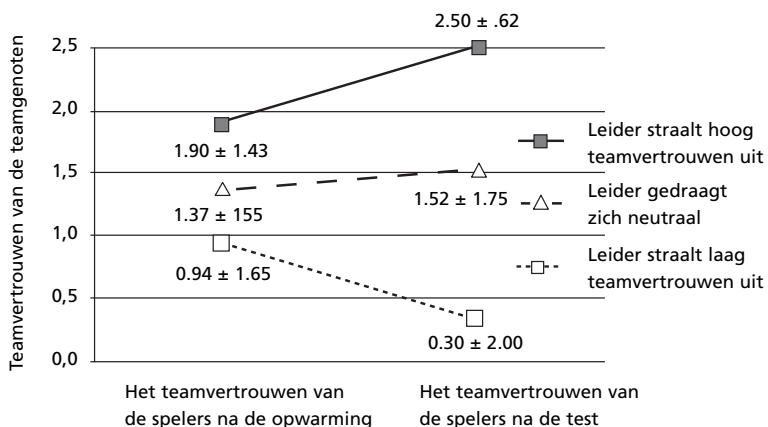
duidelijker in kaart brengen.

De resultaten, weergegeven in Figuur 2 (voor het basketbalexperiment) en Figuur 3 (voor het voetbalexperiment), duiden op een verspreiding van teamvertrouwen zodat teamgenoten een sterker vertrouwen hadden in hun team naarmate de leider hoog (eerder

Figuur 2. Het teamvertrouwen van de andere spelers tijdens de opwarming (leider gedraagt zich neutraal) en tijdens de test waarbij de leider hoog of laag teamvertrouwen uitstraalt (Fransen, Haslam et al., 2015).



Figuur 3. Het teamvertrouwen van de andere spelers tijdens de opwarming (leider gedraagt zich neutraal) en tijdens de test waarbij de leider hoog, neutraal of laag teamvertrouwen uitstraalt (Fransen, Steffens et al., 2015).



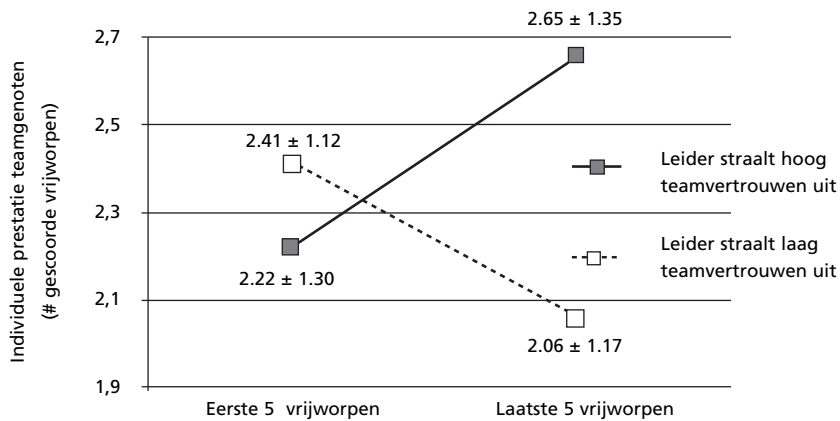
dan laag) vertrouwen uitstraalde in het succes van het team. De impact van de leider bleek hierbij groter dan de impact van de andere spelers.

Deel 3 De invloed van atleetleiders op de prestatie van hun teamgenoten

De atleetleiders hebben dus een duidelijke impact op het teamvertrouwen van de andere spelers, zowel in positieve als in negatieve zin. Uiteraard rijst dan de vraag: heeft dit verhoogde/verlaagde teamvertrouwen ook een impact op de prestatie? Daarvoor onderzochten we in beide experimenten ook de link met de prestatie.

In het basketbalexperiment namen de spelers 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 teamgenoten *verbeterde* gedurende de test. Omgekeerd, wanneer leiders laag teamvertrouwen uitstraalden, *verslechterde* de prestatie van de teamgenoten gedurende de test.

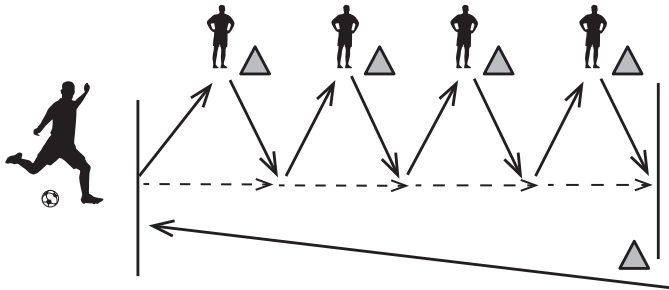
Figuur 4. De individuele prestatie van de andere spelers in het team wanneer de leider hoog of laag teamvertrouwen uitstraalt (Fransen, Haslam et al., 2015).



