



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?

Michelle Colson

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

BEGELEIDER :

De heer Maarten COLSON



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?

Michelle Colson

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

BEGELEIDER :

De heer Maarten COLSON

COVID-19 MEDEDELING

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2021-2022. Het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoeksmethode en de onderzoeksresultaten van deze masterproef kunnen mogelijk beïnvloed zijn door deze wereldwijde gezondheids crisis.

VOORWOORD

Deze masterproef zal het eindstadium vormen van de masteropleiding 'Toegepaste Economische Wetenschappen' met als afstudeerrichting 'Innovatie en Ondernemerschap'. Het doel van deze masterproef was om een antwoord te formuleren voor de centrale onderzoeksvraag 'Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?'. In dit voorwoord zou ik graag enkele mensen bedanken.

Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Pieter Vandekerkhof, en begeleider, Meneer Maarten Colson, bedanken om het mogelijk te maken een eigen gekozen onderwerp te kunnen uitwerken. Ook hun goede begeleiding, ondersteuning, feedback doorheen het proces en uitstekend advies mogen zeker benadrukt worden.

Vervolgens zou ik de respondenten willen bedanken die, vrijwillig en met zeer veel enthousiasme, de interviews hebben afgelegd. Maar ook de mensen die als tussenpersoon hebben gediend om mij in contact te brengen met deze respondenten.

Tot slot zou ik graag mijn partner, familie en vrienden bedanken voor de steun gedurende het hele verwerkingsproces.

Verder wens ik u veel leesplezier toe bij het doornemen van deze masterproef!

Michelle Colson
Maaseik, mei 2022

SAMENVATTING

In deze masterproef werd de onderzoeksvraag "Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?" onderzocht. Door de stijgende competitiviteit in de bedrijfswereld wordt er niet alleen gekeken naar de *hard skills* van werknemers, maar ook naar de *soft skills*. Communicatie en attitude zijn twee voorbeelden van deze *soft skills*, en worden onderzocht in de literatuurstudie. Communicatie zal verder worden opgedeeld in spreken, luisteren en feedback. Attitude wordt beperkt tot de persoonlijke attitude van de teamleden. Verder worden de teamdynamieken ook nog betrokken in het onderzoek als contextuele factor. Omdat de bedrijfswereld vaak vergeleken wordt met de topsportwereld, zal deze relevante sector gebruikt worden om overeenkomsten en verschillen te ontdekken. Hiervoor wordt geopteerd om het onderzoek te verrijken van betere resultaten en antwoorden. Ook wordt het onderzoek kwalitatief en inductief uitgevoerd zodat originele antwoorden ontstaan. Deze originaliteit is nodig omdat communicatie en attitude wel al uitgebreid apart zijn onderzocht, maar de rol van communicatie op attitude nog maar aan een minimumonderzoek is onderworpen. Het kwalitatief onderzoek zal worden uitgevoerd via interviews, bij 3 teams waar telkens 1 leider en 2 teamleden werden geïnterviewd. Voor deze aantallen is gekozen om goed te kunnen inschatten hoe de communicatie verloopt en welke rol deze speelt op de attitude. Er werd ook een codeboek opgesteld om de interviews te analyseren en de resultaten, discussie en conclusie sectie op te stellen.

Vervolgens is gebleken dat de communicatie van de teamleider een onderhoudende en verbeterende rol speelt op de persoonlijke attitude van de teamleden. Dit is enkel het geval als de leider als goede leider wordt beoordeeld, wat dan op zijn beurt weer afhangt van de kwaliteit van de communicatie van de leider. Het valt dus te benadrukken hoe belangrijk communicatie is voor een leider. Zonder goede communicatie kan de leider weinig bijbrengen aan het team. Ook zullen succesvolle resultaten achterwege blijven. Goede communicatie kan geïnterpreteerd worden in die zin dat een leider duidelijk moet zijn over wat het gezamenlijke doel is, en ook een aantal kernwaarden vooropstelt en preciseert zodat er geen verwarring kan ontstaan. Het is belangrijk om als leider vastberaden en consistent te zijn en moet je houding overeenkomen met wat je zegt. Dit omdat miscommunicatie nefast is voor succesvolle resultaten. Communicatie is zodoende de start om groepsdoelen te behalen en het is ook uitermate belangrijk voor individuele doelen. Bij zowel groeps- als individuele doelen is het belangrijk dat de leider over goede luistervaardigheden beschikt. Dit uit zich in actief luisteren, het tonen van empathie en het parafraseren van de woorden van de spreker. Ook bij individuele gesprekken helpen goede luistervaardigheden enorm en ontstaat er een gevoel van wederzijds respect en vertrouwen. Als de leider zodoende over zowel goede spreek- als luistervaardigheden beschikt, zal hij of zij aanvaard worden door het team omdat de teamleden zich waardevol voelen voor de leider. Deze aanvaarding en goede beoordeling van de teamleden is nodig om efficiënte feedback te kunnen geven. Bij deze feedback is het opnieuw van belang duidelijk en concreet te zijn. Maar ook omgekeerd is het belangrijk om rekening te houden met de feedback van de teamleden die zowel verbaal als non-verbaal kan zijn. Door rekening te houden met deze feedback en zelf duidelijke en gestructureerde feedback te geven kunnen teamleden groeien.

Hierboven werd besproken hoe communicatie van de leider vorm moet krijgen om goed te zijn en een rol te spelen in de persoonlijke attitude van de teamleden. Ook werd meegegeven dat de rol die de leider met communicatie kan spelen op de persoonlijke attitude van de teamleden onderhoudend en verbeterend is. In de eerste plaats heeft de leider er baat bij de attitude van zijn teamleden te onderhouden zodat deze niet verslechterd. Om de attitude te onderhouden is het belangrijk dat de leider duidelijk, doordacht en geregeld communiceert. Ook is het belangrijk goed te luisteren naar de teamleden zodat zij zich belangrijk voelen en een goede attitude tonen. In de bedrijfswereld wordt een goede attitude onderhouden door een vriendelijke manier van spreken ten opzichte van de teamleden. In de topsportwereld kan zowel een vriendelijke als dominante manier van spreken worden gebruikt om een goede attitude te onderhouden en de teamleden te motiveren. Welke manier bij welk teamlid past, kan verschillen per teamlid. Om op de juiste manier te spreken heeft de leider er baat bij over een sociale voelspriet te beschikken die aanvoelt wat voor persoon het teamlid is en welke manier bij deze persoon werkt. Deze onderhoudende rol vormt de basis die de leider met communicatie kan spelen. Om uiteindelijk de attitude te verbeteren kan de leider gebruik maken van feedback in zijn of haar communicatie. Hierin dient positieve feedback opnieuw als onderhoudende rol voor de attitude, zodat de teamleden gemotiveerd blijven. Ook dient het als inleiding zodat negatieve feedback constructief wordt gepercipieerd. Als de leider hierin slaagt kan hij of zij op termijn de attitude van de teamleden verbeteren.

Bovenstaand werd een uitgebreide bevinding over de resultaten meegegeven. Echter zorgt de contextuele factor 'teamdynamieken' ervoor dat de rol die communicatie van de teamleider speelt op de persoonlijke attitude van de teamleden versterkt wordt. Als deze teamdynamieken vlot verlopen, wat wil zeggen dat er wederzijds respect is, teamleden elkaar waarderen, helpen en steunen, gaat de communicatie van de teamleider de attitude nog sterker kunnen verbeteren. Dit omdat in een team met de juiste teamdynamieken teamleden intrinsiek gemotiveerd gaan zijn. Er zal een goede teamcohesie zijn die ervoor zorgt dat teamleden een gevoel van 'wij' hebben in plaats van 'ik'. Ook zal de psychologische veiligheid ervoor zorgen dat teamleden vlot met elkaar communiceren en alles durven zeggen.

De meerwaarde van dit onderzoek draagt in significantie wijze bij aan de maatschappij omdat *soft skills* steeds belangrijker worden in een competitieve omgeving zoals de bedrijfs- en topsportwereld. Dit onderzoek zal leiders inzicht geven hoe zij hun teamleden kunnen helpen de *soft skill* 'persoonlijke attitude' te ontwikkelen, maar ook hoe zij hun eigen *soft skill* 'communicatie' kunnen ontwikkelen. Beide *soft skills* zullen bijdragen aan het succes van het team.

Tot slot kan nog worden meegegeven dat voor dit onderzoek de tijd beperkt was en het in verder onderzoek zeker aangeraden is meerdere *soft skills* te betrekken en te onderzoeken hoe de ene *soft skill* een rol kan spelen in de andere. Niet enkel de persoonlijke attitude, maar tevens kan ook de werkatteitude van teamleden bekeken worden. Vervolgens zouden er meerdere of andere contextuele factoren opgenomen kunnen worden. Daarnaast werden in dit onderzoek enkel mannelijke leiders geïnterviewd. De toedracht van vrouwelijke leiders zou ook een meerwaarde kunnen zijn. Dit onderzoek diende door tijd en manuren beperkt te worden zodat elk deel grondig bestudeerd kon

worden. Zo rest enkel nog te staven dat het onderzoek met meer tijd en eventueel meerdere mensen die werken aan het onderzoek breder en gedetailleerder aangepakt kan worden.

INHOUDSOPGAVE

COVID-19 MEDEDELING	i
VOORWOORD	iii
SAMENVATTING	v
INHOUDSOPGAVE	ix
1. INTRODUCTIE	1
2. LITERATUURSTUDIE.....	3
2.1 <i>Communicatie van de teamleider</i>	5
2.1.1 Spreken	7
2.1.2 Luisteren.....	9
2.1.3 Feedback	11
2.2 <i>Teamleden attitude.....</i>	13
2.2.1 Persoonlijke attitude	15
2.3 <i>Contextuele factoren.....</i>	16
2.3.1 Teamdynamieken	16
2.3.1.1 Teamcohesie	17
2.3.1.2 Psychologische veiligheid	18
3. CONCEPTUEEL MODEL	19
4. METHODOLOGIE	21
4.1 <i>Kwalitatieve onderzoeksopzet</i>	21
4.2 <i>Topsport-business link.....</i>	23
4.3 <i>Procedure en steekproef.....</i>	25
4.4 <i>Karakteristieken respondenten</i>	27
4.5 <i>Data-analyse</i>	28
4.5.1 Codeboom.....	29
5. RESULTATEN	31
5.1 <i>Communicatie van de teamleider.....</i>	31
Propositie 1.....	31
Propositie 2.....	33
5.1.1 Spreken	35
Propositie 3.....	35
Propositie 4.....	37
5.1.2 Luisteren.....	39
Propositie 5.....	39
Propositie 6.....	41
5.1.3 Feedback	43
Propositie 7.....	43

Propositie 8.....	45
5.2 <i>Teamleden attitude</i>	47
Propositie 9.....	47
5.2.1 Persoonlijke attitude	49
Propositie 10.....	49
5.3 <i>Teamdynamieken</i>	51
Propositie 11.....	51
5.3.1 Team cohesie	53
Propositie 12.....	53
5.3.2 Psychologische veiligheid	55
Propositie 13.....	55
6. DISCUSSIE.....	57
7. CONCLUSIE.....	61
8. BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK	63
9. BRONNEN	65
10. BIJLAGEN	69
<i>Bijlage I</i>	69
<i>Bijlage II</i>	75

1. INTRODUCTIE

Skills of met andere woorden capaciteiten zijn belangrijk voor de economische prestatie van bedrijven en hun innovatief vermogen (Hendarman & Cantner, 2017). In de huidige maatschappij zijn *hard skills*, dit zijn de dingen die je kan zoals technische expertise en kennis die je nodig hebt voor een job, niet meer het enige wat belangrijk is (Robles, 2012). Het is ook van belang om te beschikken over *soft skills*, dit zijn goede en liefst uitstekende interpersoonlijke en sociale kwaliteiten (Robles, 2012) (Schulz, 2008) (Dixon et al., 2010). De reden hiervoor is dat *hard skills* niet langer garantie leveren voor het behoud van de job (Bennett et al., 1999). *Soft skills* zijn de eigenschappen van een individu die het verschil maken (Messelink, 2019). Ze zijn een noodzakelijke aanvulling voor de *hard skills* (Chattoraj & Shabnam, 2015).

Deze *soft skills* zijn door de tijd heen steeds belangrijker geworden (Robles, 2012). Zo gaf Schulz (2008) aan dat werkgevers al jaren klagen over het gebrek aan *soft skills*. Buiten het behouden van iemands job zoals hierboven aangegeven, zijn er nog ontelbaar veel redenen waarom *soft skills* belangrijk zijn (Schulz, 2008). Een aantal redenen zullen in wat volgt gegeven worden. Echter is het onmogelijk om alle redenen te geven. *Soft skills* zijn belangrijk omdat ze de persoonlijkheid van een individu vormgeven (Schulz, 2008). Ook neemt de competitiviteit in de markten van vandaag steeds meer toe (Schulz, 2008) (Chattoraj & Shabnam, 2015). Hierdoor zoeken bedrijven naar werknemers die een extra concurrentievoordeel bieden (Schulz, 2008). Dit concurrentievoordeel wordt gevonden in de *soft skills* (Schulz, 2008) (Dixon et al., 2010).

De *soft skill*, 'communicatie', die in dit onderzoek bekeken zal worden, komt in enorm veel studies terug als één van de belangrijkste *soft skills* (Dixon et al., 2010) (Schulz, 2008) (Hendarman & Cantner, 2017) (Robles, 2012). Schulz (2008) geeft aan dat er bij bedrijven vaak een groot gebrek aan communicatie skills wordt ervaren. Organisationeel ontstaan problemen onder andere door slechte communicatie (Jones, 2002). Binnen Schulz (2008) valt terug te vinden dat de 'German Engineering Association' aangeeft dat minstens 20% van de vakken die gedoceerd worden aan studenten over *soft skills*, zoals communicatie, zouden moeten gaan. Ook is communicatie een belangrijk onderdeel van succesvolle teams (Jones, 2002). Dit alles benadrukt het belang van communicatie (Robles, 2012).

Specifiek gaat deze masterproef kijken naar de rol die een teamleider via communicatie kan spelen op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden. Zowel communicatie als attitude staan in de top 10 belangrijkste *soft skills* van de bedrijfswereld (Robles, 2012). Echter is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop iemand, in dit geval de teamleider, een rol kan spelen bij de persoonlijke attitude van een persoon, hier de teamleden, door middel van communicatie. Om deze rol beter te kunnen kaderen zal er zowel naar de bedrijfs- als topsportwereld gekeken worden. Dit omdat deze twee sectoren van elkaar kunnen leren, maar ook omdat ze een aanvulling op elkaar zijn waardoor het antwoord op de centrale onderzoeksvraag voldoende uitgebreid zal zijn (Jones, 2002).

Verder is door Jones (2002) gevonden dat het gedrag van de leider een invloed heeft op de attitude van de teamleden. Het is dus de vraag als de communicatie ook een rol speelt en op welke manier. Binnen een team wordt er veel gecommuniceerd (Lafley & Martin, 2013). Mensen hebben snel de neiging om een defensieve attitude aan te nemen en hun eigen belangen te verdedigen (Lafley & Martin, 2013). Echter is dit desastreus voor de vooruitgang van een team (Lafley & Martin, 2013). Het is belangrijk als iemand spreekt om actief te luisteren en navraag te doen naar zijn of haar mening over het relevante onderwerp (Lafley & Martin, 2013). Dit kan je doen door eerst je eigen standpunt uit te drukken en dan te vragen voor feedback (Lafley & Martin, 2013).

Volgens Lafley en Martin (2013) kan communicatie enkel bevorderend zijn als in het team actief gesproken en geluisterd wordt en iedereen openstaat voor feedback. Als men in de groep zowel een open persoonlijk attitude aanneemt als goed communiceert, heeft dit een positief effect op de resultaten en de teamdynamiek (Lafley & Martin, 2013). Vanuit dit standpunt zal in wat volgt eerst een grondige literatuurstudie uitgevoerd worden die communicatie bespreekt met de nadruk op spreken, luisteren en feedback. Ook zal in deze literatuurstudie attitude met nadruk op persoonlijke attitude besproken worden. Als contextuele factor zal 'teamdynamieken' bekeken worden. Deze wordt opgedeeld in team cohesie en psychologische veiligheid. Vervolgens zal via interviews de literatuur op de proef gesteld worden. Deze interviews dienen te achterhalen welke rol de communicatie van de teamleider speelt op de persoonlijke attitude van de teamleden. Bij Lafley en Martin (2013) zien ze de communicatie en attitude als twee langs elkaar lopende processen. Deze masterproef gaat echter onderzoeken als communicatie een rol kan spelen bij de attitude.

De interviews zullen uitgevoerd worden bij 2 topsportteams en 1 bedrijf. Beide sectoren zijn prestatiegericht wat één van de redenen is dat ze samen bekeken worden (Gordon, 2007). Er wordt in Gordon (2007) benadrukt dat bedrijfsleiders en topsporters beide een 'prestatie piramide' hebben die begint bij het fysieke aspect en dan verdergaat naar het emotionele en mentale (Gordon, 2007). Ondanks de piramide waar er een basis is met een verdere opbouw hangen de 3 onderdelen volgens Gordon (2007) toch samen. Ook dit zal in wat volgt onderzocht worden.

2. LITERATUURSTUDIE

In deze literatuurstudie zal de onderzoeksvraag 'Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?' theoretisch onderbouwd worden. Deze onderzoeksvraag is tot stand gekomen via het algemene onderwerp 'Persoonlijkheid en mindset van een topsporter en een ondernemer: de verschillen en gelijkenissen'. Door een onderzoekende literatuurstudie uit te voeren is het algemene onderwerp afgebakend tot de gerichte onderzoeksvraag. Eerst is er gestart bij het onderzoek van Steinbrink et al. (2020) dat aangeeft dat de persoonlijkheidskenmerken van topsporters gelinkt kunnen worden aan de intenties en het succes van ondernemers. Door deze bevinding werd er een eerste verificatie gevonden om de twee contexten te vergelijken. Een uitgebreidere verificatie die meer argumenten aanhaalt is terug te vinden onder '4. Methodologie', '4.2 Topsport-business link'. Dan is er via het boek van Vandekerkhof en Beenders (2021) toegewerkt naar een gerichte onderzoeksvraag. In dit boek wordt aangegeven dat *soft skills* gerelateerd zijn aan persoonlijkheid, menselijk gedrag en attitude (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Doordat hier benadrukt wordt dat er een relatie is tussen *soft skills* en attitude werd attitude gekaderd als een belangrijk variabele die verder onderzocht kan worden (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Door de beperkte tijd en omvang van dit onderzoek was het echter niet mogelijk om de relatie met alle *soft skills* te onderzoeken. Daarom is er verder gekeken welke de meest relevante soft skill is in relatie tot attitude. Hierbij kwam communicatie naar voren. Zo geven Vandekerkhof en Beenders (2021) aan dat goede en efficiënte communicatie de bouwsteen vormt voor alle andere *soft skills*, waaronder attitude. Tot slot vermelden zij ook dat communicatie de motor is om alle andere *soft skills* te verbeteren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Door deze bevindingen is dan de onderzoeksvraag 'Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?' tot stand gekomen.

Leiderschapscommunicatie zal besproken worden aan de hand van drie onderdelen. Deze zijn spreken, luisteren en feedback. Waarom voor deze drie onderdelen is gekozen zal onder '2.1 Communicatie van de teamleider' uitgelegd worden. Vervolgens zal de attitude van de teamleden besproken worden door te focussen op de persoonlijke attitude van de teamleden. De keuze voor persoonlijke attitude zal onder '2.2 Teamleden attitude' uitgelegd worden. Tot slot wordt er gekeken naar de contextuele factor 'Teamdynamieken'. Deze zal opgesplitst worden in teamcohesie en psychologische veiligheid. Waarom de keuze voor teamdynamieken en zijn twee vertakkingen zal ook in de desbetreffende alinea uitgelegd worden.

2.1 Communicatie van de teamleider

Menselijk leven wordt gekarakteriseerd door de dynamieken van communicatie (Subarkah, 2018). Vandekerkhof en Beenders (2021) geven aan dat in zijn beginsel communicatie bestaat uit het uitwisselen van informatie tussen degene die de boodschap verstuurd en degene die de boodschap ontvangt. Als de boodschap eenmaal is aangekomen bij de ontvanger zal deze de boodschap zelf interpreteren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Dit is echter de simpele voorstelling van communicatie, zodra er twee personen communiceren speelt de context een voorname rol in het al dan niet aanwezig zijn van ruis (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Ruis kan gezien worden als hetgeen dat ervoor zorgt dat communicatie niet op de gewenste manier overkomt en eerder negatief geïnterpreteerd wordt (Vandekerkhof & Beenders, 2021).

Echter zijn er meerdere definities terug te vinden van wat communicatie precies is. Door de beperkte omvang van deze studie zal gefocust worden op de definities die voortkomen uit de bedrijfswereld. Om van een algemene naar een specifieke definitie te gaan wordt gestart met de definitie van Kalogiannidis (2020). Deze stelt dat communicatie een proces is waarbij er berichten via verschillende platvormen worden verzonden (Kalogiannidis, 2020). Dit kan zowel op een verbale als non-verbale manier (Kalogiannidis, 2020). Vervolgens stellen Radovic en Salamzadeh (2018) dat communicatie kan gezien worden als een managementfunctie die ervoor zorgt dat ideeën, feiten, meningen en gevoelens over werkprestaties, het bereiken van doelen en de effectiviteit en efficiëntie op organisatorisch gebied benadrukt en gemeten kunnen worden. Zij zien communicatie als een managementfunctie omdat het belangrijk is dat de leider van een team uitstekende communicatieve vaardigheden bezit (Radovic & Salamzadeh, 2018). Zonder deze communicatieve vaardigheden zou het onmogelijk zijn om als organisatie vooruitgang te boeken, een reputatie op te bouwen en uiteindelijk te komen tot succes (Radovic & Salamzadeh, 2018). Tot slot stelt De Vries et al. (2010) dat leiderschapscommunicatie kan gezien worden als een geheel van onderscheidende interpersoonlijke communicatieve vaardigheden waarmee een leider hiërarchische relaties kan behouden en bevorderen. Deze leiderschapscommunicatie zorgt ervoor dat de doelen van zowel individuen binnen de groep als de groepsdoelen bereikt worden (De Vries et al., 2010).

Met de bovenstaande beschreven definities kan gesteld worden dat communicatie centraal staat bij leiderschap (De Vries et al., 2010). Spinks en Wells (1995) geven aan dat goed leiderschap alleen bereikt kan worden via kwaliteitsvolle communicatie. Goede leiders zijn degene die zichzelf perfect kunnen uitdrukken (Spinks & Wells, 1995). Ze weten wat ze willen en waarom ze het willen (Spinks & Wells, 1995). Door deze vastberadenheid ontstaat er medewerking en steun bij hun teamleden (Spinks & Wells, 1995). Ook Robles (2012) geeft aan dat in de huidige bedrijfswereld, communicatie en integriteit de top twee belangrijkste *soft skills* zijn voor leiders. Chatteraj en Shabnam (2015) bouwen hierop verder en beargumenteren dat effectieve communicatie een belangrijk criteria is om een leider aan te nemen en te behouden in de organisatie. Tot slot geven Radovic en Salamzadeh (2018) aan dat slechte communicatie kan leiden tot slecht management en slechte resultaten. Ook vormt slechte communicatie een barrière voor de teamcohesie (Weinberg & McDermott, 2002). Effectieve communicatie is daarom nodig zodat de onderneming kan overleven en zijn ideeën goed

kan uitwerken (Radovic & Salamzadeh, 2018). De eerste propositie die ontstaat is in wat volgt terug te vinden:

P1: 'Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is een cruciaal en centraal element van leiderschap.'

Er wordt pas van effectieve communicatie gesproken als de ontvanger, de boodschap precies interpreteert zoals de verzender deze wou overbrengen (Subarkah, 2018). Het is belangrijk dat zowel zender als ontvanger goede skills hebben in het verzenden en ontvangen van de boodschap (Subarkah, 2018). Bij het ontvangen van de boodschap, zit vaak het probleem (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Toch zijn er een aantal manieren die ervoor kunnen zorgen dat de effectiviteit van communicatie verhoogd wordt of met andere woorden dat de ruis tot een minimum gereduceerd wordt (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Om uit te leggen hoe tot deze verhoogde effectiviteit van communicatie gekomen kan worden, zal communicatie afgebakend worden in de deelaspecten spreken, luisteren en feedback. In de volgende alinea zal duidelijk gemaakt worden waarom deze drie elementen een rol spelen in de verhoogde effectiviteit van communicatie (Spinks & Wells, 1995). Het is belangrijk om deze elementen apart te bespreken, maar ze wel als samenhangend geheel te zien (Spinks & Wells, 1995). Als geheel zorgen ze voor het ontstaan van effectieve communicatie (Spinks & Wells, 1995).

Spreken is de belangrijkste van de drie omdat een persoon op deze manier zijn of haar gevoelens, ideeën en verlangens kan uitdrukken (Rao, 2019). Doch is spreken alleen niet voldoende om tot effectieve communicatie te komen (Kalogiannidis, 2020). De mensen die spreken moeten ook gehoord worden (Spinks & Wells, 1995). Luisteren zorgt ervoor dat effectieve communicatie in een organisatie behouden en ondersteunt kan worden (Kalogiannidis, 2020) (Spinks & Wells, 1995). Zo bevestigt ook Weinberg en McDermott (2002) dat als communicatie niet vlot gaat, het vooral slechte luister skills zijn die zorgen dat er een barrière is voor de teamcohesie. Luisteren wordt al decennialang in de bedrijfswereld aangegeven als een extreem belangrijke soft skill (Flynn et al., 2008). Met grondige reden, aangezien door zowel te spreken als te luisteren leiders opwaartse communicatie aanmoedigen (Spinks & Wells, 1995). Via deze effectieve manier van tweezijdige communicatie kunnen de prestaties van de organisatie verbeteren en kan de business in zijn geheel groeien (Kalogiannidis, 2020) (Spinks & Wells, 1995). Teamleden gaan intrinsiek gemotiveerd zijn en leiders moeten hun niet dwingen om mee te werken (Spinks & Wells, 1995). Doordat de leider via effectieve communicatie gerespecteerd en aanvaard wordt, wordt het ook gemakkelijker om vertrouwen en integriteit binnen het team te verkrijgen (Spinks & Wells, 1995). Dit zorgt ervoor dat leiders die opbouwende kritiek of feedback willen geven hier succesvoller in zijn (Spinks & Wells, 1995). Deze feedback kan gezien worden als interpersoonlijke onderhandelingen (Baker, 2007). Het is belangrijk om een feedback vriendelijke cultuur te creëren als leider zodat bij het communiceren van feedback er effectieve betekenisvolle resultaten kunnen volgen (Baker et al., 2013). Hieruit kan er een tweede propositie opgesteld worden:

P2: 'Effectieve communicatie, die zowel goede spreek- als luistervaardigheden bevat, zorgt ervoor dat feedback gemakkelijker over te brengen is.'

2.1.1 Spreken

Taal is een bepaald communicatiesysteem dat door mensen wordt gebruikt (Sreena & Ilankumaran, 2018). Het onderscheidt de mens van andere levende wezens (Sreena & Ilankumaran, 2018). Spreekvaardigheden helpen mensen om gesprekken te voeren en wensen en ideeën van de ene persoon over te brengen op de andere (Rao, 2019). Spreken is dan ook de meest gebruikte manier om een boodschap te verspreiden (Sreena & Ilankumaran, 2018). Vandekerkhof en Beenders (2021) geven aan dat de manier waarop je spreekt, een zeer grote invloed heeft op de boodschap die je overbrengt. De boodschap kan positief, negatief of zelfs saai overkomen enkel en alleen door de aangenomen spreektaal (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Het is belangrijk dat de spreker, zijn of haar boodschap overeenkomt met de juiste gezichtsuitdrukking, intonatie en lichaamstaal (Sreena & Ilankumaran, 2018). De boodschap moet overkomen zoals die bedoeld is en dit is door de tijd heen nog belangrijker geworden omdat teamleden niet meer worden gezien als bronnen, maar als menselijk kapitaal waar organisaties een competitief voordeel uit kunnen halen (Dasgupta et al., 2013) (Sreena & Ilankumaran, 2018).

Volgens De Vries et al. (2010) zijn er 6 manieren waarop leiders in de bedrijfswereld spreken met hun teamleden. Deze zijn verbale agressiviteit, nauwkeurigheid, zekerheid, expressiviteit, steun en argumentatie (De Vries et al., 2010). Deze 6 manieren kunnen verdeeld worden in vriendelijke en dominante communicatie (De Vries et al., 2010). Via de vriendelijke manier van spreken gaan ondergeschikte meer voldoening ervaren (De Vries et al., 2010). De dominante manier zorgt daarentegen meestal voor minder motivatie (De Vries et al., 2010). Ook Spinks en Wells (1995) bevestigen dat een vriendelijke manier van spreken gepaard gaat met het feit dat teamleden meer het gevoel krijgen iets bereikt te hebben. Via deze vriendelijke manier kan effectief attitude veranderd worden en niet enkel het gedrag van teamleden (Spinks & Wells, 1995). Als gedrag verandert gaat dit enkel over de acties die de persoon uitvoert, maar zijn of haar gevoelens, meningen, overtuigingen en attitude blijft hetzelfde (Spinks & Wells, 1995). Daarom is het belangrijk te kijken hoe attitude veranderd kan worden door de leider zodat ook de gevoelens, meningen en overtuigingen veranderen (Spinks & Wells, 1995). Effectief leiderschap, dat ook de attitude verandert, gaat zodoende hand in hand met een vriendelijke manier van spreken (Spinks & Wells, 1995). Een dominante manier van spreken wordt eerder gelinkt aan autoritair leiderschap (Spinks & Wells, 1995). Echter is het zo dat bij autoritair leiderschap teamleden niet gemotiveerd zijn doordat ze een gevoel van moeten ervaren in plaats van willen (Spinks & Wells, 1995). Binnen topsport ligt dit anders. Hier gebruiken leiders een vriendelijke en positieve manier van spreken die ervoor zorgt dat teamleden voldoening ervaren en een betere attitude kunnen bereiken (Ishak, 2017). Deze betere attitude wordt bereikt omdat de teamleden via de vriendelijke en positieve manier van spreken een gevoel krijgen dat ze meer kunnen en ook trots zijn op zichzelf (Weinberg & McDermott, 2002). Echter is de vriendelijke manier van spreken binnen topsport niet de enige manier om te motiveren (Ishak, 2017). Het gebruik van een dominante manier van spreken die negatieve boodschappen bevat zoals het belachelijk maken van teamleden, hun uitschelden of hun corrigeren zonder te steunen, zorgt binnen de topsportwereld in tegenstelling tot de bedrijfswereld wel voor motivatie (Ishak, 2017). Doordat de leiders hun teamleden op deze manier een schuldgevoel

aanpraten, gaan ze extra gemotiveerd zijn om zich 100% te geven en gaat hun attitude verbeteren (Ishak, 2017).

P3: 'In de bedrijfswereld kan motiveren en het verbeteren van de attitude van teamleden enkel via een vriendelijke manier van spreken. Binnen topsport kan dit ook via een dominante manier van spreken.'

Kijkend naar een andere studie vertelt Men (2014) dat transformationeel leiderschap, leiderschap dat ervoor zorgt dat leden niet enkel hun eigenbelang dienen, maar het groeps- of organisatiebelang als belangrijker achten, een positieve invloed heeft op het gedrag en de attitude van de leden. Dit soort leiderschap gaat hand in hand met symmetrische communicatie (Men, 2014). Wat betekent dat de leiders op een interactieve, creatieve en inspirerende manier spreken tegen hun teamleden (Men, 2014). Door op deze manier tegen teamleden te spreken, kan een leider ervoor zorgen dat de teamleden gelukkiger zijn, meer passie hebben voor hun job en hun attitude kan verbeteren (Dasgupta et al., 2013). Ze gebruiken via de interactieve, creatieve en inspirerende manier motivationele gesprekken om hun teamleden te belonen (Fomenky, 2015). Hiermee verbeteren ze de productieve attitude van de teamleden (Fomenky, 2015). Verder is er in de literatuur niet veel terug te vinden over motivationele gesprekken in de bedrijfswereld. Waar wel veel motivationele gesprekken gebruikt worden en waar deze terug te vinden zijn is in de literatuur over topsport. Hier geeft Vargas-Tonsing en Bartholomew (2006) aan dat de leider via motivationele gesprekken met het team ervoor kan zorgen dat er meer geloof is in de teameffectiviteit en er een hogere mate van teamcohesie heerst. Door gebruik te maken van deze motivationele gesprekken en teamleden aan te spreken op een interactieve, creatieve en inspirerende manier kan de intrinsieke motivatie en attitude van de teamleden verbeterd worden (Ishak, 2017) (Men, 2014).

P4: 'Het gebruik van motivationele gesprekken waarbij de leider een interactieve, creatieve en inspirerende manier van spreken gebruikt wordt te weinig gebruikt in de bedrijfswereld en kan net zoals binnen topsport bijdragen aan de attitude van teamleden.'

Concluderend kan gesteld worden dat het uitermate belangrijk is om als leider op een correcte manier te spreken tegen de teamleden zodat de attitude van de teamleden optimaal is en blijft (Dasgupta et al., 2013). Daarbovenop geven Weinberg en McDermott (2002) aan dat het belangrijk is bewust bezig te zijn met hoe je spreekt en wat je zegt. Verder moet een leider bij het spreken concreet, duidelijk, gemakkelijk verstaanbaar en eerlijk ten opzichte van de teamleden zijn (Weinberg & McDermott, 2002). Als dit alles in orde is zullen de teamleden bereid en gretig zijn om het team te helpen en kennis met elkaar te delen (De Vries et al., 2010).

2.1.2 Luisteren

Vanaf de geboorte proberen we te spreken en wordt dit aangeleerd en geoefend (Goby & Lewis, 2000). Dit geeft aan hoe belangrijk spreken is voor goede communicatie tussen mensen (Goby & Lewis, 2000). Echter wordt het belang van luisteren veel minder benadrukt (Goby & Lewis, 2000). We zien luisteren als een automatisch proces waar geen oefening voor nodig is (Goby & Lewis, 2000). Toch is het een enorm belangrijke skill voor goede communicatie (Goby & Lewis, 2000). Ook wilt iedereen dat er naar hem of haar geluisterd wordt als men iets zegt en dat je verstaan wordt door degene waartegen je iets zegt (Itzchakov et al., 2018). Het feit dat we luisteren eerder als automatisch zien valt ook op te merken in de literatuur. Er zijn opmerkelijk minder artikels over luisteren dan over spreken. Wat wordt gevonden in de relevante artikels zal hieronder besproken worden.

Empathisch luisteren is belangrijk omdat het de persoon waarmee je communiceert het gevoel geeft dat ze gehoord en verstaan worden (Myers, 2000). Dit empathisch luisteren uit zich in het parafraseren van de dingen die de andere persoon zegt, maar ook door bijvoorbeeld via een knik met het hoofd te laten weten dat je aandacht geeft (Weinberg & McDermott, 2002). Het woord luisteren betekent dat je niet enkel andere mensen hoort maar ook de inhoud van de boodschap begrijpt, alle non-verbale signalen hebt opgemerkt en dat er geen verwarring of onenigheid meer heerst tussen de zender en de ontvanger (Sreena & Ilankumaran, 2018). Effectief kunnen luisteren is het winnende aspect als het gaat over goede communicatievaardigheden (Sreena & Ilankumaran, 2018). Ook is effectief en actief luisteren een essentiële component van goed leiderschap (Hoppe, 2007).

Toch is luisteren één van de minst benadrukte communicatievaardigheid (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Er kunnen verschillende redenen zijn waarom mensen niet altijd goed luisteren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Een aantal voorbeelden zijn psychologische barrières, afleiding vanuit de omgeving, culturele verschillen en emotionele barrières (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Door wel met voldoende aandacht en inlevingsvermogen te luisteren kan de boodschap vaak al veel beter ontvangen worden (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Waar het hier overgaat is de houding van de ontvanger (Delfos, 2006). Horen is niet voldoende, je moet ook verstaan wat iemand zegt (Hoppe, 2007). Daarom is bij de houding een goede attitude nodig die getuigt van bescheidenheid en respect (Delfos, 2006). Het is noodzakelijk om in het proces van communicatie veel aandacht te geven en actief te luisteren (Sreena & Ilankumaran, 2018). Effectief luisteren is een basisvaardigheid die alle positieve menselijke relaties ondersteunt, problemen helpt op te lossen en een oplossing helpt te vinden voor verwarring (Sreena & Ilankumaran, 2018). Hoe goed iemands luistervaardigheden zijn kan zijn of haar carrière doen vallen of opstaan (Sreena & Ilankumaran, 2018). Dit komt doordat effectieve communicatie afhangt van de bekwaamheid van een persoon om te luisteren (Kacperck, 1997).

P5: 'Om als leider via communicatie een invloed te hebben op de attitude van teamleden zijn goede luistervaardigheden essentieel.'

De skill om actief te luisteren zorgt dat leiders, door eerder benoemde positieve gevolgen, meer kans hebben op succes (Hoppe, 2007). Ze creëren een relatie die gebaseerd is op vertrouwen, eerlijkheid en wederzijds respect (Hoppe, 2007). Ook kunnen ze door actief te luisteren de teamcohesie verbeteren (Weinberg & McDermott, 2002). Hun succes zal verhoogd worden omdat ze hun team met meer inzicht en kennis kunnen sturen (Hoppe, 2007). Als leiders goed luisteren worden ze gezien als empathisch, niet veroordelend en aandachtig (Itzchakov et al., 2018). Daarentegen worden leiders als ze niet goed luisteren beoordeelt als arrogant, niet op de hoogte, ongeduldig en ook wordt er geacht dat ze sneller oordelen (Hoppe, 2007). Door wel op een goede manier te luisteren zorgen leiders dat sociale angst wordt verminderd, waardoor mensen zich minder defensief opstellen (Itzchakov et al., 2017). Hierdoor gaan leden een meer objectieve attitude aannemen waardoor ze gaan kijken naar wat er zich effectief afspeelt in plaats van hun eigen mening te hebben en deze te projecteren op de situatie (Itzchakov et al., 2017). Luisteren zorgt zodanig voor een positieve attitude ten opzichte van de spreker, terwijl tegenargumenten geven kan leiden tot een terughoudende en negatieve attitude (Itzchakov et al., 2017). Ook vertelt Itzchakov et al. (2018) dat als een persoon merkt dat er naar hem of haar geluisterd wordt hij of zij een betere attitude ten opzichte van problemen heeft en nadenkt over situaties.

P6: 'Doordat de leider goede luistervaardigheden bezit, gaan de teamleden een attitude hebben waarbij ze openstaan voor de leider en hierdoor kan de leider een rol spelen in de attitude van de teamleden.'

2.1.3 Feedback

Feedback is zeer belangrijk en kan op verschillende manieren ontstaan (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Zowel verbaal als non-verbaal. Het kan gedefinieerd worden als: 'Een terugkoppeling over iemands gedrag, vorderingen of prestaties, waarbij de zender laat weten hoe deze aspecten waargenomen, begrepen en ervaren werden.' (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Het is één van de belangrijkste tools om teamleden te sturen en hun een kans te geven om te verbeteren (Yengin, 2017). Het is belangrijk dat feedback wordt overgebracht en ontvangen zoals die bedoeld is (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Bij feedback kan dit tweezijdig aanzien worden (Yengin, 2017). Als de leider instructies geeft aan zijn of haar teamleden en de teamleden gaan hiermee aan de slag kunnen zij feedback geven aan de leider (Yengin, 2017). Maar de leider kan ook feedback geven aan hen omdat deze kan zien als de taken zijn uitgevoerd zoals bedoelt (Yengin, 2017). De zender van feedback wil creëren dat de ontvanger zijn of haar gedrag, vorderingen of prestaties positief beïnvloed worden en dat er verbetering is in de toekomst (Macquet et al., 2015).

Echter kan bij het geven van feedback ook veel mislopen (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Het is belangrijk dat het gedrag van de persoon geïsoleerd wordt en niet de persoon zelf (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Als de persoon zelf geïsoleerd wordt, gaat feedback aanzien worden als kritiek (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Waarbij kritiek wordt omschreven als het vellen van een oordeel over iets of iemand (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Doordat feedback en kritiek kort bij elkaar liggen, gaan mensen vaak vermijden feedback te geven uit angst dat het negatief opgevat zal worden (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Echter heeft dit een keerzijde, want het krijgen van feedback kan zeer constructief zijn en mensen motiveren (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Ook kunnen mensen via feedback ontdekken waar de gebreken in hun wederzijdse communicatie zitten (Yengin, 2017).

In de bedrijfswereld is deze communicatie en zodoende ook de feedback een niet te missen element voor innovatie (Lee et al., 2021). Het is belangrijk dat bedrijven innoveren om een duurzaam competitief voordeel te hebben en te behouden (Lee et al., 2021). Om te innoveren worden er vaak trainingen gegeven aan werknemers (Van den Bossche et al., 2010). Via feedback kunnen leiders ervoor zorgen dat deze trainingen effectiever worden omgezet en er een verbetering is van de huidige prestaties naar de toekomstige prestaties (Van den Bossche et al., 2010). De verbetering ontstaat doordat de leider via kwaliteitsvolle feedback het gedrag en de attitude van teamleden kan verbeteren (Mulder & Ellinger, 2013) (Lee et al., 2021). Hoe goed een bedrijf en haar leden verbeteren, bepaalt hoe innovatief een bedrijf is en als het kan groeien (Lee et al., 2021). Trainingen gebruiken om beter te worden is ook wat gebeurt in topsport (Afreemow, 2015). Hier wordt feedback gezien als debriefing op de prestatie en de ontwikkeling van het teamlid (Macquet et al., 2015). Als de feedback succesvol is helpt dit bij de motivatie, de attitude, het zelfvertrouwen en het zelfbewustzijn van de teamleden (Macquet et al., 2015).

P7: 'Trainingen worden in de bedrijfs- en topsportwereld gebruikt om de capaciteiten en attitude van teamleden te verbeteren. Door feedback te geven op deze trainingen wordt het verbeterend effect versterkt.'

Echter heeft feedback twee kanten (Lee et al., 2021). Je hebt zowel positieve als negatieve feedback (Lee et al., 2021). Positieve feedback kan het vertrouwen van een team verbeteren en zorgt ervoor dat werknemers betere resultaten in hun specifieke taken voorleggen (Lee et al., 2021). Toch is er geen eenduidige definitie over wat positieve feedback is (Mulder & Ellinger, 2013). Wat door de ene persoon als positief wordt ervaren, wordt door de andere daarom niet altijd positief gezien (Mulder & Ellinger, 2013). Een voorbeeld van deze tegenstrijdige opvattingen over positieve feedback kan gegeven worden door Mulder en Ellinger (2013) hun opvatting te vergelijken met die van Lee et al. (2021). Mulder en Ellinger (2013) stellen dat hoe goed feedback gepercipieerd wordt afhangt van hoe de teamleden feedback ontvangen en er mee omgaan. Dit hangt af van het karakter van de teamleden, wat bepaald wordt door hun attitude, motivatie en kennis (Mulder & Ellinger, 2013). Lee et al. (2021) zeggen daarentegen dat de manier van feedback geven, positief of negatief, de attitude van het teamlid bepaalt. Zo kan de leider door oprecht feedback te geven een hechtere relatie met zijn of haar teamleden ontwikkelen waardoor er wederzijds respect, vertrouwen en een gevoel van psychologische stabiliteit wordt ontwikkeld (Lee et al., 2021). Het gevolg hiervan is een positieve attitude bij de teamleden die leidt tot beter innovatief gedrag (Lee et al., 2021). Er ontwikkelt zich hier een verhaal over welke oorzaak heeft welk gevolg. Volgens Mulder en Ellinger (2013) bepaalt de attitude van teamleden als feedback positief gepercipieerd wordt. Terwijl Lee et al. (2021) stellen dat positieve feedback de attitude van de teamleden verbetert. In de topsport wordt over oorzaak en gevolg meer duidelijkheid gegeven. Hier acht Benson et al. (2013) dat positieve feedback een positieve invloed heeft op de attitude van de teamleden. Ook Ishak (2017) geeft aan dat positieve feedback de intrinsieke motivatie van de teamleden verbetert en zowel in vaardigheden als attitude een belangrijke rol speelt.

P8: 'Positieve feedback heeft een positieve impact op de attitude van teamleden.'

2.2 Teamleden attitude

Hoe je in het leven staat wordt deels bepaald door je attitude (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Attitude wordt gedefinieerd als: 'De houding die je op basis van ervaringen aanneemt ten opzichte van bijvoorbeeld personen of je werk.' (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Attitude kan zowel negatief als positief zijn en verschillende vormen aannemen (Noah & Steve, 2012). Voorbeelden van positieve attitude kunnen zich uiten in het feit dat personen zelfverzekerd, gelukkig, enthousiast, optimistisch en bemoedigend zijn (Robles, 2012). Voorbeelden van een negatieve attitude uiten zich in vaak afwezig zijn, apathie en een lage mate van toewijding ten opzichte van de organisatie (Noah & Steve, 2012). Het is belangrijk om de juiste attitude te hebben (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Dit omdat attitude een invloed heeft op je gedachten, handelingen en gedrag (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Ook benadrukken Chatteraj en Shabnam (2015) dat positieve attitude een belangrijk criteria is voor organisaties om mensen aan te werven en ze te behouden.

Volgens Dasgupta et al. (2013) bevat attitude drie componenten. Je hebt de component van cognitie, gedrag en de affectieve component (Dasgupta et al., 2013). De cognitieve component evalueert alle prikkels die bij ons als mens binnenkomen (Dasgupta et al., 2013). De gedragscomponent reageert op deze prikkels (Dasgupta et al., 2013). Tot slot heb je nog de affectieve component, deze is de belangrijkste in dit onderzoek omdat dit degene is die bij het meten van de attitude van mensen wordt beoordeeld (Dasgupta et al., 2013). Deze affectieve component gaat over het gevoelsmatige (Dasgupta et al., 2013). Concreet wil dit zeggen dat deze component bepaalt hoe teamleden met hun leider communiceren en welke attitude ze aannemen ten opzichte van de organisatie, de manager en de situaties die zich voordoen in de werkomgeving (Dasgupta et al., 2013). Als deze affectieve component leidt tot een positieve attitude zorgt dit voor goed aangepast gedrag ten opzichte van de organisatie, manager en de situaties in de werkomgeving (Dasgupta et al., 2013). Als deze affectieve component leidt tot een negatieve attitude gebeurt het tegenovergestelde (Dasgupta et al., 2013). Ook zal een negatieve attitude van één individu de volledige teamcohesie in de weg staan (Weinberg & McDermott, 2002).

P9: 'Een positieve attitude van teamleden is noodzakelijk voor het gewenste gedrag binnen een team.'

Buiten het belang van een positieve of negatieve attitude voor goed gedrag speelt ook de ondernemende attitude een rol (Dasgupta et al., 2013) (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Een ondernemende attitude zorgt ervoor dat intenties sneller worden omgezet in gedrag en dat je meer doorzettingsvermogen, betrokkenheid en inzet hebt (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Deze ondernemende attitude kan opgedeeld worden in 2 delen (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Enerzijds de werkattitude, wat verwijst naar de manier waarop je jezelf opstelt in je werk (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Anderzijds je persoonlijke attitude, die verwijst naar je individuele attitude, de ingesteldheid waarmee je als persoon door het leven gaat (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Het is belangrijk om een goede persoonlijke attitude te hebben aangezien dit de karaktertrek van een persoon is die de meeste invloed heeft op zijn of haar prestaties (Khan et al., 2014). Voor

het team is het belangrijk dat alle individuele personen goed presteren zodat de gemiddelde prestatie van het team omhooggaat (Bass, 1982). Als er taken in volgorde gedaan moeten worden, gaat het team enkel zo goed en snel presteren als de zwakste schakel en als er oplossingen gevonden moeten worden, gaat de kwaliteit van de teamleden bepalen hoe goed deze oplossingen zijn (Bass, 1982). Ook is er bij persoonlijke attitude één element heel belangrijk en dit is de positieve ingesteldheid van een persoon (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Echter wordt positieve ingesteldheid door Nandram en Samsom (2006) gebruikt als hefboom voor de ondernemende ingesteldheid. Dit alles samen bepaalt dat de nadruk zal gelegd worden op persoonlijke attitude.

2.2.1 Persoonlijke attitude

Xu et al. (2020) stellen dat persoonlijke attitude van individuele mensen kan verschillen en dat deze persoonlijke attitude kan afhangen van het moment. Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan naar de stabiliteit van iemands attitude (Xu et al., 2020). Waar wel al een miniem onderzoek naar gedaan is, is de kracht van attitude (Petty & Krosnick, 1995). Hiermee onderzoekt men de mate waarin een individu volhardend is in zijn of haar attitude, wat zich dan zou uiten in hoe hij of zij zich verzet tegen tegenstrijdigheden in verband met zijn of haar attitude en in welke mate het gedrag van het individu voorspeld kan worden (Petty & Krosnick, 1995). Als een persoon veel stabiliteit in zijn of haar attitude heeft, wordt deze persoon aanzien als een individu met een sterke attitude (Xu et al., 2020). Het kan echter ook voorkomen dat een persoon over bepaalde onderwerpen een sterke attitude heeft en over andere niet (Xu et al., 2020). Hoe individuen hun eigen attitude inschatten als al dan niet sterk hangt af van hoe ze denken zich in het verleden te hebben laten overtuigen via communicatie van anderen om hun attitude te veranderen (Xu et al., 2020).

Er werd in de vorige alinea duidelijk gesteld dat volgens Xu et al. (2020) communicatie een effect heeft op de attitude van mensen. Ook teamleiders kunnen via ethisch leiderschap de attitudes van werknemers veranderen (Alshammari et al., 2015). Een positieve attitude is bij werknemers belangrijk om goede resultaten te behalen (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Deze positieve attitude zorgt ervoor dat zowel in de business- als topsportwereld mensen meer energie en assertiviteit bezitten om, om te gaan met de hoge fysieke en psychologische vereisten die komen kijken bij hun carrière (Steinbrink et al., 2020). Ook werd bij topsporters gevonden dat een positieve attitude ervoor zorgt dat zij zowel mentaal als fysiek minder snel vermoeid zijn (Steinbrink et al., 2020).

P10: 'Een positieve attitude is cruciaal voor het fysieke en mentale welzijn van teamleden.'

Het is voor dit onderzoek belangrijk om te weten dat leiders de attitude van hun teamleden kunnen sturen (Alshammari et al., 2015). Door de attitude van teamleden te sturen kunnen leiders betere resultaten behalen wat noodzakelijk is in de competitieve markten van vandaag (Khan et al., 2014). Attitude gerelateerde factoren die de prestaties van teamleden bepalen zijn zowel het gedrag van de andere teamleden als van de leider, motivatie, training, toewijding tot het werk en werktevredenheid (Khan et al., 2014). Echter is een onderzoek naar al deze gerelateerde factoren te breed voor de omvang van dit onderzoek. Wat wel vastgesteld kan worden is dat leiders er belang bij hebben als de prestaties van de teamleden zo goed mogelijk zijn (Khan et al., 2014). Deze prestaties hangen, zoals eerder vernoemt, vast aan de attitude van de teamleden (Khan et al., 2014).

2.3 Contextuele factoren

In deze literatuurstudie wordt de eventuele rol die de communicatie van de teamleider speelt bij de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden onderzocht. Er zijn veel contextuele factoren die binnen dit onderwerp bekeken kunnen worden. Deze zijn onder meer de kenmerken van de leider, emotie, geslacht, enz. Door de beperkte omvang van dit onderzoek kunnen echter niet alle contextuele factoren worden meegenomen. Er wordt in dit onderzoek gefocust op teamdynamieken met een vertakking in psychologische veiligheid en teamcohesie. Waarom op teamdynamieken en zijn vertakkingen wordt gefocust zal in onderstaande delen duidelijk worden. Wat wel gesteld kan worden en het belang van teamdynamieken aangeeft, is dat bedrijven, industrieën en de overheid veel aandacht geven aan teamdynamieken omdat deze een grote invloed hebben op het behalen van belangrijke resultaten (Delice et al., 2019).

2.3.1 Teamdynamieken

De verdere verklaring waarom teamdynamieken wordt besproken als contextuele factor ligt erin dat het succesvol samenwerken van een team afhangt van de mate waarin teamleden over onderling verbonden skills, kennis en attitude bezitten (Bisbey & Salas, 2019). Teamdynamieken zijn onderling verbonden, het is daarom belangrijk niet enkel op het individu maar ook op het team, als geheel, te focussen (Filho, 2019). Effectief teamwerk kan via verschillende mechanisme bereikt worden zoals samenwerken, coördinatie, conflictmanagement, ... maar de belangrijkste waar in dit onderzoek op gefocust wordt is communicatie (Bisbey & Salas, 2019). Echter is het belangrijk aan te geven dat de dynamieken van een team dynamisch zijn (Delice et al., 2019). Hierdoor is het niet makkelijk om de sterkte waarmee teamdynamieken de relatie tussen communicatie van de teamleider en de attitude van de teamleden beïnvloedt te meten (Delice et al., 2019).

Toch is het belangrijk een inzicht in de teamdynamieken te verwezenlijken. Dit inzicht draagt bij aan het idee hoe een teamleider uitstekende resultaten met het team kan behalen (Filho, 2019). Het is ook deze teamleider die een belangrijke rol heeft in de teamdynamieken (Filho, 2019). Door niet enkel naar individuen te kijken, maar ook naar het team kunnen er prestaties gerealiseerd worden die eerst onmogelijk waren (Bisbey & Salas, 2019). Via participierend leiderschap kan de teamleider sterke invloed uitoefenen op de teamdynamieken waardoor het team succesvol kan zijn (Sarin & O'Connor, 2009).

Belangrijke teamdynamieken zijn bijvoorbeeld dat de rolverdeling duidelijk is, de perceptie over de leider goed zit, er goede teamcohesie heerst en dat er veel communicatie binnen het team is (Ishak, 2017). Teamdynamieken zullen bepalen welke attitude individuen hebben ten opzichte van de capaciteit van hun teamgenoten en hun leider om iets goed te doen (Filho, 2019). Goede teamdynamieken starten dan ook met goede teamcohesie (Filho, 2019).

P11: 'Goede en sterke teamdynamieken worden beïnvloed door de leider en zijn cruciaal om als contextuele factor ervoor te zorgen dat communicatie van de leider een juiste attitude bij elk individu in het team kan verwezenlijken.'

2.3.1.1 Teamcohesie

Het is belangrijk om van een groep een team te maken (Friedley & Manchester, 2005). Een groep van individuen wordt één team, er vormt zich cohesie, als ze een gemeenschappelijk onderling afhankelijk doel ontwikkelen (Filho, 2019). Dit is het eerste teamproces dat ontstaat (Filho, 2019).

Cohesie kan opgedeeld worden in 2 dimensies (Ishak, 2017). Als eerste gaat het over de groepsintegratie (Ishak, 2017). Dit weerspiegelt de perceptie van een teamlid over wat de groep gelooft over de samenhang en de gelijkenissen in het team (Ishak, 2017). Als tweede heb je de individuele aantrekkingskracht aan de groepsintegratie (Ishak, 2017). Dit gaat over de persoonlijke motivatie van een teamlid om in de groep te blijven (Ishak, 2017). Door gebruikt te maken van deze 2 dimensies kan de volgende definitie van cohesie gedefinieerd worden: 'Het is een dynamisch proces dat wordt weerspiegeld in de mate waarin een groep bij elkaar wil blijven en verenigt blijft om zijn groeps- en individuele doelstellingen te behalen.' (Ishak, 2017).

Teamcohesie betekent dus dat het team goed samenhangt en dezelfde kijk heeft op bepaalde taken en sociale relaties (Benson et al., 2013). Teamcohesie zorgt ervoor dat individuen de rollen van hun eigen en hun teamleden beter aanvaarden (Benson et al., 2013). Maar omgekeerd geldt de relatie ook, als er veel teamleden zijn die een hoge motivatie hebben om de taken uit te voeren gaat de teamcohesie stijgen (Ishak, 2017). Dit komt door hun goede attitude (Weinberg & McDermott, 2002).

Cohesie hangt vast aan communicatie in de zin dat bepaalde tekens en taalgebruik eigen zijn aan een team en deze dus door de cohesie enkel begrepen worden door mensen binnen het team en niet door buitenstaanders (Ishak, 2017). Echter geldt voor communicatie in het algemeen dat hoe beter de teamcohesie, hoe beter de communicatie (Friedley & Manchester, 2005). Toch heeft dit ook een keerzijde aangezien cohesie afhangt van de attitude van teamleden ten opzichte van het gemeenschappelijke doel en deze attitude kan enkel verbeterd worden via effectieve communicatie (Friedley & Manchester, 2005). De propositie die hieruit volgt is de volgende:

P12: 'Sterke teamcohesie is noodzakelijk voor goede en vlotte communicatie. Echter bepaalt de attitude van de teamleden hoe sterk de teamcohesie is.'

2.3.1.2 Psychologische veiligheid

Als een team effectief wil zijn, is het niet voldoende om individuen samen te brengen die over heel veel en buitengewone *hard skills* beschikken (Fransen et al., 2020). Het is ook belangrijk om als leider een gevoel van 'wij' en 'ons' te creëren binnen het team, zodat er een gevoel van psychologische veiligheid heerst (Fransen et al., 2020). Dit gevoel van psychologische veiligheid vormt het begin van een effectief en gezond team (Fransen et al., 2020). Het is belangrijk dat teamleden zichzelf zien als onderdeel van de groep (Fransen et al., 2020)

Psychologische veiligheid kan vervolgens gedefinieerd worden als een klimaat waarin mensen zich op hun gemak voelen als ze hun mening delen (Van der Gulden, 2020). Het is belangrijk dat mensen via communicatie, informatie kunnen delen en zeker als deze informatie ongemakkelijk is (Van der Gulden, 2020). Je psychologische veilig voelen op de werkvloer brengt met zich mee dat groei en innovatie gestimuleerd worden (Edmondson, 2019). Dit doordat de attitude ten opzichte van teamwerk positief beïnvloed wordt in een omgeving waar men zich psychologisch veilig voelt en er effectieve communicatie heerst (Ulloa & Adams, 2004).

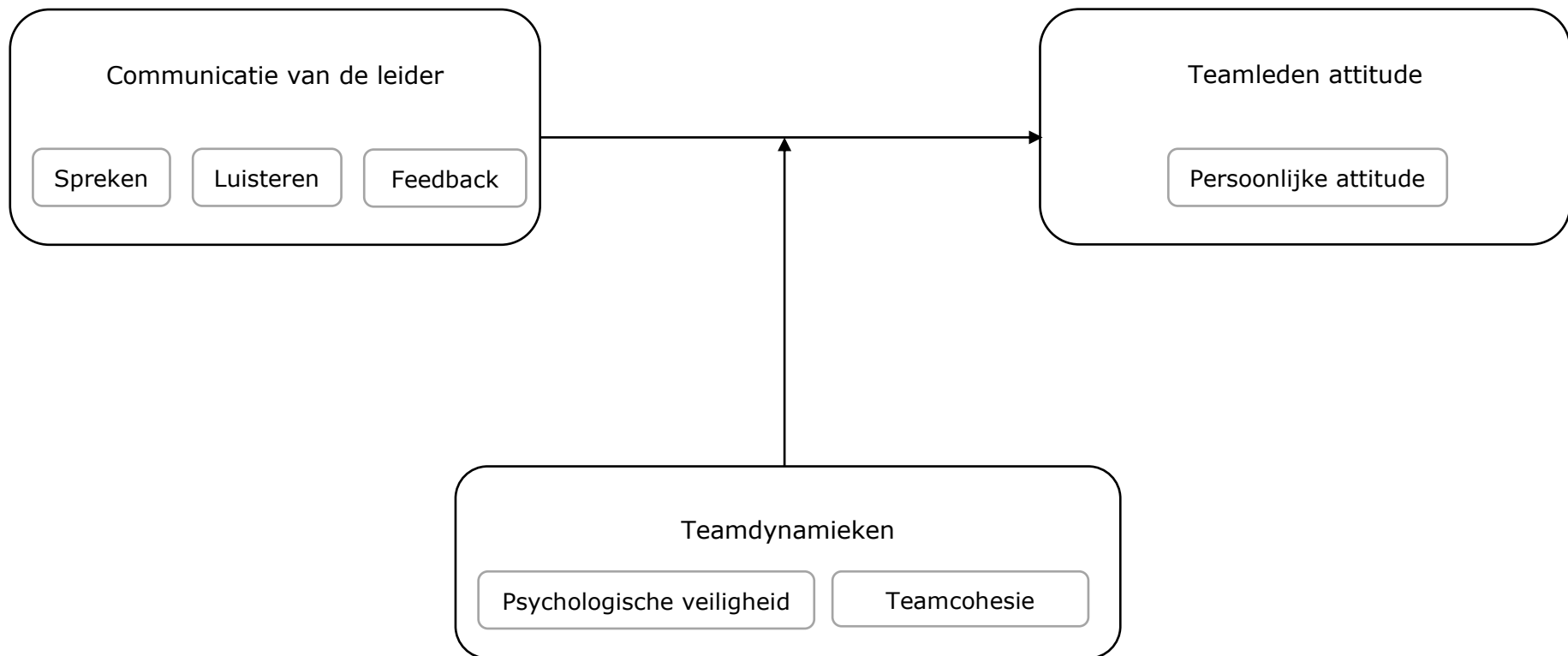
Het is in het algemeen van uiterst belang dat groepen kunnen functioneren in een klimaat van psychologische veiligheid en vertrouwen (Remmerswaal, 2015). Alleen in zo een klimaat kunnen groepsleden oefenen met nieuw gedrag (Remmerswaal, 2015). Vooral als er feedback gegeven wordt is een klimaat van psychologische veiligheid een basisvoorwaarde (Remmerswaal, 2015). Als er geen vertrouwen is in een groep, zal wantrouwen ervoor zorgen dat er allerlei vervormingen in de communicatie optreden (Remmerswaal, 2015). Het is dan ook belangrijk dat de leider vanaf het eerste moment een sfeer van vertrouwen schept (Remmerswaal, 2015). Aangezien dit de basis vormt voor verdere groepsontwikkeling (Remmerswaal, 2015).

Hoe leiders bijdrage aan psychologische veiligheid is via identiteit leiderschap (Fransen et al., 2020). Zoals eerder aangehaald is het belangrijk om het gevoel van 'wij' te creëren en dit specifiek ten opzichte van het gevoel van 'ik' (Fransen et al., 2020). Alle teamleden moeten voelen, denken en zich gedragen als groepsleden (Fransen et al., 2020). Het belang van dit 'wij' gevoel heeft te maken met psychologische veiligheid (Fransen et al., 2020). Binnen een psychologisch veilige context zijn teamleden oprecht geïnteresseerd in hun teamgenoten, geven ze een blijk van wederzijds respect voor ieders competenties en hebben ze positieve intenties ten opzichte van elkaar (Fransen et al., 2020). Het is dan ook in deze context dat leiders een positieve invloed kunnen hebben op het functioneren van een team en het welzijn van elk individu in het team (Fransen et al., 2020). Psychologische veiligheid begint dus vanuit de leider en is noodzakelijk om goede resultaten te behalen waarbij ieder individu zich goed voelt binnen het team (Fransen et al., 2020).

P13: 'Psychologische veiligheid is een noodzakelijke contextuele factor om als leider via communicatie een effect te kunnen hebben op de attitude van de teamleden.'

3. CONCEPTUEEL MODEL

Dit conceptueel model is ontstaan door een grondige literatuurstudie uit te voeren en wordt enkel ter verduidelijking onderstaand visueel meegegeven om de interpretatie van de resultaten, discussie en conclusie sectie te vergemakkelijken. Hier wordt visueel getoond dat het onderzoek kijkt naar de rol die de communicatie van de teamleider speelt op de attitude van de teamleden. Deze communicatie is onderverdeeld in spreken, luisteren en feedback. De attitude is gespecificeerd naar persoonlijke attitude. Tot slot zijn er de teamdynamieken met vertakking in psychologische veiligheid en teamcohesie. Deze kunnen de relatie versterken of verzwakken.



4. METHODOLOGIE

In deze masterproef zal er gebruik worden gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Aangezien het doel is om meer inzicht te krijgen in de onderzoeksvraag 'Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?' biedt deze explorerende onderzoeksmethode de mogelijkheid om relevante proposities te toetsen (Plochg & Van Zwieten, 2007). In de literatuurstudie is er vertrokken vanuit een ondernemende context die betrekking heeft op bedrijven. Deze ondernemende context is dan vergeleken met de topsportcontext met als doel proposities te verwezenlijken die via interviews getoetst kunnen worden. De bevindingen rond deze proposities zullen dan in hun geheel een antwoord vormen op de centrale onderzoeksvraag. Er zal verder in de methodologie ook uitgelegd worden waarom de ondernemende context vergeleken wordt met de topsport context.

4.1 Kwalitatieve onderzoeksofzet

Zoals eerder vermeldt, zal er in deze masterproef gebruik worden gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het is belangrijk dat dit kwalitatief onderzoek inductief blijft omdat men anders eerder een deductief toetsend onderzoek uitvoert (Plochg & Van Zwieten, 2007). Dit wordt gedaan om de interviews, resultaten, discussie en conclusie zo objectief mogelijk te weerspiegelen en de mening van de respondenten objectief te verwerken (Van Lanen, 2010). Het doel van een inductief onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het gekozen onderwerp zodat de onderzoeksvraag beter begrepen kan worden (Saunders et al., 2015). Het voordeel is ook dat er originele en nieuwe ideeën en meningen naar voren kunnen komen (Van Lanen, 2010). Echter biedt een deductief onderzoek wel meer validiteit omdat er gewerkt wordt met bestaande, voorliggende theorieën (Van Lanen, 2010). Wegens gebrek aan informatie over de rol die de communicatie van de teamleider speelt op de attitude van zijn of haar teamleden, werd gekozen te werken met een inductief onderzoek. Hiermee zal een inventief antwoord op de onderzoeksvraag worden geformuleerd.

Er gaat in dit soort onderzoek de klemtoon worden gelegd op het begrijpen van betekenissen die vasthangen aan bepaalde uitspraken en situaties (Saunders et al., 2015). Het zal daarom belangrijk zijn een goed begrip van de context te verwezenlijken (Saunders et al., 2015). Dit kan via een systematische interpretatie van het relevante onderwerp (Plochg & Van Zwieten, 2007). Doordat de context in de literatuurstudie goed bestudeerd en onderzocht is kan er via de kwalitatieve, inductieve onderzoeksmethode een resultaten, discussie en conclusie sectie opgesteld worden.

Om de resultaten, discussie en conclusie sectie te kunnen opstellen zal er gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviews worden deels voorbereid maar er is ook ruimte voor afwijking aangezien dit inzichten kan verwezenlijken waar eerdere studies niet toe zijn gekomen (Plochg & Van Zwieten, 2007). Deze originele inzichten sluiten aan bij de reden waarom er een inductief onderzoek zal uitgevoerd worden (Van Lanen, 2010). Via de interviews zal de context die via de literatuurstudie gekaderd was getoetst worden, maar ook kunnen er nieuwe inzichten

verworven worden in het relevante onderwerp en kunnen de proposities die ontstaan zijn in de literatuurstudie getoetst worden om de bestaande literatuur te verrijken. De respondenten van deze interviews zullen zowel leiders als teamleden zijn. Dit om te kunnen kaderen als zowel de leider als de teamleden hetzelfde over besproken onderwerpen denken of als hier tegenstrijdigheden zijn. Er wordt gekozen om twee teamleden te interviewen. Ook opnieuw om te zien als er tegenstrijdigheden zijn in hun mening. In totaal zullen er twee topsport teams en één team binnen de bedrijfswereld worden geïnterviewd. Deze keuze is gemaakt omdat topsport in dit onderzoek wordt gebruikt om enerzijds de bevindingen uit de bedrijfswereld te confirmeren, maar ook om nuttige aanvullingen te kunnen maken. Hoe meer inzichten uit de topsportwereld, hoe meer aanvullingen er ontstaan. Voor verder onderzoek zouden er nog meer interviews gedaan kunnen worden. Echter was dit wegens tijdsgebrek niet mogelijk.

4.2 Topsport-business link

In deze sectie van de methodologie wordt nader verklaard waarom het maken van een topsport-business link nuttig is. Algemeen kan gesteld worden dat er meerdere principes zijn die zowel gelden in de bedrijfs- als topsportwereld (Jones, 2002). In beide sectoren zijn zowel leiders als teamleden gericht op de meest succesvolle resultaten (Jones, 2002). Deze resultaten worden behaald door zowel persoonlijke als team skills systematisch te trainen (Gordon, 2007). Door de bedrijfs- en topsportwereld samen te brengen kan gekeken worden hoe men in beide sectoren een maximaal resultaat kan halen (Jones, 2002). Waar de sectoren elkaar aanvullen, maar ook waar ze van elkaar leren.

Puur kijkend naar de leider kan gesteld worden dat er overeenkomsten zijn tussen de emotionele intelligentie (EI) van leiders in sportteams en leiders in de bedrijfswereld (April et al., 2012). Deze EI is belangrijk omdat er een significante link is gevonden tussen de EI van leiders en hun prestaties (April et al., 2012). Zo kunnen leiders met een hoge EI zowel in de topsport- als bedrijfswereld beter omgaan met conflicten en spanningen (April et al., 2012). Dit is belangrijk om de beste prestaties te behalen (April et al., 2012). Als dan vervolgens naar de teamleden gekeken wordt verteld Steinbrink et al. (2020) dat karaktertrekken van topatleten overeenkomen met deze van ondernemers. Bij topsporters is het zo dat zij een sport uitoefenen dat aansluit bij hun karakter (Steinbrink et al., 2020). Als dit ook in de bedrijfswereld zo is, dan is er een hoge mate van overeenkomst tussen de persoon en zijn of haar job (Steinbrink et al., 2020). Dit is opnieuw belangrijk voor de prestaties (Steinbrink et al., 2020).

De hoofdreden waarom er een link is tussen de bedrijfs- en topsportwereld kan samengevat worden doordat beide sectoren de best mogelijke resultaten willen halen, maar ook worden geconfronteerd met hoge onzekerheid (Steinbrink et al., 2020). Daarom wordt er in beide sectoren getraind om zowel de *hard-* als *soft skills* te verbeteren en zo om te gaan met druk op een emotioneel stabiele manier (Steinbrink et al., 2020). Verder vullen de twee sectoren elkaar op 5 vlakken aan: organisationele problemen, stress, 1-op1 coaching, leiderschap en hoge-prestatie teams (Jones, 2002) (Gordon, 2007). Waarbij vooral de laatste 3 in deze masterproef relevant zijn. Deze zullen in de volgende alinea besproken worden aan de hand van het conceptueel model dat visueel is voorgesteld onder '3. Conceptueel model'.

De eerste waarbij het gaat over 1-op-1 coaching is relevant omdat in deze vorm van coaching mensen zoeken hoe ze betere prestaties kunnen leveren (Jones, 2002). Als we kijken naar het conceptueel model wordt in deze masterproef onderzocht als de communicatie van de leider ervoor kan zorgen dat de attitude van de teamleden verbetert. Door de communicatie van de leider in deze 1-op-1 coaching kan een gefocuste, positieve attitude bij de teamleden verwezenlijkt worden (Jones, 2002). Het tweede vlak, leiderschap, is even belangrijk in de topsport- als bedrijfswereld (Jones, 2002). Dit leiderschap heeft een direct effect op de attitude van teamleden (Jones, 2002). Deze attitude bepaalt het gedrag van de teamleden, maar ook de prestatie (Jones, 2002). Om het conceptueel model te ondersteunen is ook dit een belangrijke bevinding die rechtvaardigt dat de topsport-business link gemaakt wordt. Tot slot stelt Jones (2002) dat in teamverband werken meer

en meer belang heeft gewonnen in de bedrijfswereld. Om hiermee te starten in de bedrijfswereld is men gaan kijken naar topsportteams (Jones, 2002). Hier wordt gevonden dat er teams waren met individuen die de beste *hard skills* bezitten maar die toch niet de beste resultaten halen (Jones, 2002). De reden hiervoor is dat er ook nog andere variabelen, belangrijk zijn waaronder communicatie (Jones, 2002). Zo vervolledigt deze laatste alinea de rechtvaardigheid om in combinatie met het conceptueel model een topsport-business link te maken.

4.3 Procedure en steekproef

Door gebruik te maken van mijn persoonlijk netwerk werden er een aantal topsportteams geselecteerd. Hier werden vervolgens 2 teams uitgekozen om effectief een interview af te nemen. Ook bij het bedrijf werd er gebruikgemaakt van mijn persoonlijk netwerk. Hier is via een tussenpersoon contact gelegd. Dit bedrijf werd gekozen omdat het een familiale holding is die zeer breed actief is en een gevestigde waarde binnen zijn sectoren. De keuze voor de desbetreffende teams en welke teamleden betrokken werden, werd gemaakt door middel van een niet-aselecte, doelgerichte steekproef (Howitt & Cramer, 2007) (Billiet & Waege, 2010). Een belangrijke voorwaarde was dat alle respondenten Nederlands spraken zodat er geen verwarring ontstond door toedoen van een mogelijke taalbarrière.

In de topsport context werden twee voetbalteams geselecteerd. In de bedrijfswereld werd een team geselecteerd waarbij de leider de CEO is en waakt over de 5 sectoren waarin ze actief zijn. Dit is de 'energie en services', 'klimatisatie, koeltechnieken en ventilatie', 'vastgoedbeheer en -ontwikkeling', 'logistiek' en 'gegevensbeheer en rapportering' sectoren. Het ene teamlid dat werd geïnterviewd is de verantwoordelijke voor aankoop ook wel de CPO of 'chief procurement officer' genoemd. Het andere teamlid is de verantwoordelijke van het sales departement ook wel de CCO, of 'chief commercial officer' genoemd. Deze twee werken binnen het team coöperatief samen en stemmen op elkaar af. Er werd voor dit bedrijf en deze mensen gekozen omdat ze heel wat ervaring hebben en 'topatleten' binnen hun vak zijn. Echter werd er door tijdsgebrek niet verder gezocht naar andere teams. Dit zou voor toekomstig onderzoek wel aan te bevelen zijn. Zodoende kan er meer naar gelijkenissen en regelmatigheden gezocht worden.

De semigestructureerd interviews werden op 1 interview na fysiek afgenomen. Het interview dat niet fysiek werd afgenomen, werd via zoom afgenomen. De reden voor de online afname was een te lange afstand tussen interviewer en respondent. Voor elk interview werd aan alle respondenten toestemming gevraagd tot opname. Deze opname gebeurde met een gsm. Door het interview op te nemen, kan tijdens het interview volledige aandacht besteed worden aan het gesprek. Hierna werden de interviews getranscribeerd zodat elk detail goed gekaderd kon worden. Bij de transcriptie van een gesproken interview naar een geschreven tekst, wordt er zowel rekening gehouden met wat er gezegd wordt als de manier waarop het gezegd wordt (Saunders et al., 2015). Hierdoor zal ook het lachen, zuchten en andere uitdrukking tussen haakjes toegevoegd worden (Saunders et al., 2015). Verder werd er bij elke respondent benadrukt dat de anonimiteit ten alle tijden zal bewaard worden. Dit zorgt ervoor dat de respondenten vrijuit kunnen spreken.

De semigestructureerd interviews duurden minimaal 30 minuten en 4 seconden en maximaal 56 minuten en 44 seconden. Om het interview in goede banen te lijden werd er twee verschillende interviewleidraden (bijlage) gebruikt. Er werden er twee opgesteld om een onderscheid te kunnen maken tussen de leiders en de teamleden. Deze interviewleidraad vormt de basis van het interview en zorgt ervoor dat op bepaalde antwoorden doorgevraagd kan worden. De leidraad werd opgesteld aan de hand van de literatuur en de proposities die door de literatuur zijn ontstaan. Op de volgende pagina volgt een overzicht van deze 13 proposities.

P1	Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is een cruciaal en centraal element van leiderschap.
P2	Effectieve communicatie, die zowel goede spreek- als luistervaardigheden bevat, zorgt ervoor dat feedback gemakkelijker over te brengen is.
P3	In de bedrijfswereld kan motiveren en het verbeteren van de attitude van teamleden enkel via een vriendelijke manier van spreken. Binnen topsport kan dit ook via een dominante manier van spreken.
P4	Het gebruik van motivationele gesprekken waarbij de leider een interactieve, creatieve en inspirerende manier van spreken gebruikt wordt te weinig gebruikt in de bedrijfswereld en kan net zoals binnen topsport bijdragen aan de attitude van teamleden.
P5	Om als leider via communicatie een invloed te hebben op de attitude van teamleden zijn goede luistervaardigheden essentieel.
P6	Doordat de leider goede luistervaardigheden bezit, gaan de teamleden een attitude hebben waarbij ze openstaan voor de leider en hierdoor kan de leider een rol spelen in de attitude van de teamleden.
P7	Trainingen worden in de bedrijfs- en topsportwereld gebruikt om de capaciteiten en attitude van teamleden te verbeteren. Door feedback te geven op deze trainingen wordt het verbeterend effect versterkt.
P8	Positieve feedback heeft een positieve impact op de attitude van teamleden.
P9	Een positieve attitude van teamleden is noodzakelijk voor het gewenste gedrag binnen een team.
P10	Een positieve attitude is cruciaal voor het fysieke en mentale welzijn van teamleden.
P11	Goede en sterke teamdynamieken worden beïnvloed door de leider en zijn cruciaal om als contextuele factor ervoor te zorgen dat communicatie van de leider een juiste attitude bij elk individu in het team kan verwezenlijken.
P12	Sterke teamcohesie is noodzakelijk voor goede en vlotte communicatie. Echter bepaalt de attitude van de teamleden hoe sterk de teamcohesie is.
P13	Psychologische veiligheid is een noodzakelijke contextuele factor om als leider via communicatie een effect te kunnen hebben op de attitude van de teamleden.

TABEL 1: Propositions

4.4 Karakteristieken respondenten

In onderstaande tabel zal een overzicht van de respondenten worden geven. Het geslacht van de respondenten zal eerst worden gegeven. Dan de leeftijd. De leeftijd van de leiders varieert van 34 jaar tot 49 jaar. De leeftijd van de teamleden varieert van 20 jaar tot 54 jaar. En tot slot wordt ook de functie van alle respondenten binnen hen desbetreffende team beschreven.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Functie
Respondent 1	Man	36	Leider topsportteam A
Respondent 2	Man	22	Teamlid topsportteam A
Respondent 3	Vrouw	21	Teamlid topsportteam B
Respondent 4	Man	20	Teamlid topsportteam A
Respondent 5	Man	34	Leider topsportteam B
Respondent 6	Vrouw	22	Teamlid topsportteam B
Respondent 7	Man	49	Leider bedrijf
Respondent 8	Man	54	Teamlid bedrijf
Respondent 9	Man	34	Teamlid bedrijf

TABEL 2: Karakteristieken respondenten

4.5 Data-analyse

Doordat er bij kwalitatief onderzoek geen standaardprocedure aanwezig is om de data te analyseren werd er gekozen om te kijken als er overeenkomsten waren in de antwoorden van respondenten (Saunders et al., 2015). Zodoende konden deze antwoorden gestructureerd worden en kon er gekeken worden als er al dan niet bevestiging was voor de opgestelde proposities. Deze structurering gebeurde via een codeboom. Die u op de volgende bladzijde zal terugvinden.

Deze codeboom is ontstaan doordat, zoals eerder vermeldt, de afgenomen interviews getranscribeerd en geanalyseerd zijn geworden. De transcriptie van de interviews gebeurden in Microsoft Word documenten. De analyse werd vervolgens in een Microsoft Excel document opgesteld. Door de omvang van de Word en Excel bestanden werden deze niet toegevoegd aan deze masterproef. Het doel van deze analyse was om een codeboom te ontwikkelen die ervoor zou zorgen dat de interviews in relevante, kleine deeltjes opgesplitst konden worden (Vaismoradi et al., 2013). De verschillende onderdelen van de codeboom werden opgebouwd aan de hand van de verschillende secties in de literatuurstudie. Met de reden dat deze secties ook terugkwamen in de interviews.

Hoe de codeboom is gehanteerd zal in deze alinea besproken worden. Eerst werd aan elke relevante uitspraak één of meerdere hoofdcategorie(ën) toegekend. Deze hoofdcategorieën kan u vinden in de codeboom kolom 2. Dan werd gekeken als deze hoofdcategorie nog specifiekere kon worden benoemd en werd indien relevant één of meerdere van de benamingen uit de 3^{de} kolom toegewezen. Tot slot werd gekeken als de uitspraak nog beter getypeerd kon worden en hier werd dan één of meerdere benamingen van de laatste kolom op toegepast. Op deze manier het coderen aanpakken, zorgde ervoor dat zowel in de literatuurstudie, de analyse, als de resultaten dezelfde structuur aangehouden kon worden. Ook bood het eenvoud om de resultatensectie op te stellen. Zo kon er per onderdeel concreet gezocht worden. Bijvoorbeeld als er in de literatuur iets werd gezegd over luisteren en attitude kon in het Excel document gekeken worden waar er een uitspraak was die zowel was gecodeerd als 'luisteren' en 'attitude'. Dit zorgde voor een zeer efficiënte werking.

4.5.1 Codeboom

Gegevens	Communicatie	Onderscheiding	Onderscheiding per persoon
			Taalbarrière
			Cultuurverschil
		Context	
		Managementfunctie	Leereffect
			Succesvolle resultaten
			Doelen
			Meerdere rollen
			Reputatie
		Spreken	Motivationale gesprekken
	Non-verbaal		
	Uiting		
	Toon		
	Luisteren	Actief luisteren	
		Horen	
	Feedback	Duidelijkheid	
		Positief	
		Negatief	
		Opbouwend	
	Attitude	Respect	
		Focus	
		Positieve ingesteldheid	
		Emotionele onverstoorbaarheid	
		Leider	Toegankelijk Betrokken
	Teamdynamiek	Psychologische veiligheid	Mentale welzijn
		Cohesie	Vertrouwen
Fysieke welzijn			
Training			

TABEL 3: Codeboom

5. RESULTATEN

In deze resultatensectie zal de structuur van de literatuurstudie verder worden aangehouden. Dit betekent ook dat het conceptueel model dat terug te vinden is onder '3. Conceptueel model' opnieuw gehanteerd zal worden voor een logische en gestructureerde opbouw. Daar komt bij dat er een extra onderverdeling per propositie opgesteld zal worden. Deze onderverdeling wordt gebruikt om iedere propositie individueel te beoordelen. Zo kan er in de discussiesectie concreet gekeken worden wat de beoordelingen over de proposities betekenen om zo een samenhangend geheel te creëren met als doel de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Ook zal de anonimiteit van de respondenten, hun collega's, werkgevers en vrienden te allen tijde bewaard worden. Er is voor deze anonimiteit gekozen om de meest objectieve en beste resultaten te kunnen weergeven.

5.1 Communicatie van de teamleider

Propositie 1

De 1^{ste} propositie luidt:

P1: 'Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is een cruciaal en centraal element van leiderschap.'

Om te komen tot deze propositie werd er eerst algemeen gestart met te beschrijven hoe het proces van communicatie verloopt. Vandekerkhof en Beenders (2021) beschreven dit als een boodschap die verstuurd wordt door de zender. Deze boodschap komt vervolgens aan bij de ontvanger die deze op zijn of haar manier interpreteert (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Een respondent staft:

"Ik denk vooral dat miscommunicatie Uhm ge hebt de boodschap en ge hebt de zender en de ontvanger. Ja is dat bij de zender soms zo dat ik heb de boodschap zo overgebracht en bij degene die dat ontvangt komt dat totaal niet zo binnen. En is dat totaal niet zo begrepen. En soms in het gesprek zelf is daar ook niks van merkbaar gewoon vooral achteraf. Dat men zegt "ik had dat zo begrepen" en dan zegt ge "maar hoe kan dat nu ik had dat toch tegoei uitgelegd.". Dus ja.

Eigenlijk is het heel belangrijk om dikwijls te checken in uw gesprek." (Respondent 7)

De miscommunicatie die beschreven wordt door de respondent wordt door Vandekerkhof en Beenders (2021) benoemd als ruis die aanwezig kan zijn door de context. Door deze ruis wordt de communicatie niet opgenomen zoals die bedoeld was (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Hier wordt door een leider en zijn teamlid, een duidelijk voorbeeld van gegeven. De leider staft het volgende:

"Ge probeert iemand te sussen bij een korte invalbeurt, van 'kijk blijf werken op training en de komende weken ga je beloond worden ook'. Maar ge ziet dan uhm dat die speelster dan op training niet brengt wat je zegt. Maar zij gaat wel mee gaan pakken van oké ik ga misschien wat meer speelkansen gaan krijgen. Dus uhm das wel een gevaarlijke trigger op uhm ons niveau."

(Respondent 5)

Het teamlid zei vervolgens:

“Die belooft soms wel veel wat eigenlijk niet uitkomt.” (Respondent 3)

Vervolgens stellen Radovic en Salamzadeh (2018) dat communicatie een managementfunctie is waarmee managers hun ideeën, feiten, meningen en gevoelens over werkprestaties, het bereiken van doelen en de effectiviteit en efficiëntie kunnen uitdrukken. Deze managementfunctie is cruciaal om organisatorisch vooruitgang te boeken (Radovic & Salamzadeh, 2018). De 9 respondenten staven deze bevinding uit de literatuur allemaal als correct. Twee voorbeelden hiervan zijn:

“Kijk als ge Uhm resultaten wilt behalen sowieso ja dan moet je sowieso ja aangeven waar je naartoe wilt. En dus je moet daarover communiceren hé.” (Respondent 7)

“Belangrijk dat een leidinggevende communiceert uhm met zijn teamlieden. Als die niet communiceert met zijn teamleden ja dan heeft die ook geen vat meer op zijn invulling van zijn strategie. Als de teamleden niet weten waar het naartoe moet. Ja dan zul je zelf wel iets bedenken. Of niks bedenken. Maar dan hebt je zeker niet de garantie dat je stappen vooruitzet.”
(Respondent 8)

Buiten de managementfunctie dienen de communicatieve vaardigheden van de leider volgens De Vries et al. (2010) ook om relaties te behouden en bevorderen en zowel individuele- als groepsdoelen te behalen. Over het behouden van de relaties zei één van de respondenten het volgende:

“Uhm en ja hier ben je echt, ‘leider’ kent ook iedereen bij naam hé. Dus dat is echt een sterkte dat als er iemand nieuw komt, die wilt weten: wat doet die, hoeveel kinderen en cetera. En allee dat is ook een effort dat die doet om mensen bij naam te kunnen onthouden. Want dat zijn toch ook al meer dan 1000 mensen ondertussen.” (Respondent 9)

Een andere respondent zei over de relatie met de leider:

“Ik denk dat er mensen zijn in de ploeg die totaal geen communicatie hebben met de trainer. Maar ik denk ook dat er zijn die wel veel communicatie hebben en soms ook communicatie dat eigenlijk niet moet met een trainer. Dat het eigenlijk meer een vriendschap is, dan uw werk.”
(Respondent 4)

Over het behalen van zowel individuele- als groepsdoelen werd het volgende aangehaald:

“Heel belangrijk natuurlijk, hoe moet ik dat zeggen, is meten en weten voor resultaten. Ja, daar moet ge ook over communiceren hé. Dus mensen, allee hoe moet ik dat zeggen, mensen weten graag waar ze... waar ge naartoe gaat als groep. Maar ook waar zij moeten aan werken om bij te dragen aan het resultaat.” (Respondent 7)

Ook werd door Spinks en Wells (1995) aangehaald dat goed leiderschap enkel bereikt kan worden via kwaliteitsvolle communicatie. Door de vastberadenheid van de leider gaan teamleden meewerken (Spinks & Wells, 1995). Een respondent staat:

“Dan denk ik van oké we gaan dat wel gemakkelijk winnen. Maar vanaf dat ik dan, dat ik dan hier kom en dan luister naar hem. Dan denk ik van, dan denk ik wel ‘Ow het moet wel nog serieus blijven want uhm het kan even goed mislopen altijd in het voetbal, dusja.’. Dus dat hij mij wel eigenlijk, ja brengt mij in mijn focus, als ik dan even luister.” (Respondent 4)

Radovic en Salamzadeh (2018) bekijken ook de andere kant en stellen dat slechte communicatie kan leiden tot slecht management en slechte resultaten. In de interviews kwam dit terug:

“Iedereen was echt zo van ‘wij hebben echt geen zin en wat doen wij hier’. En ja dan komt ge zo twee goals tegen terwijl het 2-1 was. En we konden er wel echt van winnen, maar ja. Als u coach niet motiveert en ja, er niet alles uithaalt.” (Respondent 3)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 1^{ste} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

Propositie 2

De tweede propositie luidt:

P2: 'Effectieve communicatie, die zowel goede spreek- als luistervaardigheden bevat, zorgt ervoor dat feedback gemakkelijker over te brengen is.'

Om deze propositie in te leiden werd er door Kalogiannidis (2020) gesteld dat spreken niet voldoende is om tot effectieve communicatie te komen. Dit omdat bij het ontvangen van de boodschap vaak het probleem zit (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Luisteren is een tweede noodzakelijke component om de effectieve communicatie tot stand te brengen (Spinks & Wells, 1995). Een respondent zei hierover het volgende:

“Spreken is heel belangrijk. Maar nogmaals als ge, als er niet geluisterd wordt Als ge een speech geeft voor een leeg stadion, ja daar ben je niks mee hé. Dus daar moet wel een boodschap zijn.” (Respondent 9)

Door zowel te spreken als luisteren wordt opwaartse communicatie aangemoedigd (Spinks & Wells, 1995). Het is door deze tweezijdige communicatie dat prestaties van organisaties blijven verbeteren (Kalogiannidis, 2020). Een respondent zegt hierover:

“ Dus vandaar uhm als we dingen delen met mekaar dan kunnen we die olievlek groter laten worden hé natuurlijk. Dus de kennisoverdracht beter laten verlopen.” (Respondent 8)

Doordat de leider instaat is tot effectieve communicatie wordt hij of zij gerespecteerd en aanvaard en is het gemakkelijker om vertrouwen en integriteit in het team te verkrijgen (Spinks & Wells, 1995). Hierdoor kunnen deze leiders succesvoller zijn in het geven van feedback (Spinks & Wells, 1995). Bij een team waar de leider als goede leider werd beoordeeld zei zijn teamlid het volgende:

“Zijn manier van uhm van communiceren en omgaan met mensen is er één van vertrouwen en ik denk dat dat wel key is. Er is bij niemand die meedoet in ons team wantrouwen ten opzichte van ‘leider’. ‘Leider’ heeft geen verborgen agenda. Ja ik denk dat dat belangrijk is naar de teamleden toe. Dat ja oké iedereen zonder angst en met vertrouwen kan handelen.” (Respondent 8)

Over de feedback binnen dit team werd dan gesteld:

“Wat is zeker goed, is dat hij een klankbord is. Ja dat wel. En dan heb ik afstemming met hem en dan heb ik graag feedback. En dan kan ik weer door.” (Respondent 8)

Echter was er ook één team waar de leider als minder goede leider werd beschouwd. Hier zei men het volgende over de leider:

“Omdat hij zo goh, soms zoveel zever vertelt dat het grootste punt van de ploeg is gewoon: wij geloven hem gewoon niet meer, snap je? Hij vertelt, de ene keer praat hij over dat en de andere keer praat hij over dat.” (Respondent 3)

Over de feedback werd door dezelfde respondent gesteld dat:

“Soms duurt het te lang. Dat ik ook gewoon voel dat mijn concentratie weg is en dat ge dan zo ge staat daar. Niet geïnteresseerd. Niet luisterend naar hem.” (Respondent 3)

Echter werd door haar teamlid het volgende over de feedback gezegd:

“Als hij dat doet vind ik dat wel altijd in orde. Want hij kon wel altijd zeggen wie dat er een fout maakte of wat dat hij niet goed vond.” (Respondent 6)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 2^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie incorrect is.

5.1.1 Spreken

Propositie 3

De 3^{de} propositie luidt:

P3: 'In de bedrijfswereld kan motiveren en het verbeteren van de attitude van teamleden enkel via een vriendelijke manier van spreken. Binnen topsport kan dit ook via een dominante manier van spreken.'

Om deze propositie in te leiden vertelt Rao (2019) dat spreekvaardigheden mensen helpen om gesprekken te voeren en wensen en ideeën van de ene persoon over te brengen op de andere. Een respondent staat:

"Als een coach niet praat tegen u of als ge niet weet wat die verwacht van u dan is dat moeilijk om uhm ja om te weten eigenlijk wat dat ge moet doen op het veld of naast het veld. Of hoe dat ge u moet uhm gedragen. Dus dat, uhm ja ik vind dat heel belangrijk communicatie van een trainer."

(Respondent 2)

Vandekerkhof en Beenders (2021) geven aan dat de manier waarop je spreekt, de toon, een invloed heeft op hoe je de boodschap overbrengt. Hierover werd het volgende gezegd:

"Als ge heel zenuwachtig zijt, heel expressief zit te praten. Uhm ja ge kunt daardoor zo een zaken kunt ge daar een bepaalde emotie uithalen. Ik kan u iets vertellen en ik kan dat heel droog zeggen.

Maar als ik een bepaalde ondertoon geef denk je van oké maar eigenlijk is die, is die daar mee akkoord.'. Dat kunt ge tussen de lijnen door lezen." (Respondent 9)

Ook moet de lichaamstaal, intonatie en gezichtsuitdrukking overeenkomen met de boodschap (Sreena & Ilankumaran, 2018). Dit werd door de respondenten aangegeven als volgt:

"Zelfs als onze laatste lijn moet aansluiten, sprint ik zelf ook bijna naar voren om dat gedrag maar te beïnvloeden. Dus ja uhm ja het is zowel non-verbaal als verbale communicatie." (Respondent 1)

"Als 'leider' zegt van 'ja we gaan nu die weg inslaan als bedrijf met de visie om dat te doen'. Als ge ziet dat die daar heel gelaten in is, dan denkt ge van 'Mhh die staat daar eigenlijk toch niet achter hé.'. Uhm ja dat is natuurlijk heel belangrijk de manier van communiceren of hoe dat die dat

overbrengt he." (Respondent 9)

Vervolgens kan er volgens De Vries et al. (2010) een onderscheid gemaakt tussen een vriendelijke en dominante manier van spreken. De vriendelijke manier van spreken geeft in de bedrijfswereeld meer voldoening dan de dominante manier (De Vries et al., 2010). Ook kan via deze vriendelijke manier de attitude van de teamleden veranderd worden doordat de teamleden zelf gaan willen in plaats van moeten (Spinks & Wells, 1995). Daarom zal effectief leiderschap een beter effect hebben dan autoritair leiderschap (Spinks & Wells, 1995). De leider uit de bedrijfswereeld zegt hierover:

“Dat ge dat in een zeer lerende manier of in een kwade manier uwe feedback geeft. Ja, dan komt dat gewoon niet goed binnen. Mensen gaan sowieso al blokkeren en luisteren waarschijnlijk al niet meer naar wat ge zegt. Dus Uhm ja, ja ge gaat ook afhankelijk van persoon tot persoon weet ge ook van tegen die moet ik de boodschap zo brengen en tegen die eigenlijk best zo want anders gaat die dat toch niet capteren.” (Respondent 7)

Een teamlid uit ditzelfde team stelt het volgende over het spreken van de leider:

“Altijd wel met de juiste toon, juiste respectvorm. En dat is wel iets wat ‘leider’ heel goed doet. Dat is niet de man die hier schreeuwend binnenkomt als er iets slecht is hé. Het is ook niet de man die hier juichend binnenkomt als iets goed is. Gewoon een uhm gereserveerde manier.”
(Respondent 9)

Deze persoon beschrijft het effect op zijn attitude, van deze manier van spreken, als volgt:

“Dan durft ge ook meer initiatief te nemen terug en dan krijgt ge terug in een persoonlijk gesprek of vleugels en dan ben je ook weer. Allee dan is u energieniveau terug 100%.” (Respondent 9)

Echter werd door Ishak (2017) gesteld dat in een topsportcontext zowel een vriendelijke als dominante manier van spreken de teamleden kan motiveren en hun attitude kan verbeteren. Eén van de leiders van een topsportteam beschreef hier zijn spreken als volgt:

“Dus straal ik denk ik verbaal als non-verbaal, uhm, best wel iets agressief uit. Wat niet agressief bedoeld is, maar ik ben heel direct” (Respondent 1)

Ishak (2017) stelde dat de dominante manier van spreken die negatieve boodschappen bevat in topsport voor motivatie kan zorgen. Het teamlid van de net geciteerde leider zei:

“Want als je uhm tegen een type speler zoals mij gaat roepen, dan ga ik er beter van worden. Maar iemand anders kan er dan helemaal down van zijn. Dus dat is het verschil en daarom vind ik dat ge als trainer u spelers moet uhm, u spelers moet kennen eigenlijk.” (Respondent 2)

Maar ook de positieve, vriendelijke manier van spreken kan volgens Weinberg en McDermott (2002) zorgen voor hogere motivatie en een betere attitude binnen topsport. Het andere teamlid van de geciteerde leider zei:

“Als ge direct boos wordt op iemand. Of als ge boos uhm praat met iemand. Gewoon 1 op 1 hebt ge meer de neiging om gewoon te zeggen ‘Foert, ik luister niet meer naar u of ik ben gewoon weg.’. Dus het is wel belangrijk om rustiger te blijven in een individueel gesprek. Want anders gaat ge er veel minder uit herinneren en veel minder luisteren.” (Respondent 4)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 3^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie incorrect is.

Propositie 4

De 4^{de} propositie luidt:

P4: ‘Het gebruik van motivationele gesprekken waarbij de leider een interactieve, creatieve en inspirerende manier van spreken gebruikt wordt te weinig gebruikt in de bedrijfswereld en kan net zoals binnen topsport bijdragen aan de attitude van teamleden.’

Om deze propositie op te bouwen stelt Men (2014) dat transformationeel leiderschap, leiderschap dat zorgt dat leden het groepsbelang boven het eigenbelang zetten, een positieve invloed heeft op de attitude van de teamleden. Een leider zegt hierover:

“Ik gebruik altijd de metafoor van zeg maar een paard en wagen. (Beeld hij uit), hier moet je de kar vooruit trekken, maar als je achter die kar gaat hangen dan gaat die kar langzaam vooruit. Maar kan je op die kar blijven zitten. Je hoeft echt niet, iedereen hoeft niet die kar te trekken, maar als jij op die kar kan zitten. Dus stel we hebben 3 spelers die moeten die kar trekken en we hebben 12 spelers die moeten op die kar zitten. Prima milieu, dan heb je een prima omgeving om te leren. Maar hebben wij 2 spelers die die kar naar achteren, achter dan moeten zij (de voorste) harder trekken en zij (op de kar), zitten van ‘gaan we met hen mee of gaan we met hen mee’. Nou en ja daar probeer ik altijd toch wel voor te zorgen dat we de groep daar hebben (van voor of op de kar) en die stoorzenders, keihard aan te pakken. Keihard, aan te pakken want ze belemmeren de toptalenten. De jongens die de kar trekken.” (Respondent 1)

Het teamlid van deze leider stelt:

“Je hebt een vrolijkere, allee een vrolijkere attitude als iedereen samenwerkt, als iedereen samen is, als iedereen samen lacht. Als er geen ruzies zijn in de ploeg enzo. Dan is de attitude van iedereen wel beter denk ik.” (Respondent 2)

Transformationeel leiderschap gaat hand in hand met een interactieve, creatieve en inspirerende manier spreken (Men, 2014). Op deze manier kunnen leiders via motivationele gesprekken teamleden belonen (Fomenky, 2015). Dit zorgt ervoor dat teamleden gelukkiger zijn en hun productieve attitude kan verbeteren (Dasgupta et al., 2013) (Fomenky, 2015). De leider van het team in de bedrijfswereld zei hierover het volgende:

“Da’s anders dan in sport denk ik waar ge meer van die motivatie hebt zoals komaan en dat heb ik niet hé. Uhm. Ik denk dat dat eerder teruggaan naar dat je doelstellingen bepaalt waar iedereen zijn objectief heeft en Uhm dat ge wel probeert om mensen te motiveren om die te halen. Maar echt in groep echt zo van komaan we gaan ervoor. Nee, dat gebeurt eigenlijk niet.” (Respondent 7)

Zijn teamlid stelde:

“Vooral enthousiasmeren vind ik belangrijk. Mensen toch voldoende daadkracht uhm blijven houden. Maar ook toch kritisch zijn. Uhm kritisch zijn en uhm resultaat gericht blijven.”

(Respondent 8)

In de topsport context geven Vargas-Tonsing en Bartholomew (2006) echter aan dat de motivationele gesprekken de cohesie en de effectiviteit van het team kunnen verhogen en ook dat de intrinsieke motivatie en attitude van de teamleden hierdoor verbetert (Ishak, 2017) (Men, 2014). Hierover stellen de leiders van de topsportteams het volgende:

“Ik vat hem ook heel vaak aan van uhm deze groep spelers moet binnen anderhalf uur een team staan, een team zijn op het veld. Dus uhm zo probeer ik hun attitude wel te raken in de zin van uhm. Hé weer vanuit die teamwaardes, dus wat we willen.” (Respondent 1)

“Een coach is een belangrijke toedracht tot de motivatie. Maar tis tot slotte ook wel altijd de speelster, die wel gaat, uhm ja die mentaal klaar kan zijn ook en uhm het is niet enkel maar die communicatie van de coach vind ik.” (Respondent 5)

De teamleden stellen:

“Ik moet gewoon mijn job doen dus niet echt door een motivatie speech dat ik beter of slechter ga spelen.” (Respondent 2)

“Het is niet dat hij zo, dat ge zoiets hebt van ‘oh ge komt uit de kleedkamer en ge gaat ervoor.’ Dat kan hij niet, dat is passé. ... Hij gebruikt zo quotes en al in zijn PowerPoint. Maar ja hij is soms zodanig. Er is niet veel, allee ja er is weinig geloof nog in hem dat niemand nog door de muur wil gaan. Omdat sommige mensen gaan het niet meer serieus nemen.” (Respondent 3)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 4^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie incorrect is.

5.1.2 Luisteren

Propositie 5

De 5^{de} propositie luidt:

P5: 'Om als leider via communicatie een invloed te hebben op de attitude van teamleden zijn goede luistervaardigheden essentieel.'

Deze propositie werd opgebouwd door te stellen dat luisteren een enorm belangrijke skill is voor goede communicatie (Goby & Lewis, 2000). Iedereen wil dat er naar hem of haar wordt geluisterd en dat je verstaan wordt door degene waartegen je spreekt (Itzchakov et al., 2018). Een respondent staft:

“Ik bedoel uhm actief luisteren. Denk ik is de basis om stappen vooruit te zetten. Ja anders dan gaan we of ja dan heeft de communicatie geen zin.” (Respondent 8)

Empatisch luisteren geeft de persoon die spreekt het gevoel dat hij of zij gehoord en verstaan wordt (Myers, 2000). Dit soort luisteren kan zich uiten in het parafaseren van uitspraken of bijvoorbeeld knikken met het hoofd (Weinberg & McDermott, 2002). Een respondent zegt hierover:

“Dat is wel zowel in het praten als in het luisteren is dat uhm, is dat iets hé. Waardoor ja oogcontact hé. Als we met elkaar praten dan kijken we elkaar in elkaars ogen, we knikken eens dat we elkaar begrijpen, herhalen het is een keer. ... misschien ook gewoon eens herhalen, het herhalen beknopt van wat je zegt. Uhm dat is dan een teken van dat die ook effectief geluisterd heeft hé.” (Respondent 9)

Empatisch of actief luisteren, waarbij de boodschap effectief begrepen wordt zoals die bedoeld is, is het winnende aspect van goede communicatievaardigheden (Myers, 2000) (Sreena & Ilankumaran, 2018). Ook is het een essentiële component van goed leiderschap (Hoppe, 2007). In de teams waar de leiders als goede leiders worden gezien, zegt de leider uit de topsportcontext het volgende over hoeveel belang hij hecht aan luisteren:

“Veel omdat ik respect in 1 van die waardes heb staan. Uhm dat is net zozeer als iemand anders spreekt dan uhm heb ik dat ook. Hé dat we ook luisteren” (Respondent 1)

De leider uit de bedrijfswereld stelt:

“Ja, ik denk dat luisteren is echt heel heel heel belangrijk hé. En als ge niet goed naar de boodschap luistert. Ja, dan kun je ook niet goed reageren. ... Ja, ik denk ergens wel respect omdat ik inderdaad dat is wat ze me zeggen maar wel goed kan luisteren hé. Uhm, ik zeg maar ook meedenk met hen als ze ergens tegen oplopen. Uhm, met oplossingen kom of ideeën kom.”
(Respondent 7)

Een teamlid uit een team met een goede leider stelt:

“Als je niet de insteekt hebt om te luisteren, ja dan hoef je ook niet af te stemmen hé. Dat is een basis gegeven vanuit het respect van ja van een samenwerking. ... Ik bedoel uhm actief luisteren.

Denk ik is de basis om stappen vooruit te zetten. Ja anders dan gaan we of ja dan heeft de communicatie geen zin.” (Respondent 8)

De mindere leider van een topsportteam zegt het volgende over actief luisteren:

“Maar ja ik luister naar de speelsters. Omdat eigenlijk ook wel zij luisteren naar mij als ik iets te zeggen heb.” (Respondent 5)

De twee teamleden uit dit team vertellen over het luisteren:

“Ik denk dat wij niet altijd luisteren als groep naar wat dat de trainers willen.” (Respondent 6)

“Ik doe al geen moeite meer dat ik dingen tegen hem zeg op basis van de wedstrijd omdat, ja pff die mens luister niet. Die heeft zo zijn eigen visie.” (Respondent 3)

Volgens Vandekerckhof en Beenders (2021) kunnen er verschillende redenen zijn waarom mensen niet goed luisteren. De voorbeelden die Vandekerckhof en Beenders (2021) hier geven, zijn psychologische barrières, afleiding vanuit de omgeving, culturele verschillen en emotionele barrières. Respondenten vullen dit aan met:

“Een Afrikaanse speler, ja dat kan Noord-Afrikaans, midden-Afrikaans zijn, aanspreken op gedrag in de groep, dan ben je hem kwijt. Dan is de trots of uhm het respect naar mij dat verdwijnt heel snel. Dus uhm die spelers die spreek je op een andere manier dan bijvoorbeeld ja een jongen uit Limburg, of een jongen uit Nederland, of een jongen uit Noorwegen, die kan je in de groep aanspreken als het maar goed genoeg gefundeerd is.” (Respondent 1)

“Als ik zie dat sommigen inderdaad met hun gsm bezig zijn of met ik weet niet omdat het effe of hé. Onder elkaar aan het babbelen zijn, dan roep ik ze ook wel altijd terug tot de orde dan zeg ik ‘oh we zijn hier de meeting aan het houden hé.’. Uhm dus het luisteren is heel belangrijk hé. ... Hoe langer een meeting duurt ja Uhm ja hoe meer mensen afgeleid worden, maar boh dan moet ge een pauze nemen.” (Respondent 7)

Actief luisteren betekent dat je verstaat wat iemand zegt en het niet enkel hoort (Hoppe, 2007). Hierbij moet de persoon die luistert een houding hebben met een goede attitude die getuigt van bescheidenheid en respect (Delfos, 2006). Respondenten stellen:

“Hij kijkt wel altijd gewoon recht in uw ogen eigenlijk en dat is wel belangrijk om te weten van, ja oké, hij luistert wel echt.” (Respondent 4)

“De attitude is er eentje van doener. Ik neem graag initiatief. En dat betekent dat ik heel snel actief ga luisteren om daar iets aan toe te voegen. Ja als je niet actief luistert, ja dan ga je niet deelnemen hé.” (Respondent 8)

Effectief luisteren zorgt dat problemen opgelost kunnen worden en relaties ondersteunt (Sreena & Ilankumaran, 2018). Ook bepaalt het als iemand succesvol is in zijn of haar carrière (Sreena & Ilankumaran, 2018). Respondenten staven:

“Als ik zeg van ‘ja ik zit met iets en die zegt ‘Ja ik hoor u en ik begrijp u. Maar ik doe er niks mee.’. Ja dan ga ik mij niet lekker voelen. ... Dus als ge luistert. Moet ge de boodschap ook kunnen opvangen en daar een actie tegenover zetten hé.” (Respondent 9)

“Iemand die gewoon niet luistert zal ik zeggen en gewoon zijn ding doet. Ja, meestal blijft dat niet duren hé.” (Respondent 7)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 5^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

Propositie 6

De 6^{de} propositie luidt:

P6: 'Doordat de leider goede luistervaardigheden bezit, gaan de teamleden een attitude hebben waarbij ze openstaan voor de leider en hierdoor kan de leider een rol spelen in de attitude van de teamleden.'

Leiders met goede luistervaardigheden creëren volgens Hoppe (2007) een relatie die gebaseerd is op vertrouwen, eerlijkheid en wederzijds respect en hebben meer kans op succes. Een leider staft:

“Dus respect heb ik gewoon heel hoog staan in hoe we met elkaar omgaan en uhm als je kijkt naar luisteren.” (Respondent 1)

Zijn teamlid vertelt:

“Eerlijk gezegd als ik naar de trainer aan het luisteren ben. Bijvoorbeeld hier in de meeting en ik hoor de hele tijd geroesemoes of andere mensen praten. Dan denk ik, dat zij geen respect hebben voor hem. En dan ga ik eigenlijk ook wel minder respect hebben voor hem, als hij niet zegt tegen de mensen achteraan van ‘ja wees eens stil’ enzo. Dus ja ik heb wel meer respect als iedereen stil is naar hem en luistert. ... Door te luisteren naar uw trainer en stil te zijn dan toont ge respect.”

(Respondent 4)

Ook kunnen leiders door actief te luisteren de teamcohesie verbeteren (Weinberg & McDermott, 2002). Een respondent vertelt hierover:

“Je zit altijd in een groep te werken hé. Uhm, dus ja iemand die absoluut alleen zijn ding wil doen dat gaat niet. Ik denk inderdaad dat je in groep altijd moet luisteren naar de teamleden.”

(Respondent 7)

Door de betere teamcohesie zal het succes verhoogd worden omdat leiders hun team met meer inzicht en kennis kunnen sturen (Hoppe, 2007). Een respondent zegt:

“Gelukkig zeggen, dat ik wat te vertellen heb richting de training waardoor ze wel luisteren en ik denk dat dat met name door kennis en kunde, dat ze daardoor luisteren.” (Respondent 1)

Als leiders goed luisteren kunnen ze er ook voor zorgen dat sociale angst verminderd wordt (Itzhakov et al., 2017). Bij een leider die wordt beoordeeld als goede luisteraar zegt het teamlid:

“Als ik mij niet veilig zou voelen, dan zou ik mij veel meer verlegen opstellen denk ik. En dan zou ik, ja mij een beetje aan de kant houden, zeg maar.” (Respondent 4)

Doordat de leider goed luistert gaan de leden zich openstellen en een positieve attitude aannemen (Itzhakov et al., 2017). Eén van de respondenten stelt:

“Persoonlijke attitude, als ik niet gehoord word. Dan zal ik mijn attitude ook gaan aanscherpen hé. Of dan zal ik ook zeggen van ‘Ja dan ga ik geen initiatief meer tonen.’. Als ik zeg van dit loopt niet goed en er wordt niet naar geluisterd, ja dan ga ik het ook de volgende keer misschien niet meer aanhalen hé. ... Dat als er naar u geluisterd wordt, dat uw attitude gaat uhm toenemen en ook in positieve mate dat zeker.” (Respondent 9)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 6^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.1.3 Feedback

Propositie 7

De 7^{de} propositie luidt:

P7: 'Trainingen worden in de bedrijfs- en topsportwereld gebruikt om de capaciteiten en attitude van teamleden te verbeteren. Door feedback te geven op deze trainingen wordt het verbeterend effect versterkt.'

Deze propositie gaat over het derde onderdeel waarmee communicatie in dit onderzoek besproken wordt, namelijk feedback. Deze feedback kan zowel verbaal als non-verbaal zijn (Vandekerkhof & Beenders, 2021). De respondenten confirmeren dit.

“Dus beelden, visualiseren vanuit verhaal, maar ook met een magneet bord uhm presenteren. ... Dus ik laat heel veel beelden zien van topteams. Uhm, de best practice oefening. Dus dat we uhm ja aan de hand daarvan ook erkenning eruit krijgen... dus beelden geven daar vorm aan om die communicatie te vereenvoudigen, om uhm ja makkelijker tot zicht te nemen is.” (Respondent 1)

Ook naar de leider kan non-verbale feedback gegeven worden door de teamleden (Vandekerkhof & Beenders, 2021) (Yengin, 2017). Een leider beschrijft dit in de interviews als:

“Gewoon een verminderde bijdragen in sprinten, verminderde bijdragen in het spelen van een duel hé, slapper met de schouder erin. Waardoor nouja laat maar lopen. Dus dat zie je heel snel terug.”
(Respondent 1)

Feedback is dan ook één van de belangrijkste tools om teamleden te sturen en hun een kans te geven te verbeteren (Yengin, 2017). Uit de interviews kan worden gehaald:

“Dan samen kijken naar wat hebt ge der uit geleerd, wat zijn de plussen wat zijn de minnen. ... Dat ze zelf stappen vooruitzetten in hun leiderschap Uhm. Ja, dat is eigenlijk de bedoeling van de feedback hé.” (Respondent 7)

Feedback dient ontvangen te worden zoals die bedoeld is (Vandekerkhof & Beenders, 2021). De zender wil namelijk, zoals eerder is vernoemd, creëren dat het gedrag, de vorderingen of prestaties van de ontvanger positief beïnvloed worden (Macquet et al., 2015). De leiders vertellen hierover:

“Dus de afsluiting van zo een gesprek is eigenlijk altijd weer een debrief van wat gaan we doen. In plaats van blijven hangen in wat niet goed was, gaan we eigenlijk van ‘Hey maar hoe gaan we het wel voor elkaar krijgen?’ dus daar hou ik wel rekening mee ja. ... Ik zie dat niet als een korte termijn iets. Ik zie dat wel als een proces hé. Waar je met een speler inzit waardoor die speler vanuit de review gelijk het doel meekrijgt en dat doel moet je wel begeleiden en niet zeggen van ‘hey dit was slecht’ en je laat het slecht en het blijft slecht. Nee we moeten ontwikkeling der in, of gedragsverandering, of een voetbalontwikkeling erin terugzien waardoor die review ook nut heeft.”
(Respondent 1)

“Je bent bezig op het hoogste niveau van België. Kritiek moet er altijd zijn. Positief, negatief. Ik zeg niet altijd graag kritiek ook. Ik ben liever van ‘ja kijk, dingen proberen beter te doen.’. Want kritiek vind ik wel een beetje, ja een moeilijk woord.” (Respondent 5)

“Positieve feedback is nog eens die sterktes benadrukken hé. Uhm en de negatieve feedback is eigenlijk ja hoe zeg je dat. Niet zo zeer om het negatieve te benadrukken, maar je stelt iets vast waar je niet tevreden over zijn en je maakt dat kenbaar. En tegelijkertijd knoopt ge daaraan vast, wat gaan we daaraan doen? Je gaat wat meedenken van hoe lossen we dat op hé.” (Respondent 7)

Bij feedback moet het gedrag van de persoon geïsoleerd worden en niet de persoon zelf anders wordt dit aanzien als kritiek (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Een respondent vertelt over feedback:

“Ja ik denk dat communicatie en daarover nadenken cruciaal is om tot het beste leereffect te komen.” (Respondent 1)

Verder werd er door respondenten niets aangehaald over een verschillend gevoel waarbij feedback zou worden aanzien als kritiek.

In de bedrijfswereld worden trainingen gegeven om te innoveren en een competitief voordeel te behouden (Lee et al., 2021) (Van den Bossche et al., 2021). Dit wordt ook bevestigd door de respondenten. Een voorbeeld hiervan luidt:

“Ik heb al wat uhm sales trainingen gehad ook. Uhm ik heb managementtrainingen gehad. Salesmanagement trainingen gehad. Uhm ik heb wat financiële opleidingen gehad bij voka. Uhm wat opleidingen gehad in het kader van rapportering. Uhm dat is het zowat.” (Respondent 8)

Op wat het doel was van deze trainingen antwoorde de respondent als volgt:

“Meer expertise uiteraard.” (Respondent 8)

Via feedback op deze trainingen kunnen leiders nog een extra toevoeging aan de verbetering van het teamlid doen in zowel het gedrag als de attitude (Mulder & Ellinger, 2013) (Lee et al., 2021).

“Als jezelf het initiatief neemt om een bijkomende training te volgen en die wordt afgedaan als zinloos. Ja, dan wordt ge daar ook niet beter van hé.” (Respondent 8)

Ook in de topsportcontext wordt feedback gebruikt bij trainingen (Afremow, 2015). Bij succesvolle feedback zal de motivatie, attitude, het zelfvertrouwen en zelfbewustzijn van de teamleden verbeteren (Macquet et al., 2015). De respondent vertelt:

“Het is uhm sowieso belangrijk dat hij af en toe eens met u communiceert of babbelt na een training of na een match, zodat ge weet dat ge belangrijk zijt. ... Hij gaat sowieso zeggen als het niet goed gaat of uhm als ge niet goed bezig zijt. Dan gaat hij het u sowieso zeggen. Maar hij gaat wel proberen om het op een positieve manier over te brengen. Zodat ge zeker nog motivatie gaat hebben om het beter te doen de volgende keer.” (Respondent 4)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 7^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie incorrect is.

Propositie 8

De 8^{ste} propositie luidt:

P8: 'Positieve feedback heeft een positieve impact op de attitude van teamleden.'

Om deze propositie in te leiden werd zowel naar positieve als negatieve feedback gekeken (Lee et al., 2021). Echter is er geen éénduidige definitie over wat positieve feedback juist is (Mulder & Ellinger, 2013). Respondenten vertellen zelf over de twee soorten feedback het volgende:

“Ik vind persoonlijk feedback is goed om het negatieve te kaderen. Maar ook het positieve. Maar het positieve moet niet de bovenhand hebben van het negatieve.” (Respondent 3)

“Ik vind dat er soms te weinig gezegd is van ge hebt het niet goed gedaan vandaag. Ik wil dan graag, ik heb dan liever, dat ze dan zeggen van 'Het is niet goed geweest vandaag. Dat kon beter, dat gaan we veranderen.'” (Respondent 6)

“Positieve feedback is nog eens die sterktes benadrukken hé. Uhm en de negatieve feedback is eigenlijk ja hoe zeg je dat. Niet zo zeer om het negatieve te benadrukken, maar je stelt iets vast waar je niet tevreden over zijt en je maakt dat kenbaar. En tegelijkertijd knoopt ge daaraan vast, wat gaan we daaraan doen? Je gaat wat meedenken van hoe lossen we dat op hé.” (Respondent 7)

“En dat uhm, moet ge dat dan negatieve feedback uhm noemen? Het zal onder die categorie vallen allicht. Maar het is eerder supporterend, opbouwend negatief. De negatieve bewoordingen zijn daar uhm zijn daar niet bij. De vorm is belangrijk hé.” (Respondent 8)

Buiten het feit dat er geen éénduidige definitie voor positieve feedback bestaat, is er binnen de bedrijfswereld ook tegenstrijdigheid in de mening als het de positieve attitude van de teamleden is die de feedback positief kadert of als het de positieve feedback is die zorgt voor een positie attitude (Mulder & Ellinger, 2013) (Lee et al., 2021). De respondenten zeggen hierover het volgende:

“Als ge altijd maar op het negatieve focust. Ja dan en zeker als team, hoe moet ik het zeggen, brengt dat minder bij dan dat je eigenlijk in een team op de sterktes speelt. En daar meer op oefent. ... Het hangt van de persoon af of de attitude af van de persoon af waaraan je de feedback heeft hoe ge de feedback geeft hé.” (Respondent 7)

“Als uw leider alleen maar inzoomt, elke dag opnieuw, op de verbeterpunten. Maar nooit eens een schouderklopje geeft en zegt van ‘Dat was nu toch wel goed gedaan.’. Ja dat werkt niet motiverend hé.” (Respondent 8)

“Die feedback voor die opleiding uhm heeft ook een impact op uw attitude hé. Als ge zegt van ja, als die feedback negatief is in de zin van ‘Hoe ge wist dat nog niet?’. Ja dan wordt dat wel iets negatief hé. Terwijl als ge zijt van ‘Ah fijn, goed hé’. Dan word je opnieuw gestimuleerd. Dan ben je ook weer bereidt of dan wordt er gezegd ‘Dankje’. Want die opleidingen zijn soms ook ‘s avonds.” (Respondent 9)

Binnen topsport veronderstellen Benson et al. (2013) wel dat het de positieve feedback is die een positieve invloed heeft op de attitude van de teamleden en niet andersom. Een respondent staat:

“Feedback is sowieso belangrijk. Maar misschien vind ik wel dat het moet beginnen met constructieve feedback eigenlijk. Dat hij begint eerst zo, ja met welke zaken dat hij positief of goed vindt. Dat hij dan uhm bijvoorbeeld begint met ja die zaken kunnen bijvoorbeeld wel beter enzo. En dat hij dan ook meegeeft welke uhm, oplossingen er zijn om dat dan beter te doen eigenlijk. ... Bij negatieve gaat ge wel echt veel impact hebben van ‘oei nee, ik moet dat anders doen’. Uhm ik ben niet goed bezig. ... Het is uhm sowieso belangrijk dat hij af en toe eens met u communiceert of babbelt na een training of na een match, zodat ge weet dat ge belangrijk zijt.” (Respondent 4)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 8^{ste} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.2 Teamleden attitude

Propositie 9

De 9^{de} propositie luidt:

P9: 'Een positieve attitude van teamleden is noodzakelijk voor het gewenste gedrag binnen een team.'

Om deze propositie in te leiden stelt Noah en Steve (2012) dat attitude zowel negatief als positief kan zijn. Het is belangrijk om de juiste attitude te hebben (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Respondenten vertellen hoe belangrijk attitude is:

“Cruciaal, cruciaal” (Respondent 1)

“Goeie houding, goeie attitude. Coach gaat u ook liever hebben denk ik.” (Respondent 2)

“Ja ik denk dat dat één van de belangrijkste dingen is. Want uhm, ja ik denk als ge wilt verbeteren bijvoorbeeld. Alleen gij gaat daarvoor kunnen werken. En dat gaat niet. Ja dat gaat niet iemand anders kunnen doen.” (Respondent 3)

Robles (2012) stelt dat een positieve attitude zich kan uiten in zelfverzekerdheid maar ook gelukkig, enthousiast, optimistisch en bemoedigend zijn. Volgens Noah en Steve (2012) uit een negatieve attitude zich in apathie en een lage mate van toewijding ten opzichte van de organisatie. Respondenten geven aan:

“Ik heb meestal wel een positieve attitude maar soms. Iedereen heeft zijn slechte dagen. ... je merkt dat soms wel een beetje. Ja dat sommige te veel down zijn. Dus ik probeer ook met spelers, met spelers te praten da uhm, omdat ik 1 van de oudste ben. Zoals ik al zei. Dus ik probeer met hen te praten. Om hun een beetje te pushen en als ik hun met iets kan helpen ofzo, ja da werkt wel goed.” (Respondent 2)

“Ik denk dat ik vroeger wel vaak een negatieve attitude had. Omdat ik niet veel zelfvertrouwen had en dan denk van ik ben niet goed genoeg en ik kan het niet. Maar ik denk dat ik die stappen wel heb gezet.” (Respondent 5)

Volgens Vandekerkhof en Beenders (2021) bepaalt je attitude je gedachten, handelingen en gedrag. Waardoor een positieve attitude nodig is om in dienst te blijven bij jou team (Chattoraj & Shabnam, 2015). Ook is deze positieve attitude nodig omdat een negatieve attitude van één individu de volledige teamcohesie in de weg kan staan (Weinberg & McDermott, 2002). De respondenten vertellen hierover:

“Als ge een goede attitude hebt gaat uw gedrag ook goed zijn.” (Respondent 2)

“We hebben in de winter 1 jongen weglaten gaan gewoon omdat die door dat gedrag andere belemmert. Ja zeg maar dan pas je hier niet. Dan rem je andere talenten, terwijl je zelf helemaal geen bijdrage hebt. ... Hij had dusdanige invloed dat zij geremd werden. Uhm, dus eigenlijk nam hun attitude dan af doordat hij ze beïnvloeden. ... Je bent hier om onderdeel te zijn van een elftal dat succesvol wilt zijn. Je bent hier om jezelf te ontwikkelen en dus is daar een attitude voor nodig.” (Respondent 1)

“Ik denk dat ik vroeger wel vaak een negatieve attitude had. Omdat ik niet veel zelfvertrouwen had en dan denk van ik ben niet goed genoeg en ik kan het niet. Maar ik denk dat ik die stappen wel heb gezet.” (Respondent 6)

“Ja dus eigenlijk is attitude ja. Heb je een positieve instelling of een negatieve instelling. Is het glas halfvol of halfleeg? Welk type zijn jullie eigenlijk? Ja, is toch wel heel impactvol hé. Voor iemand waarvoor het glas halfleeg is, die gaat hier bijvoorbeeld in onze organisatie moeilijk passen.”
(Respondent 7)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 9^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.2.1 Persoonlijke attitude

Propositie 10

De 10^{de} propositie luidt:

P10: 'Een positieve attitude is cruciaal voor het fysieke en mentale welzijn van teamleden.'

Om deze propositie in te leiden stellen Xu et al. (2020) dat de attitude van het individu zelf kan verschillen afhankelijk van het moment. Respondenten vertellen over het verschillen van attitude het volgende:

“Dat kan per kwartier verschillen, per kwartier of misschien zelfs wel per 5 minuten.”
(Respondent 1)

“ik heb meestal wel een positieve attitude maar soms. Iedereen heeft zijn slechte dagen.”
(Respondent 2)

“ik kan positief zijn als het allemaal goed draait en ook als het minder goed draait. Maar ik ben soms, zeker ook wel negatief.” (Respondent 3)

“Dat is een groeiproces ook uhm die attitude vind ik. Want een uhm, als ge 24 of 21 jaar bent, of je hebt iemand van 16, 17 jaar. Dan ga je zeggen van 'ja maar 8 jaar geleden ik deed dat ook en nu ben ik daar veel rustiger in.'. Dus ik denk wel dat die attitude moet groeien.” (Respondent 5)

“Niet elke dag is een goede dag. Gelukkig zijn ze niet allemaal slecht. Dat kan dan altijd wel eens wisselen.” (Respondent 8)

Buiten het verschillen van de attitude, kan volgens Xu et al. (2020) communicatie een effect hebben op deze attitude. Alshammari et al. (2015) vertellen dat bedrijfsleiders via goed leiderschap de attitude van werknemers kunnen veranderen. De attitude in de goede richting veranderen is belangrijk omdat een goede attitude zorgt voor betere resultaten (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Een leider denkt hierover als volgt:

“Mijn belangrijkste vraag is eigenlijk altijd 'hey, er zijn hier 500 mensen die komen kijken, die stappen in de auto naar huis, wat wil je dat ze over ons zeggen?' en ik hoop dan dat die kernwaarde, respect, onverstoorbaar, aanvullen, attractief. ... Die kernwaarde, respect, onverstoorbaar, aanvullen, attractief. ja dat probeer ik eigenlijk altijd te benoemen in de besprekingen, de meetings. Waardoor dat eigenlijk ons gedrag is als elftal en die communicatie is denk ik leidend naar succes maar ook naar een soort bescheidenheid om het de volgende keer nog een keer te doen.” (Respondent 1)

Teamleden vertellen hierover het volgende:

“Ik denk gewoon op sommige momenten als u trainer u gaat motiveren en beter wilt maken en op een goede manier coacht, dan gaat u attitude ook gewoon beter zijn.” (Respondent 6)

Ook in de topsportwereld is een goede attitude belangrijk (Steinbrink et al., 2020). Deze attitude zorgt ervoor dat teamleden zowel mentaal als fysiek in orde zijn (Steinbrink et al., 2020). De bijdrage van de respondenten hierover luidt als volgt:

“Als gij slechte attitude hebt en uhm altijd negatief dan zit ge ook slecht van binnen denk ik en niet slecht als persoon. Maar slecht van ‘ja ik voel me niet goed’ en als je positief bent en je glimlacht. Dan is alles leuker in het leven.” (Respondent 2)

“Dus uhm je hebt altijd momenten in het leven, dat het uhm het kopje meewilt en het lichaam niet. Ja, dus uhm als ge echt die perfecte attitude wilt omschrijven. Moet het zowel goed zitten tussen de oren en vooral lichamelijk ook hé. ... Als je fysiek niet in orde bent. Dan gaat dat mentaal ook op u gaan wegen en dan gaat u attitude daar ook niet 100% in zijn.” (Respondent 5)

“Ik denk hoe meer zin dat ge hebt om beter te worden. En hoe harder dat ge wilt werken. Hoe beter dat ge u ook voelt in u vel ofzo.” (Respondent 6)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 10^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.3 Teamdynamieken

Dit laatste onderdeel wordt als contextuele factor besproken om te zien als het de relatie tussen communicatie van de teamleider en attitude van de teamleden beïnvloedt.

Propositie 11

De 11^{de} propositie luidt:

P11: 'Goede en sterke teamdynamieken worden beïnvloed door de leider en zijn cruciaal om als contextuele factor ervoor te zorgen dat communicatie van de leider een juiste attitude bij elk individu in het team kan verwezenlijken.'

Om deze propositie in te leiden stellen Bisbey en Salas (2019) dat een succesvolle samenwerking afhangt van de mate waarin teamleden over onderling verbonden skills, kennis en attitude beschikken. Een respondent stelt:

"Ja vooral transparantie naar de uhm, naar de visie en de strategie. Dat is cruciaal. Als we daar niet aligned zijn dan ja goed, ja dan kan het niet werken. Dat vind ik key." (Respondent 8)

Filho (2019) voegt hieraan toe dat teamdynamieken onderling verbonden zijn en dat het daarom belangrijk is niet enkel op het individu, maar ook het team in zijn geheel te focussen. Uit de interviews komt naar voor:

"Je zit altijd in een groep te werken hé. Uhm, dus ja iemand die absoluut alleen zijn ding wil doen dat gaat niet." (Respondent 7)

Volgens Filho (2019) heeft de leider een belangrijke rol bij de teamdynamieken. Door als leider te zorgen voor positieve teamdynamieken kan het team succesvoller zijn (Sarin & O'Connor, 2009). De leiders vertellen hierover:

"Als we dat hele elftal goed kunnen organiseren waardoor iedereen het maximum van zichzelf gaat vragen. Uhm en dat ook de norm is dat iedereen dat doet. Uhm dan weet ik zeker dat de toptalenten een podium krijgen waardoor zij nog betere kunnen excelleren." (Respondent 1)

"Ook omdat ik ook vind uhm voetbal is een teamsport. De coach is uhm, is ja verantwoordelijk voor het team ook. Maar het is wel samen dat je het resultaat moet gaan halen hé." (Respondent 5)

"Maar over eens zoek je toch mensen die goed in een team kunnen werken hé. Eigenlijk die goed met elkaar kunnen opschieten en Uhm voor het gemeenschappelijk doel gaan hé." (Respondent 7)

De teamleden vertellen hier over hun leiders:

“Dat ge daar een, een groepsdynamiek rond kunnen creëren en die communicatie, uhm die openheid en dergelijke. Dat vind ik wel dat die dat heel sterk doet. ... De teamdynamiek is heel sterk, vind ik persoonlijk en gaat ook verder dan het werk gerelateerde. Ik vind ook dat we amicaal met elkaar omgaan en dat kan eens in een andere setting zijn. ... Doordat die dynamiek er is kunt ge ook heel doelgericht communiceren met elkaar. Als ge zegt van er is een sterke groepsdynamiek dan kunt ge ook gewoon eens zeggen van ‘Ja, we sturen beknopte informatie hé’.” (Respondent 9)

“Hij zorgt wel zo voor de sfeer dat zowat soms minder gaat.” (Respondent 3)

“Hij houdt de groep eigenlijk bij elkaar. Hij zorgt ervoor dat uhm, dat er een hechte groep is.” (Respondent 4)

Volgens Filho (2019) zullen teamdynamieken bepalen welke attitude individuen hebben ten opzichte van de capaciteiten van hun teamgenoten en hun leider om iets goed te doen. In de interviews vertelt men hierover:

“Die zeggen ‘ah maar dan moet ik weer met hem’ en ‘pff als hij de bal heeft dan krijg ik hem toch niet terug’. Weet je, als je dat karakter in je groep krijgt, dan gaan ook de toptalenten zich niet ontwikkelen. Dus ik denk dat het fundament van het beïnvloeden van gedrag, ervoor zorgt dat de toptalenten zich ook nog veel beter kunnen ontwikkelen.” (Respondent 1)

“Als gij slecht traint en ik ga goed willen trainen. Dat heeft een invloed op mij ook op mijn training. Want als de training slecht gaat door u, dan gaat de coach ook niet zien dat ik, dat ik goed was.” (Respondent 2)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 11^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.3.1 Team cohesie

Propositie 12

De 12^{de} propositie luidt:

P12: 'Sterke teamcohesie is noodzakelijk voor goede en vlotte communicatie. Echter bepaalt de attitude van de teamleden hoe sterk de teamcohesie is.'

Om deze propositie in te leiden stellen Friedley en Manchester (2005) dat het belangrijk is om van een groep een team te maken. Er vormt zich cohesie als een groep een gemeenschappelijk onderling afhankelijk doel heeft (Filho, 2019). In de interviews staft men:

"Ik vind dat de trainer gewoon, ja goed moet communiceren. Wat, wanneer, waarom, zijn visie."
(Respondent 3)

"Belangrijk dat er in een team dat ze ook weten ja van wat is de richting uit, waar gaan we naartoe. Uhm dat ze wel een visie zien van daar gaan we met z'n allen naartoe. ... Kijk als ge Uhm resultaten wilt behalen sowieso ja dan moet je sowieso ja aangeven waar je naartoe wilt. En dus je moet daarover communiceren hé." (Respondent 7)

Vervolgens stellen Benson et al. (2013) en Ishak (2017) dat groepscohesie betekent dat het team goed samenhangt en er ook voor zorgt dat teamleden hun rollen aanvaarden en samen doelen willen bereiken. Dit komt ook mede door hun eigen goede attitude (Weinberg & McDermott, 2002). Hierover vertellen de respondenten het volgende:

"Als gij slecht traint en ik ga goed willen trainen. Dat heeft een invloed op mij ook op mijn training. Want als de training slecht gaat door u, dan gaat de coach ook niet zien dat ik, dat ik goed was."
(Respondent 2)

"Je moet het samen doen. En het is een beetje geven, het is een beetje nemen. Maar je wilt allemaal hetzelfde en dat is winnen." (Respondent 5)

Volgens Friedley en Manchester (2005) geldt dat hoe beter de cohesie van een team is, hoe beter de communicatie zal zijn. Maar hierbij komt ook kijken dat de teamleden een positieve attitude ten opzichte van het team moeten hebben en deze attitude kan enkel verbeterd worden door effectieve communicatie (Friedley & Manchester, 2005). De respondenten staven dat:

"Omdat zoals dat ik zeg sommige niet met elkaar praten. En dan denk ik ja dan zijt ge geen groep." (Respondent 6)

"Je hebt een vrolijkere, allee een vrolijkere attitude als iedereen samenwerkt, als iedereen samen is, als iedereen samen lacht. Als er geen ruzies zijn in de ploeg enzo. Dan is de attitude van iedereen wel beter denk ik." (Respondent 2)

“Ik denk dat de samenhang wel, ja echt goed zit binnen het team. Dat iedereen goed met elkaar kan omgaan.” (Respondent 4)

“Er is veel overleg en der is samenwerking. Het is ook niet zo dat de ene de andere in de wegloopt om met een trofee te gaan lopen. ... Als het team goed samenhangt dan is die communicatie open en snel en vlot en direct. Als dat team niet goed samenhangt dan zie je toch dat er andere communicatie zal ontstaan.” (Respondent 7)

“Als ge gaat kijken naar hoe dat die samenhang is, ik denk als wij uhm elkaar goed begrijpen hé, uhm dan is er een bepaalde openheid. En uhm een veilige cultuur ook” (Respondent 9)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 12^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

5.3.2 Psychologische veiligheid

Propositie 13

De 13^{de} propositie luidt:

P13: 'Psychologische veiligheid is een noodzakelijke contextuele factor om als leider via communicatie een effect te kunnen hebben op de attitude van de teamleden.'

Fransen et al. (2020) leiden deze propositie in door te stellen dat het gevoel van psychologische veiligheid het begin vormt van een effectief en gezond team. Dit omdat mensen zichzelf dan als onderdeel van de groep zien (Fransen et al., 2020). Ze voelen zich comfortabel om te communiceren en informatie te delen (Van der Gulden, 2020). Dit brengt met zich mee dat groei gestimuleerd wordt (Edmondson, 2019). Respondenten geven hierover aan:

"Ik heb wel het gevoel dat ik uhm gewoon de persoon mag zijn in de ploeg wie dat ik ben en dat ik daar niet op wordt veroordeeld. Of dat ik gewoon mag zeggen wat dat ik zeg." (Respondent 3)

"Ik durf wel alles te zeggen, als er iets is of als ik een probleem heb met iemand ofzo. Dan ja ga ik hem er sowieso over aanspreken. ... Als ik mij niet veilig zou voelen, dan zou ik mij veel meer verlegen opstellen denk ik. En dan zou ik, ja mij een beetje aan de kant houden, zeg maar." (Respondent 4)

In zo een psychologische veilig team is de attitude positief ten opzichte van teamwerk (Ulloa & Adams, 2004). Zonder deze psychologische veiligheid zou wantrouwen zorgen voor communicatieproblemen (Remmerswaal, 2015). Het vertrouwen is dus belangrijk om tot psychologische veiligheid te komen (Remmerswaal, 2015). De respondenten vullen dit aan:

"Als ge u goed voelt en ge voelt u veilig en uhm ge voelt u verstaan. Ja dan is die persoonlijke attitude vanzelf ook al beter hé. Dan ga je, ga je echt wel doen wat je moet doen. ... Als je je goed voelt in een team en je hebt veel vertrouwen ook. Ja dan straalt dat ook uit in die communicatie en ja in vertrouwen in die communicatie hé." (Respondent 5)

"Want dat geeft ook gewoon meer zelfvertrouwen denk ik. Als je een keer u mond durft open doen ofzo. ... Ja maar ik vertrouw ook niet iedereen. Ik ga, ik ga maar dingen zeggen, persoonlijke dingen zeggen tegen mensen dat ik vertrouw." (Respondent 6)

Leiders kunnen deze psychologische veiligheid sturen door een gevoel van 'wij' te creëren (Fransen et al., 2020). Door dit gevoel van 'wij' is er wederzijds respect en kunnen leiders teamleden positief beïnvloeden om goede resultaten te behalen (Fransen et al., 2020). Een respondent zegt hierover:

“Zijn manier van uhm van communiceren en omgaan met mensen is er één van vertrouwen en ik denk dat dat wel key is. Er is bij niemand die meedoet in ons team wantrouwen ten opzichte van ‘leider’. ‘Leider’ heeft geen verborgen agenda. Ja ik denk dat dat belangrijk is naar de teamleden toe. Dat ja oké iedereen zonder angst en met vertrouwen kan handelen.” (Respondent 8)

Tot slot kan een conclusie worden getrokken over de 13^{de} propositie. Door de literatuur en interviews samen te brengen kan gesteld worden dat deze propositie correct is.

6. DISCUSSIE

Het doel van dit onderzoek was om te analyseren welke rol de communicatie van de teamleider kan spelen bij de persoonlijk attitude van de teamleden. Terwijl er ontelbaar veel studies zijn gedaan over communicatie en ook maar in iets minder mate over attitude, waren er toch opmerkelijk een stuk minder artikels terug te vinden over de twee *soft skills* samen. Gebaseerd op een grondige literatuurstudie werd uiteindelijk de onderzoeksvraag bepaald. Hier werd een kwalitatief onderzoek op uitgevoerd via semigestructureerde interviews. In deze discussie sectie zullen de belangrijkste bevindingen uit de literatuur vergeleken worden met de bevindingen uit de interviews.

Dat de communicatie van de teamleider een rol speelt bij de persoonlijke attitude van de teamleden kan al bevestigd worden. Welke rol de communicatie precies speelt, verdient verdere bespreking. De assumpties die gemaakt worden in de proposities worden deels correct bevonden en deels incorrect. Ook was het niet altijd eenzijdig en was een deel van de propositie correct, maar het andere deel incorrect. P1, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12 en P13 zijn volledig correct. P2, P3 en P7 kunnen als deels correct en deels incorrect beoordeeld worden. Tot slot is P4 volledig incorrect. In wat volgt zullen de belangrijkste en meest relevante bevindingen besproken worden aan de hand van het conceptueel model. Dit om de structuur van het gehele onderzoek aan te houden.

Allereerst werd de communicatie van de teamleider bestudeerd. Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is noodzakelijk als een leider een goede leider wil zijn. Het grootste struikelblok is de miscommunicatie die kan ontstaan met teamleden. Daarom is het noodzakelijk bij communicatie regelmatig te controleren als de andere precies verstaat wat wordt bedoeld en aandachtig luistert. Ook is het als leider belangrijk aandachtig te luisteren naar teamleden om zo vertrouwen binnen het team te ontwikkelen. Als dit alles in orde is, is het ook gemakkelijker om feedback te geven. Zonder deze effectieve communicatie kan het team niet de gewenste vooruitgang boeken en samen naar één doel werken. Het is zodoende cruciaal dat de leider duidelijk het doel van het team uitspreekt en hier vastberaden in is. Ook bij de individuele doelen van de teamleden is de effectieve communicatie noodzakelijk. Hiermee kan de leider de relaties met zijn teamleden onderhouden wat opnieuw belangrijk is voor het succes en de juiste focus. Als de leider niet zou slagen in deze effectieve communicatie leidt dit tot slechte resultaten. Ook hangt het dan van het individueel teamlid af als de feedback van de leider nog een effect kan hebben. Dit is afhankelijk van hoeveel respect hij of zij nog heeft ten opzichte van een leider die minder goed communiceert.

Ten tweede werd de focus gelegd op het onderdeel spreken. Om als leider de attitude van de teamleden te verbeteren is in de bedrijfswereld een vriendelijke, motiverende manier van spreken nodig. Als de leider hier wil motiveren dient dit niet aanjagend te zijn, maar eerder doelgericht. Binnen topsport kan zowel een vriendelijke als dominante manier van spreken gebruikt worden. Hier is het belangrijk dat leiders beschikken over een sociale voelspriet die aanvoelt welke manier bij welk teamlid werkt. Ook kan er een onderscheid gemaakt tussen iemand in groep aanspreken of individueel. Het is beter om in groep algemeen te spreken en enkel individueel iemand persoonlijk te benaderen. Dit geldt ook voor de motivationele gesprekken. Individueel hebben deze een veel

groter effect dan in groep omdat het teamlid zich dan belangrijk voelt. In groep kan er daarentegen beter gefocust worden op het groepsbelang. Hierbij, maar ook in het algemeen is het belangrijk dat wat je als leider wilt zeggen overeenkomt met je toon, lichaamstaal en gezichtsuitdrukking. Door te spreken op een doordachte en gereserveerde manier, dwing je als leider respect af en geloof van de teamleden in jouw capaciteiten. Hierdoor zal je de attitude van teamleden kunnen verbeteren.

Ten derde werd gekeken naar het aspect luisteren. Zoals eerder in deze discussie aangehaald zijn uitstekende luistervaardigheden essentieel voor een leider. Opnieuw om de teamleden als zij spreken het gevoel te geven dat ze gehoord worden en belangrijk zijn. Op deze manier wordt er wederzijds respect, vertrouwen en eerlijkheid gecreëerd. Als de teamleden naar de leider moeten luisteren is het belangrijk dat de leider rekening houdt met mogelijke barrières zoals cultuurverschillen, afleiding, enz. Ook de houding van beide partijen dient juist en aandachtig te zijn. Dit onder andere om goede relaties binnen het team te behouden, goede teamcohesie te hebben, succesvol te zijn en ieders carrière te kunnen voortzetten. Door goed te luisteren zal de leider zijn of haar team met meer inzicht en kennis kunnen sturen en zodoende de attitude van de teamleden verbeteren. Dit omdat de teamleden een open houding tegenover de leider zullen hebben en zich veilig voelen.

Ten vierde werd gekeken naar feedback. Het is als leider belangrijk rekening te houden met verbale en non-verbale feedback van teamleden zodat zij zich gewaardeerd voelen. Sommige teamleden vertrekken vanuit een positieve attitude. Andere hebben positieve feedback nodig om een positieve attitude te verwezenlijken. In zowel de bedrijfs- als topsportwereld worden trainingen gebruikt om capaciteiten van individuen te verbeteren. Door hierop als leider feedback te geven kunnen teamleden verbeteren. Opnieuw is het belangrijk dat wat binnen feedback wordt gezegd, wordt ontvangen zoals het bedoeld is. Hierdoor kan de motivatie, het zelfvertrouwen, zelfbewustzijn en de attitude van teamleden verbeteren. Ook moet er bewust worden omgaan met welke vorm van feedback er gebruikt wordt. Zo geldt zowel in de bedrijfs- als topsportwereld dat positieve feedback een positieve impact heeft op de attitude van de teamleden. Echter dient deze positieve feedback eerder om de negatieve feedback goed te kunnen kaderen. Door de negatieve feedback juist te bewoorden komt deze constructief over in plaats van afbrekend. Hiermee rekening houden zorgt ervoor dat de leider de attitude van de teamleden kan verbeteren. Ook omdat de teamleden in beide sectoren aangeven meer op te steken van negatieve, constructieve feedback, dan van positieve feedback die louter dient ter motivatie.

Daarna werd gekeken naar de attitude van teamleden, specifiek naar de persoonlijke attitude. Voor het gewenste gedrag binnen een team is het belangrijk dat teamleden een positieve persoonlijke attitude hebben. Hierdoor gaan ze gemotiveerd zijn, meer zelfvertrouwen hebben, maar ook andere teamleden aanmoedigen. Het versterkt de cohesie binnen het team en zorgt dat ieder zijn of haar carrière kan voortzetten. Attitude uit zich in gedrag. Gedrag durft in vergelijking met attitude vaker te schommelen en kan veranderen van minuut tot minuut door tegenslagen of mindere dagen. Verandering in attitude is daarentegen eerder een lange termijn proces. Zo werd bevonden dat bij gedreven personen zoals topsporters de attitude verbetert naarmate ze ouder worden. Het korte termijnperspectief van gedrag en het lange termijnperspectief van attitude is ook belangrijk voor de leider. Op korte termijn kan de leider gedrag veranderen via communicatie. Maar met welke mate

de leider via communicatie een effect heeft op de attitude hangt af van zijn vastberadenheid en consistentie. Hierin kan het helpen om als leider kernwaarden uit te spreken die je verwacht van je teamleden. De belangrijkste kernwaarden die leiders zowel in de bedrijfs- als topsportwereld van hun teamleden verwachten zijn emotionele onverstoorbaarheid en respect. Daarbovenop heeft het individu zelf ook baat bij een positieve attitude aangezien dit zorgt voor fysieke en mentale fitheid.

Tot slot is er nog de contextuele factor 'teamdynamieken' met zijn vertakking in teamcohesie en psychologische veiligheid. In het onderzoek is aangetoond dat teamdynamieken, teamcohesie en psychologische veiligheid een versterkende en cruciale functie hebben bij de rol die leider via communicatie kan spelen in de attitude van de teamleden. Echter heeft de leider deze teamdynamieken, de cohesie en psychologische veiligheid deels zelf in handen. Het andere deel hangt af van de attitude van de leden, maar ook dit is opnieuw in handen van de leider. Het is belangrijk dat de leider een gemeenschappelijk doel uitspreekt zodat leden weten waar ze naartoe moeten en het belang inzien om als team samen te werken. Dit versterkt de cohesie en het onderling geloof. Deze versterkte cohesie zorgt dan op zijn beurt dat de communicatie vlotter verloopt. Echter blijft de attitude van de teamleden ook belangrijk voor de cohesie, maar deze kan door de leider zoals eerder vernoemd verbeterd worden. Het is wel zo dat in de bedrijfs- en topsportwereld individuen vaak intrinsiek gemotiveerd zijn en daardoor over een goede attitude beschikken. Als allerlaatste kan nog worden toegevoegd dat ook psychologische veiligheid cruciaal is binnen een team om communicatie te doen slagen en de juiste attitude te verwezenlijken. Dit omdat leden in een psychologisch veilige omgeving alles durven zeggen en zich onderdeel van het team voelen. Er wordt vertrouwen en respect gecreëerd waardoor goede resultaten haalbaar zijn.

7. CONCLUSIE

In deze masterproef werd een literatuurstudie uitgevoerd die werd getoetst aan de hand van interviews om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag: "Welke rol speelt de communicatie van de teamleider op de persoonlijke attitude van zijn of haar teamleden?". Hierin werd de bedrijfs- en topsportwereld samengenomen en vergeleken. Allereerst moet de leider een goede leider zijn om een rol te kunnen spelen. Teamleden beoordelen hun leider als goede leider als hij of zij onder andere goed kan communiceren. Dit gaat zowel over goed uitdrukken via spreekvaardigheden, maar ook goed luisteren. Luisteren is voor teamleden vooral belangrijk zodat ze een gevoel van psychologische veiligheid ervaren. Hiermee zorgt de leider voor respect en vertrouwen binnen het team. De rol die de leider speelt op de persoonlijke attitude van de teamleden is vooral een onderhoudende en verbeterende rol. Allereerst is het belangrijk om de attitude van de teamleden te onderhouden zodat deze zeker niet daalt. Om dit te verwezenlijken dienen leiders duidelijke, gemeenschappelijke doelen voorop te stellen en kernwaarden mee te geven, dit zorgt voor goede teamcohesie. Deze teamcohesie in combinatie met een gevoel van psychologische veiligheid zorgt dat de teamdynamieken goed zitten. Van hieruit kan de attitude van de teamleden niet enkel onderhouden worden, maar ook verbeterd. In tegenstelling tot gedrag is attitude een termijn proces. Het is daarom belangrijk dat leiders zich ervan bewust zijn effectief te focussen op attitude en niet enkel op het gedrag aangezien dit op korte termijn gemakkelijker te verbeteren is. Door via feedback positief te zijn en te motiveren zal de attitude stabiel blijven, wat de eerste stap is. Daarna kan dan via constructieve feedback verbetering in de attitude verwezenlijkt worden. In de bedrijfswereld moet deze feedback op een vriendelijke manier gebeuren om de attitude te verbeteren. In de topsportwereld kan dit ook op een dominante manier, maar dat is afhankelijk van persoon tot persoon en vereist een sociale voelspriet bij de leider. Tot slot zorgt individuele communicatie van de leider naar de teamleden ervoor dat ze zich belangrijk en gewaardeerd voelen. Dit alles draagt bij tot het succes van een team.

8. BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Bij deze masterproef zijn nog een aantal beperkingen terug te vinden. Deze beperkingen vormen zodoende aanbevelingen om toekomstig onderzoek op te baseren of als factor, die onderzocht dient te worden, op te nemen.

Allereerst kan bij de sectie '2.1.2 Luisteren' gekeken worden naar de voorbeelden die worden aangegeven waardoor luisteren niet altijd even vlot verloopt. Deze voorbeelden zijn psychologische barrières, afleiding vanuit de omgeving, culturele verschillen en emotionele barrières (Vandekerkhof & Beenders, 2021). Er kan hier voor ieder voorbeeld gekeken worden waarom dit een probleem vormt bij het luisteren en hoe dit aangepakt kan worden zodat het geen probleem meer zou vormen.

Ten tweede wordt onder '2.2 Attitude' gesteld dat bij persoonlijke attitude één element belangrijk is en dit is de positieve ingesteldheid van een persoon (Vandekerkhof & Beenders, 2021). In toekomstig onderzoek kan deze positieve ingesteldheid nog meer benadrukt en onderzocht worden.

Ten derde wordt onder '2.2.1 Persoonlijke attitude' aangegeven dat gedrag van teamleden en leiders, motivatie, training, toewijding tot het werk en werktevredenheid, attitude gerelateerde factoren zijn die de prestaties van teamleden bepalen (Khan et al., 2014). Als er in toekomstig onderzoek wordt gekeken naar attitude in combinatie met een andere soft skill zoals bijvoorbeeld communicatie of in combinatie met de prestaties van een team kunnen deze factoren meer uitgediept worden.

Ten vierde kunnen in het onderzoek naar welke rol communicatie speelt op de attitude van mensen ook nog andere contextuele factoren, dan teamdynamieken, betrokken en onderzocht worden.

Ten vijfde werden de interviews afgenomen bij teams met mannelijke leiders. Er zou in toekomstig onderzoek ook gekeken kunnen worden naar vrouwelijke leiders. In dit onderzoek is het zo dat het team met vrouwelijke teamleden hun leider als minder goed beoordelen. De andere twee teams met enkel mannelijke teamleden beoordelen hun leider wel als een goede leider. Hier kan dus onderzocht worden als het geslacht een rol speelt in het leiderschap en teamverband.

Ten zesde kon gesteld worden dat de teamleden in de topsport context jonger zijn dan deze in de bedrijfswereld. Ook waren in de topsport context alle teamleden jonger dan hun leider. Terwijl in de bedrijfswereld één teamlid ouder was dan de leider. Voor verder onderzoek kan er gekeken worden als de leeftijd een rol speelt bij communicatie en attitude.

Tot slot was het opmerkelijk dat men in de twee teams met een goede leider werkt met waarden. Leden van de teams gaven aan dat de leider deze kernwaarde verpersoonlijkt en dat dit goed is. Er kan in toekomstig onderzoek onderzocht worden als het opstellen van waarden als bedrijf of team een basis kan vormen om als team te functioneren en eventueel te zoeken naar succesvolle nieuwe leiders en teamleden.

9. BRONNEN

- Afremow, J. (2015). *The champion's mind: How great athletes think, train, and thrive*. Rodale Books.
- Ajjawi, R., & Higgs, J. (2012). Core components of communication of clinical reasoning: a qualitative study with experienced Australian physiotherapists. *Advances in health sciences education, 17*(1), 107-119.
- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management, 10*(3), 108.
- April, K., Lifson, D., & Noakes, T. (2012). Emotional intelligence of elite sports leaders & elite business leaders. *International Journal of Business and Commerce, 1*(5), 82-115.
- Baker, K. A. (2007). Organizational communication. *Management Benchmark Study, 1-3*.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 54*(4), 260.
- Bass, B. (1982). Individual capability, team performance, and team productivity. *Human Performance and Productivity. Vols, 1*(2), 179-222.
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher education, 37*(1), 71-93.
- Billiet, J., & Waege, H. (2010). *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: De Boeck.
- Bisbey, T., & Salas, E. (2019). Team dynamics and processes in the workplace. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Chattoraj, A. K., & Shabnam, S. (2015). Importance of soft skill in Business. *Anusandhanika, 7*(2), 105.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee relations*.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology, 25*(3), 367-380.
- Delfos, M. (2006). Communiseren is contact. *De Wereld van het Jonge Kind, 300-303*.
- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. *Frontiers in psychology, 10*, 1324.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS. *Corporate Finance Review, 14*(6), 35-38. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-soft-skills/docview/751644804/se-2?accountid=27889>
- Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. *Business Contact*.
- Filho, E. (2019). Team Dynamics Theory: Nomological network among cohesion, team mental models, coordination, and collective efficacy. *Sport Sciences for Health, 15*, 1-20.
- Flynn, J., Valikoski, T. R., & Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The Intl. Journal of Listening, 22*(2), 141-151.

- Fomenky, N. F. (2015, January). The impact of motivation on employee performance. In Global conference on business & finance proceedings (Vol. 10, No. 1, p. 332). Institute for Business & Finance Research.
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763.
- Goby, V. P., & Lewis, J. H. (2000). The key role of listening in business: A study of the Singapore insurance industry. *Business Communication Quarterly*, 63(2), 41-51.
- Gordon, S. (2007). Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, 42(4), 271-282.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2017). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hoppe, M. H. (2007). Lending an ear: Why leaders must learn to listen actively. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 27(4), 11-14.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2007). *Methoden en technieken in de Psychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Ishak, A. W. (2017). Communication in sports teams: A review. *Communication Research Trends*, 36(4), 4-38.
- Itzchakov, G., Kluger, A. N., & Castro, D. R. (2017). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them: The effect of high quality listening on speakers' attitude ambivalence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 105-120.
- Itzchakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The listener sets the tone: High-quality listening increases attitude clarity and behavior-intention consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(5), 762-778.
- Jones, G. (2002). Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 268-281. <https://doi.org/10.1080/10413200290103554>
- Kacperck, L. (1997). Non-verbal communication: the importance of listening. *British Journal of Nursing*, 6(5), 275-279.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Khan, I., Dongping, H., & Ghauri, T. A. (2014). Impact of attitude on employees performance: a study of textile industry in punjab, Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 30(1), 191-197.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win*. Reed Business Education.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901.
- Macquet, A. C., Ferrand, C., & Stanton, N. (2015). Divide and rule: A qualitative analysis of the debriefing process in elite team sports. *Applied Ergonomics*, 51, 30-38. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.04.005>

- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Messelink, A. (2019). Internationale competenties. Een model over de leeropbrengsten van internationalisering. Verkregen via: <https://www.nuffic.nl/onderwerpen/wereldburgerschap/internationale-competenties>.
- Mulder, R. H., & Ellinger, A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*.
- Myers, S. (2000). Empathic listening: Reports on the experience of being heard. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(2), 148-173.
- Nandram, S. S., & Samsom, K. J. (2006). *The spirit of entrepreneurship: exploring the essence of entrepreneurship through personal stories*. Springer Science & Business Media.
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of sustainable society*, 1(2), 36-43.
- Petty, R. E., & Krosnick, J. A. (1995). Attitude strength: An overview. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). *Kwalitatief onderzoek. Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.
- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). *The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia.
- Rao, P. S. (2019). The importance of speaking skills in English classrooms. *Alford Council of International English & Literature Journal (ACIELJ)*, 2(2), 6-18.
- Remmerswaal, J. (2015). Veiligheid en vertrouwen. In *Begeleiden van groepen* (pp. 347-353). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Sarin, S., & O'Connor, G. C. (2009). First among equals: The effect of team leader characteristics on the internal dynamics of cross-functional product development teams. *Journal of product innovation management*, 26(2), 188-205.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Borggreve, A., Booy, A., & Beltman, S. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek (Vol. 7)*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*.
- Spinks, N., & Wells, B. (1995). *Quality communication: a key to quality leadership. Training for Quality*.
- Sreena, S., & Ilankumaran, M. (2018). Developmental Speaking as A Strategy to Enhance Communication Skills—A Cognitive Based Approach. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.36), 613-618.

- Steinbrink, K. M., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2020). Top athletes' psychological characteristics and their potential for entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 859-878.
- Subarkah, A. (2018, December). Analysis of Interpersonal Communication in Sports. In 2nd Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science (YISHPESS 2018) and 1st Conference on Interdisciplinary Approach in Sports (CoIS 2018) (pp. 288-291). Atlantis Press.
- Ulloa, B. C. R., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398- 405. doi:10.1111/nhs.12048
- Van den Bossche, P., Segers, M., & Jansen, N. (2010). Transfer of training: The role of feedback in supportive social networks. *International journal of training and development*, 14(2), 81-94.
- Van der Gulden, J. (2020). Psychologische veiligheid op het werk. *TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 28(9), 49-49
- Vandekerckhof, P., & Beenders, M. (2021). *Soft skills in ondernemerschap* (1ste editie). Macmillan Publishers.
- Van Lanen, M. (2010). Inductief én deductief analyseren bij kwalitatief onderzoek: het geheel is meer dan de delen. *Kwalon*, 15(1).
- Vargas-Tonsing, T. M., & Bartholomew, J. B. (2006). An Exploratory Study of the Effects of Pregame Speeches on Team Efficacy Beliefs¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 918–933. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00049.x>
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282–298. <https://doi.org/10.1080/10413200290103563>
- Xu, M., Briñol, P., Gretton, J. D., Tormala, Z. L., Rucker, D. D., & Petty, R. E. (2020). Individual differences in attitude consistency over time: The Personal Attitude Stability Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(10), 1507-1519.
- Yengin, I. (2017). Importance of feedback in teaching, communication and information systems for learning. *Komunikacija i kultura online*, 1(1), 309-317.

10. BIJLAGEN

Bijlage I

Interviewleidraad leider

Als er enkel een zwarte vraag staat is deze zowel voor de teamleider (business) als voor de trainer (topsport). Als er een zwarte en rode vraag staat, is de zwarte voor de teamleider en de rode voor de trainer.

Inleiding

Kan u om te beginnen uzelf even kort voorstellen?

- 1) Wat is uw leeftijd?
- 2) Wat is uw geslacht?
- 3) Hoelang werkt u al in dit bedrijf?
 - a. Hoelang bent u al trainer voor deze club?
- 4) Hoelang werkt u al met dit team?
- 5) Wat is uw functie in dit bedrijf?
 - a. Wat is uw functie in deze club?

Proposities

Communicatie

P1: 'Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is een cruciaal en centraal element van leiderschap.'

- 1) Welke rol speelt communicatie voor u in de relatie met uw teamleden?
 - a. Hoe communiceert u met uw teamleden?
 - i. Is dit voor elk teamlid hetzelfde?
- 2) Waarom vindt u communicatie met uw team belangrijk?
- 3) Op welke manier communiceert u met uw teamleden?
 - a. Is er voor u een verschil als u verbaal of non-verbaal communiceert?
- 4) Zijn er bepaalde contexten waarin de communicatie beter of slechter verloopt?
- 5) Hoe verloopt de communicatie met uw teamleden? (Vlot of niet vlot?)
 - a. Is er al sprake geweest van miscommunicatie?
- 6) Speelt communicatie voor u een rol bij het behalen van succesvolle resultaten?
 - a. Zo ja, wat is voor u het belang van communicatie bij het behalen van groepsdoelen?
 - b. Hoe gaat u om met individuele doelen van teamleden?
 - i. Probeert u door middel van communicatie in te spelen op deze individuele doelen?
- 7) Is er voor u een link tussen uw communicatie en de reputatie van de groep?
- 8) Wat zijn volgens u, uw kwaliteiten op vlak van communicatie?

P2: 'Effectieve communicatie, die zowel goede spreek- als luistervaardigheden bevat, zorgt ervoor dat feedback gemakkelijker over te brengen is.'

- 1) Speelt het voor u een rol op welke manier u spreekt tegen de groep?
- 2) Speelt het voor u een rol als uw teamleden luisteren als u iets zegt?
- 3) Denkt u dat de manier waarop u spreekt tegen uw teamleden een rol heeft in hoe ze omgaan met feedback?
- 4) Speelt het bij het geven van feedback voor u een rol als de teamleden naar u luisteren?
 - a. Waarom?

Spreken

P3: 'In de bedrijfswereld kan motiveren en het verbeteren van de attitude van teamleden enkel via een vriendelijke manier van spreken. Binnen topsport kan dit ook via een dominante manier van spreken'

- 1) Welke rol speelt spreken voor u in de communicatie met uw teamleden?
- 2) Neemt u een bepaalde toon aan als u tegen uw teamleden spreekt? (bv vriendelijk, dominant, ..)
- 3) Wat is de reden waarom u op die manier tegen uw teamleden spreekt?

P4: Het gebruik van motivationele gesprekken waarbij de leider een interactieve, creatieve en inspirerende manier van spreken gebruikt wordt te weinig gebruikt in de bedrijfswereld en kan net zoals binnen topsport bijdragen aan de attitude van teamleden.

- 1) Gebruikt u motivationele gesprekken (speeches) om uw teamleden te motiveren?
 - a. Zo ja, Wat wilt u met deze gesprekken bereiken?
 - b. Zo nee, Waarom niet?
- 2) Is er voor u een link tussen motivationele gesprekken en de persoonlijke attitude van uw teamleden?
 - a. Zo ja, Welke link?

Luisteren

P5: Om als leider via communicatie een invloed te hebben op de attitude van teamleden zijn goede luistervaardigheden essentieel.

- 1) Welke rol speelt luisteren voor u bij de communicatie met uw teamleden?
- 2) Is er voor u een link tussen luisteren en de persoonlijke attitude van uw teamleden?

P6: Doordat de leider goede luistervaardigheden bezit, gaan de teamleden een attitude hebben waarbij ze openstaan voor de leider en hierdoor kan de leider een rol spelen in de attitude van de teamleden.

- 1) Wat voor houding hebben uw teamleden ten opzichte van u?
 - a. Speelt de manier waarop u luistert naar uw teamleden volgens u hier een rol in?
 - i. Zo ja, wat voor een rol?
- 2) Kan u de houding van uw teamleden ten opzichte van u linken met hun attitude?
 - a. Zo ja, Op wat voor een manier?

Feedback

P7: Trainingen worden in de bedrijfs- en topsportwereld gebruikt om de capaciteiten en attitude van teamleden te verbeteren. Door feedback te geven op deze trainingen wordt het verbeterend effect versterkt.

- 1) (Enkel business): Wordt er binnen uw bedrijf gewerkt met trainingen (opleidingen) om de capaciteiten van u teamleden te verbeteren?
 - a. Zo ja, wat voor trainingen (opleidingen)? En welk effect hebben deze trainingen (opleidingen)?
- 2) Welke rol speelt feedback voor u bij communicatie met uw teamleden?
- 3) Geeft u feedback op trainingen?
 - a. Zo ja: Wat wilt u bereiken met deze feedback?
 - i. Is er een link tussen deze feedback en de persoonlijk attitude van de teamleden?
 - b. Zo nee: Denkt u dat het geven van feedback aan uw teamleden hen zou kunnen helpen?

P8: Positieve feedback heeft een positieve impact op de attitude van teamleden.

- 1) Is er volgens u een link tussen attitude en feedback?
 - a. Zo ja, wat voor een link?
- 2) Gebruikt u zowel positieve als negatieve feedback?
 - a. Wat wilt u bereiken met deze vorm van feedback?
- 3) Denkt u dat feedback een impact heeft op de attitude van uw teamleden?

Teamleden attitude & persoonlijke attitude

P9: Een positieve attitude van teamleden is noodzakelijk voor het gewenste gedrag binnen een team.

- 1) Wat is voor u het belang van de attitude van uw teamleden? Of is er geen belang?
- 2) Hoe speelt de attitude van uw teamleden een rol in hun gedrag?
- 3) Zou u stellen dat uw teamleden altijd een positieve of negatieve attitude hebben of kan dit van context tot context verschillen?

P10: Een positieve attitude is cruciaal voor het fysieke en mentale welzijn van teamleden.

- 1) Speelt attitude een rol bij het fysieke welzijn van uw teamleden?
 - a. Zo ja, op welke manier?
- 2) Speelt attitude een rol bij het mentale welzijn van uw teamleden?
 - a. Zo ja op welke manier?

Teamdynamieken: team cohesie & psychologische veiligheid

- 1) Wat voor teamdynamieken heersen er in uw team? (Samenwerken, coördinatie, rolverdeling, ...)
- 2) Spelen deze teamdynamieken een rol in hoe binnen het team gecommuniceerd wordt?
- 3) Spelen de teamdynamieken een rol in de attitude van uw teamleden?
- 4) Hoe zou u de cohesie (samenhang) binnen uw team beschrijven?
- 5) Is er een link tussen de cohesie (samenhang) binnen het team en hoe er gecommuniceerd wordt?
- 6) Heerst er binnen uw team een gevoel van psychologische veiligheid?
- 7) Heeft het al dan niet psychologische veilig voelen binnen het team een link met hoe de teamleden communiceren?
- 8) Is er voor u een link tussen psychologische veiligheid en persoonlijke attitude van uw teamleden?
 - a. Zo ja, wat is deze link?

Toestemmingsformulier

Ondergetekende,

..... (eventueel
initialen) verklaart hierbij,

- 1) dat ik vrijwillig deelneem aan dit interview/onderzoek.
- 2) dat ik op de hoogte ben van de mogelijkheid om mijn deelname aan het onderzoek/interview op elk moment stop te zetten, hiervoor moet er geen reden gegeven worden.
- 3) dat ik toestemming geef aan de onderzoeker om de resultaten van het onderzoek op discrete en vertrouwelijke wijze te bewaren en te verwerken. De anonimiteit van de respondenten wordt te allen tijde bewaard.
- 4) dat ik toestemming geef om het interview op te nemen.

Gelezen en goedgekeurd op (datum)

De deelnemer,

.....

(handtekening)

Bijlage II

Interviewleidraad teamleden

Als er enkel een zwarte vraag staat is deze zowel voor de topsporter als de werknemer. Als er een zwarte en rode vraag staat, is de zwarte voor de werknemer en de rode voor de topsporter.

Inleiding

Kan u om te beginnen uzelf even kort voorstellen?

- 6) Wat is uw leeftijd?
- 7) Wat is uw geslacht?
- 8) Hoelang werkt u al in dit bedrijf?
 - a. Hoelang voetbalt u al in deze club?
- 9) Hoelang werkt u al in dit team?
 - a. Hoelang voetbalt u al in dit team (onder deze trainer)?
- 10) Wat is uw functie in dit bedrijf?

Proposities

Communicatie

P1: 'Kwaliteitsvolle en effectieve communicatie is een cruciaal en centraal element van leiderschap.'

- 1) Welke rol speelt communicatie voor u in de relatie met uw leider/trainer?
 - a. Hoe communiceert de leider met het team?
 - i. Verloopt de individuele communicatie met alle teamleden hetzelfde?
- 2) Waarom is het voor u belangrijk dat de leider/trainer goed communiceert met het team?
- 3) Op welke manier communiceert de leider/trainer? (Besprekingen, mail, berichten, video's, ...)
 - a. Is er voor u een verschil als de leider/trainer verbale en non-verbale communiceert?
- 4) Zijn er volgens u bepaalde contexten die ervoor kunnen zorgen dat de communicatie beter of slechter verloopt?
- 5) Hoe verloopt de communicatie met uw leider/trainer?
 - a. Is er al sprake geweest van miscommunicatie?
- 6) Speelt communicatie voor u een rol bij het behalen van succesvolle resultaten?
 - a. Wat is de rol van de leider bij het behalen van groepsdoelen? Heeft zijn communicatie hier iets mee te maken?
 - b. Wat de rol van de leider bij het halen van uw individuele doelen?
 - i. Vindt u het belangrijk dat uw leider u hiermee helpt?
- 7) Denkt u persoonlijk dat de communicatie van de leider/trainer gelinkt kan worden aan de reputatie van de groep?
- 8) Wat zijn volgens u, kwaliteiten die uw leider/trainer bezit op vlak van communicatie?

- a. Verschillen deze met kwaliteiten van uw vorige leider/trainer?

P2: 'Effectieve communicatie, die zowel goede spreek- als luistervaardigheden bevat, zorgt ervoor dat feedback gemakkelijker over te brengen is.'

- 1) Speelt hoe de leider/trainer tegen u of de groep spreekt een rol voor u?
- 2) Wat is voor u het belang van luisteren naar de leider/trainer als hij/zij spreekt?
- 3) Speelt de manier waarop de leider/trainer tegen u spreekt een rol in de manier waarop u omgaat met feedback?
- 4) Denkt u dat het voor de leider/trainer een rol speelt bij het geven van feedback als u en het team luisteren?
 - a. Hoezo denkt u dat?

Spreken

P3: 'In de bedrijfswereld kan motiveren en het verbeteren van de attitude van teamleden enkel via een vriendelijke manier van spreken. Binnen topsport kan dit ook via een dominante manier van spreken'

- 1) Welke rol speelt spreken voor u in de communicatie met uw leider/trainer?
- 2) Neemt uw leider/trainer een bepaalde toon aan als hij/zij tegen u of het team spreekt?
 - a. Wat denkt u over deze manier van spreken?
- 3) Hoe heeft deze manier van spreken een effect op u?

P4: Het gebruik van motivationele gesprekken waarbij de leider een interactieve, creatieve en inspirerende manier van spreken gebruikt wordt te weinig gebruikt in de bedrijfswereld en kan net zoals binnen topsport bijdragen aan de attitude van teamleden.

- 1) Gebruikt uw leider/trainer motivationele gesprekken (speeches) om u of de groep te motiveren?
 - a. Zo ja, hoe zou u de werking van deze motivationele gesprekken (speeches) kunnen omschrijven?
 - b. Zo nee, wat zou u ervan vinden moest hij/zij het wel doen?
- 2) Is er voor u een link tussen motivationele gesprekken en uw persoonlijke attitude?
 - a. Zo ja, Welke link?

Luisteren

P5: Om als leider via communicatie een invloed te hebben op de attitude van teamleden zijn goede luistervaardigheden essentieel.

- 1) Welke rol speelt luisteren voor u bij de communicatie met uw leider/trainer?
- 2) Is er voor u een link tussen luisteren en uw persoonlijke attitude?

P6: Doordat de leider goede luistervaardigheden bezit, gaan de teamleden een attitude hebben waarbij ze openstaan voor de leider en hierdoor kan de leider een rol spelen in de attitude van de teamleden.

- 1) Wat voor houding heeft u ten opzichte van uw leider/trainer?
 - a. Speelt de manier waarop de leider/trainer naar uw luistert hier een rol in?
 - i. Zo ja, wat voor een rol?
- 2) Linkt u deze houding ten opzichte van uw leider/trainer met uw attitude?
 - a. Zo ja, Op wat voor een manier is deze houding gelinkt met uw attitude?

Feedback

P7: Trainingen worden in de bedrijfs- en topsportwereld gebruikt om de capaciteiten en attitude van teamleden te verbeteren. Door feedback te geven op deze trainingen wordt het verbeterend effect versterkt.

- 1) (Enkel business): Kan u binnen uw bedrijf deelnemen aan trainingen (opleidingen) om uw capaciteiten te verbeteren?
 - a. Zo ja, wat voor trainingen (opleidingen) zijn dit? En welk effect hebben deze trainingen (opleidingen)
- 2) Welke rol speelt feedback voor u bij communicatie met uw leider/trainer?
- 3) Wordt er door u leider/trainer feedback gegeven op trainingen?
 - a. Zo ja: Heeft deze feedback meerwaarde voor u?
 - i. Is er een link tussen feedback en uw attitude?
 - b. Zo nee: Zou u het nuttig vinden om feedback te krijgen op trainingen?

P8: Positieve feedback heeft een positieve impact op de attitude van teamleden.

- 1) Is er volgens u een link tussen attitude en feedback?
 - a. Zo ja, wat voor een link?
- 2) Gebruikt uw leider/trainer zowel positieve als negatieve feedback?
 - a. Welk effect heeft deze vorm van feedback op u?
- 3) Heeft feedback van uw leider/trainer een impact op uw attitude?

Teamleden attitude & persoonlijke attitude

P9: Een positieve attitude van teamleden is noodzakelijk voor het gewenste gedrag binnen een team.

- 1) Wat is voor u het belang van attitude? Of is er geen belang?
- 2) Hoe speelt uw attitude een rol in uw gedrag?
- 3) Zou u stellen dat u altijd een positieve of negatieve attitude heeft of kan dit van context tot context verschillen?

P10: Een positieve attitude is cruciaal voor het fysieke en mentale welzijn van teamleden.

- 1) Speelt attitude een rol bij uw fysieke welzijn?
 - a. Zo ja, op welke manier?
- 2) Speelt attitude een rol bij uw mentale welzijn?
 - a. Zo ja, op welke manier?

Teamdynamieken: team cohesie & psychologische veiligheid

- 1) Wat voor teamdynamieken heersen er in uw team? (Samenwerken, coördinatie, rolverdeling, ...)
- 2) Spelen deze teamdynamieken een rol in hoe binnen het team gecommuniceerd wordt?
- 3) Spelen de teamdynamieken een rol in uw attitude?
- 4) Hoe zij u de cohesie (samenhang) binnen uw team beschrijven?
- 5) Is er een link tussen de cohesie (samenhang) binnen het team en hoe er gecommuniceerd wordt?
- 6) Voelt u zich psychologisch veilig binnen het team?
- 7) Speelt dit een rol in hoe u communiceert binnen de groep?
- 8) Is er voor u een link tussen psychologische veiligheid en uw attitude?
 - a. Zo ja wat is deze link?

Toestemmingsformulier

Ondergetekende,

..... (eventueel
initialen) verklaart hierbij,

- 5) dat ik vrijwillig deelneem aan dit interview/onderzoek.
- 6) dat ik op de hoogte ben van de mogelijkheid om mijn deelname aan het onderzoek/interview op elk moment stop te zetten, hiervoor moet er geen reden gegeven worden.
- 7) dat ik toestemming geef aan de onderzoeker om de resultaten van het onderzoek op discrete en vertrouwelijke wijze te bewaren en te verwerken. De anonimiteit van de respondenten wordt te allen tijde bewaard.
- 8) dat ik toestemming geef om het interview op te nemen.

Gelezen en goedgekeurd op (datum)

De deelnemer,

.....

(handtekening)