Er moet echter opgemerkt worden dat het nemen van vrijworpen een vrij individuele taak is, waarbij er weinig interactie tussen de spelers plaatsvindt. Om na te gaan of de leider ook een sterke invloed heeft in een taak die meer representatief is voor de

interactieve omgeving van teamsporten, opteerden we in het voetbalexperiment voor een interactieve pastaak waarbij spelers moesten samenwerken om een optimaal resultaat te verkrijgen, zoals weergegeven in Figuur 5.

Figuur 5. Een schematische weergave van de taak. De volle lijnen geven de balbeweging weer, terwijl de gestreepte lijnen de beweging van de spelers tonen.

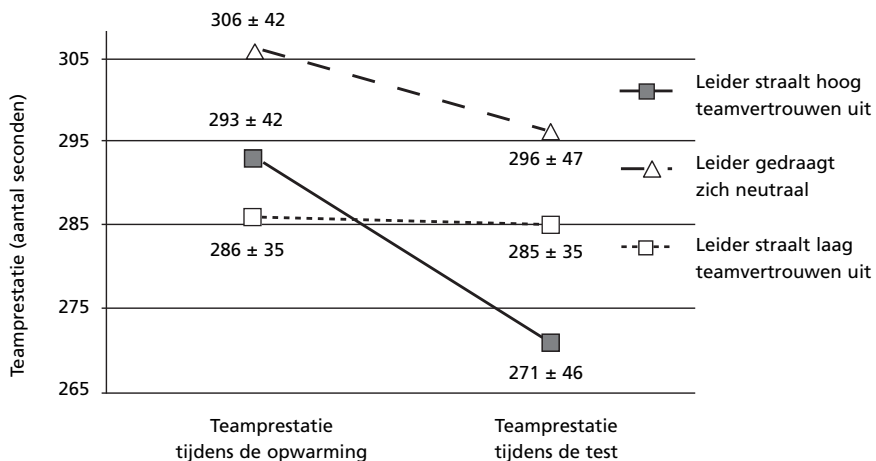


Na de eerste ronde (waarbij de eerste speler de bal kaatst naar elk van zijn teamgenoten), schuiven alle spelers één kegel naar links, past de eerste speler de bal naar de volgende speler en schuift daarna langs rechts aan. De test eindigt wanneer elke speler de taak vier keer heeft uitgevoerd. Het doel was deze taak zo snel mogelijk uit te voeren: hoe sneller, hoe beter dus de prestatie. De tijd nodig om de opdracht uit

te voeren werd zowel in de opwarming gemeten (waar de leider zich neutraal gedroeg) als in de test (waar de leider hoog, neutraal of laag teamvertrouwen uitstraalde). De resultaten staan weergegeven in Figuur 6.

Opgemerkt moet worden dat een prestatieverbetering in het voetbalexperiment (Figuur 5) gekenmerkt wordt door een dalende lijn (minder seconden nodig om de

Figuur 6. De teamprestatie wanneer de leider hoog, neutraal of laag teamvertrouwen uitstraalt (Fransen, Steffens et al., 2015).



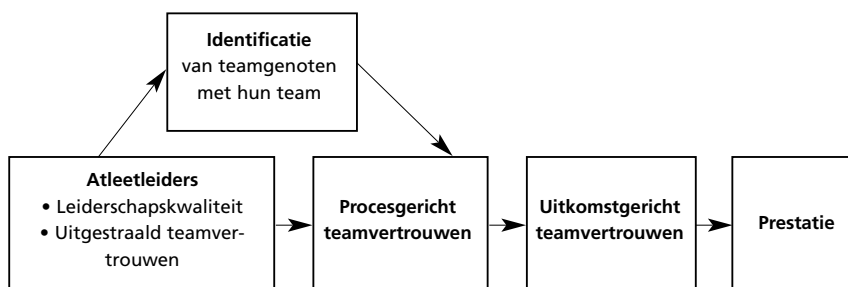
taak uit te voeren). De resultaten duiden dus op een prestatieverbetering in de drie condities. In de *neutrale* conditie gedraagt de leider zich zowel tijdens de opwarming als tijdens de test neutraal. Die prestatieverbetering kan dus niet worden toegeschreven aan een gedragsverandering van de leider, maar wel aan een leereffect: doordat de spelers eenzelfde oefening voor de tweede keer uitvoeren, heeft de leertijd ervoor gezorgd dat de spelers de oefening sneller uitvoeren de tweede keer. In de *positieve* conditie, wanneer de leider hoog teamvertrouwen uitstraalt, zien we echter een sterkere daling van de curve en dus een sterkere prestatieverbetering dan wanneer de leider zich neutraal gedraagt. Deze bijkomende prestatieverbetering kan dus wel toegeschreven worden aan het door de leider uitgestraalde teamvertrouwen. De *negatieve* conditie ten slotte, waarbij de leider laag teamvertrouwen uitstraalt, resulteert niet in een prestatieverbetering. Dit wil zeggen dat de prestatieverbetering tengevolge van een leereffect (zie neutrale conditie) teniet wordt gedaan

door een verslechtering van de prestatie. 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.

Deel 4 Teamidentificatie als onderliggend mechanisme

Zoals de vorige studies aangaven, blijken leidersfiguren dus een grote invloed te hebben op zowel het teamvertrouwen als de prestatie van hun teamgenoten. Drie studies gingen nog een stapje verder en beschreven niet alleen de impact van deze atleetleiders, maar onderzochten ook de *onderliggende mechanismen* die deze verspreiding van teamvertrouwen verklaarden. Een eerste cross-sectionele vragenlijststudie (Fransen, Coffee et al., 2015) werd uitgevoerd bij 2867 spelers en coaches uit negen verschillende teamsporten. De resultaten van deze studie, en ook de bevindingen uit onze twee eerder beschreven experimentele studies (Fransen,

Figuur 7. De impact van atleetleiders op het teamvertrouwen en de prestatie van hun teamgenoten.



Haslam et al., 2015; Fransen, Steffens et al., 2015) bevestigen het model dat weergegeven wordt in Figuur 7.

Deze studies tonen dus aan dat kwaliteits-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 onderzoeken leveren hierbij voor het eerst evidentie dat de Sociale Identiteitsbenadering van Leiderschap (Haslam, Reicher & Platow, 2011) ook in een sport-context kan worden toegepast: teamidentificatie functioneert immers als een mediator in het model van Figuur 7.

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 in termen van ‘ik’ (als individuen).

Deze leiderschapstheorie wordt mooi geïllustreerd door het volgende citaat van Drucker (1992): ‘De leiders die het meest effectief werken, zo lijkt mij, zeggen nooit “ik”. En dat is niet omdat ze zichzelf geïllustreerd hebben om het gebruik van “ik” te vermijden. Ze denken zelfs niet “ik”. Ze denken “team”. Zoals ceo Lewis Ergen stelde: “De verhouding tussen wij’s en ik’s

is de beste indicator voor 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 kunnen verhogen. In een andere studie werd aangetoond dat niet alleen in een sportcontext, maar ook in organisaties effectieve leiders erin slagen om de teamidentificatie van hun volgers te versterken (Steffens et al., 2014).

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 door het team heen verspreidt. Dit vuur kan de passie aanwakkeren in een positieve zin (wanneer de leider hoog teamvertrouwen uitstraalt), ofwel (en vermoedelijk met een sterkere impact) een verstikkend gevoel teweeg brengen in 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 kampioenen-team worden.

Literatuur

Drucker, P.F. (1992). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Fransen, K., Coffee, P., Vanbeselaere, N., Slater, M., De Cuyper, B. & Boen, F. (2015). The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: A test of mediation by team identification and collective efficacy. *The Sport Psychologist*, 28 (4), 347-360.

Fransen, K., Decroos, S., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., Vanroy, J. & Boen, F. (2015). Is team confidence the key to success? The reciprocal relation between collective efficacy, team outcome confidence, and perceptions of team performance during soccer games. *Journal of Sports Sciences*, 33 (3), 219-231.

Fransen, K., Haslam, S.A., Steffens, N.K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B. & Boen, F. (2015). Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, In press. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/xap0000033>.

Fransen, K., Kleinert, J., Dithurbide, L., Vanbeselaere, N. & Boen, F. (2014). Collective efficacy or team outcome confidence? Development and validation of the Observational Collective Efficacy Scale for Sports (OCESS). *International Journal of Sport Psychology*, 45, 121-137.

Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G. & Boen, F. (2015). *We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance*. Manuscript submitted for publication.

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., De Cuyper, B., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G. & Boen, F. (2015a). The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. In press.

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., De Cuyper, B., Vanbeselaere, N., Van de Broek, G. & Boen, F. (2015b). Who takes the lead? Social Network Analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social networks*. In press.

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

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. & Boen, F. (2015a). Perceived sources of team confidence in soccer and basketball. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, In press.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. & Boen, F. (2015b). *When is a leader considered as a good leader? Perceived*

impact on teammates' confidence and social acceptance as key ingredients. Manuscript submitted for publication.

Fransen, K., Vanbeselaere, N., Exadaktylos, V., Vande Broek, G., De Cuyper, B., Berckmans, D. & Boen, F. (2012). 'Yes, we can!': Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *Journal of Sports Sciences*, 30 (7), 641-649.

Haslam, S.A., Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power.* New York: Psychology Press.

Loughead, T.M., Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Hoffmann, M.D. & Boen, F. (2015). *An examination of the relationship between athlete leadership and cohesion using social network analysis.* Manuscript submitted for publication.

Steffens, N.K., Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J., Fransen, K., Yang, J. & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25, 1001-1024.

Williams, P. (1997). *The magic of teamwork: Proven principles for building a winning team.* Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers.