



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Van topsport naar ondernemerschap: welke factoren bepalen een succesvolle overgang?

Sybre Blondeel

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Van topsport naar ondernemerschap: welke factoren bepalen een succesvolle overgang?

Sybren Blondeel

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Woord vooraf

Beste lezer

Ik heb de eer u mijn masterproef getiteld 'Van topsport naar ondernemerschap: welke factoren bepalen een succesvolle overgang?' te presenteren. Deze masterproef is geschreven als eindstuk van mijn studie Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Ondernemerschap & Management. Dit onderzoek is begonnen in augustus 2023 en voltooid in januari 2024.

Mijn passie voor ondernemerschap, persoonlijke groei en sport, bracht mij ertoe om dit onderwerp te kiezen. Uit eigen ervaring heb ik ontdekt dat soft skills zoals het werken in team en communicatie zeer belangrijk zijn. Bovendien viel het mij op dat veel voormalige topsporters na hun sportcarrière de stap naar het ondernemerschap zetten. Ik vroeg mij af waarom deze keuze steeds meer wordt gemaakt en of de ontwikkeling van communicatie- en teamvaardigheden doorheen een topsportcarrière hierbij een cruciale rol speelt. Samen met mijn promotor Prof. Dr. Pieter Vandekerckhof heb ik dit onderzoeksdomain verder afgebakend en zijn we tot de onderzoeksvraag gekomen. De onderzoeksvraag is als volgt: 'Hoe dragen de teamwerk- en communicatievaardigheden die topsporters hebben ontwikkeld bij aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap?'.

Bij deze wil ik mijn promotor Prof. dr. Pieter Vandekerckhof, mijn co-promotor Shayan Sheshblooki en de Universiteit Hasselt bedanken voor de interessante opleiding, goede begeleiding en ondersteuning gedurende dit traject. Mijn oprechte dank gaat ook uit naar alle respondenten van dit onderzoek die mij hebben voorzien van nuttige inzichten. Zonder hun medewerking en inzichten zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest. Tot slot wil ik mijn ouders, familie, vrienden en vriendin graag bedanken om mij te motiveren om deze proef met succes te kunnen afronden.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn masterproef.

Sybren Blondeel

Geel, januari 2024

Samenvatting

Doel- en probleemstelling

Topsportcarrières duren meestal tussen de 3 en 6 jaar, waardoor atleten moeten nadenken over een tweede carrière (Boyd, Harrison & McInerny, 2021). De overgang naar ondernemerschap wordt steeds vaker gemaakt vanwege de vele gelijkenissen met topsport zoals de sterke prestatiemotivatie, het vermogen om kansen te herkennen en een veerkrachtige instelling (Ayala & Manzano, 2014; Fletcher & Hanton, 2003; Kenny, 2015; Steinbrink, Berger & Kuckertz, 2020; Steinbrink & Ströhle, 2023). Of ze nu actief blijven in hun huidige sport of een totaal nieuwe richting inslaan, de juiste kennis en soft skills zijn van groot belang om de overgang van topsport naar een nieuwe uitdaging vlot te laten verlopen. Essentieel hierin is een breed gamma aan ondernemende soft skills waaronder communicatie- en teamvaardigheden. De vraag is echter of topsporters deze key vaardigheden ook ontwikkelen, welke overdraagbaar zijn en of begeleiding noodzakelijk is. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, is als volgt: 'Hoe dragen de teamwerk- en communicatievaardigheden die topsporters hebben ontwikkeld bij aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap?'.

Methodologie

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, heeft deze studie zich eerst grondig verdiept in de bestaande literatuur. Daarna werden er tien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij voormalige topsporters die momenteel actief zijn als ondernemer. Door gebruik te maken van de *grounded theory* zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd aan de hand van transcripties en coderingen. Op basis hiervan konden conclusies worden getrokken en zijn er nieuwe inzichten ontstaan.

Resultaten

Ten eerste blijkt uit het onderzoek dat de respondenten tijdens hun sportcarrière verscheidene communicatie- en teamvaardigheden ontwikkelden die aanzienlijk bijdragen aan hun succes als ondernemer. Het gaat met name vooral om: feedback geven, actief luisteren, de kracht van duidelijke verbale en non-verbale communicatie en empathisch vermogen. Daarnaast werd ook 'pitchen' als een belangrijke skill geïdentificeerd in functie van het ondernemen. Echter, deze vaardigheid wordt slechts gedeeltelijk ontwikkeld in topsport. Topsporters hebben ervaring met communicatie met teamgenoten, het geven van instructies, persconferenties en interviews. Daardoor ontwikkelen ze vaardigheden zoals het spreken in groep, verbaal communiceren en het gebruik van de juiste taal. Overtuigend en beknopt kunnen presenteren, 'pitchen', vereist echter extra begeleiding. De focus in topsport ligt namelijk meer op andere vaardigheden en in veel mindere mate op het 'pitchen'. In topsportcommunicatie, zowel in teamsport als individuele sporten, zijn feedback en actief luisteren van essentieel belang voor de bevordering van groei en prestaties. De respondenten benadrukken dat zich kunnen inleven (empathisch vermogen), de effectiviteit van feedback en luisteren verhoogt omdat iedereen behoefte heeft aan een unieke benadering. Er werd echter opgemerkt dat non-

verbale communicatie sterker ontwikkeld wordt in teamsporten dan bij individuele sporten. In teamsport moeten spelers elkaar begrijpen, lezen en zich op de juiste manier uitdrukken om goed samen te werken. Deze skill, non-verbale communicatie, is ook in het ondernemerschap van groot belang om de behoeften van klanten te ontdekken.

Er zijn een aantal verschillen tussen teamsporters en individuele atleten. Zo neigen individuele atleten meer naar zelfstandigheid terwijl teamsporters meer empathisch vermogen ontwikkelen. Zowel teamspelers als individuele atleten ontwikkelen tijdens hun topsportcarrière vaardigheden die erg waardevol zijn voor het ondernemerschap.

Ook teamwerk speelt een belangrijke rol in topsport. Teamwerk is breder dan enkel het sporten in een team, ook de samenwerking met een coach kan beschouwd worden als teamwerk. Door in teamverband te werken, ontwikkelen atleten allerlei vaardigheden zoals communicatie, acceptatie en aanpassingsvermogen, conflictoplossing en respect.

Daarnaast benadrukt de studie dat persoonlijke kwaliteiten zoals bescheidenheid, gedrevenheid, sociale intelligentie en het vermogen om vertrouwen te ontwikkelen van groot belang zijn voor een gezonde samenwerking in teamverband. In tegenstelling tot de bevindingen van Lencioni (2016) blijkt het dat het ook noodzakelijk is om bepaalde ego's in een team te hebben. Sterke persoonlijkheden gericht op doorzettingsvermogen zijn waardevol om het team te motiveren. Niet te verwarren met egoïsme. Een team met meerdere dominante persoonlijkheden met dezelfde rol functioneert volgens de respondenten echter niet goed. Denk maar aan een team met zowel Wout van Aert en Mathieu van der Poel als kopman.

De resultaten geven ook aan dat conflicten tijdens een sportcarrière onvermijdelijk zijn vanwege de hoog oplopende emoties, extreme druk en verschillende karakters. Goede teamspelers hebben echter de capaciteit om deze conflicten om te zetten naar constructieve interacties. In lijn hiermee is vertrouwen de ruggengraat voor teamprestaties waarbij open communicatie, het lezen en begrijpen van mensen en empathisch vermogen essentieel zijn. Het belang van psychologische veiligheid waarbij atleten zich gerespecteerd en geaccepteerd voelen, versterkt de basis van effectief en efficiënt teamwerk. Hierdoor ontstaat niet alleen een betere samenwerking maar wordt ook de persoonlijke groei van individuele teamleden bevorderd.

Ten laatste benadrukt dit onderzoek samen met het theoretisch model van Schlossberg (1981) de nood aan effectieve begeleiding voor topsporters die de overgang naar ondernemerschap maken. De reden hiervoor is dat topsporters slechts in beperkte mate herkennen welke de transferabele skills zijn. Uit het Life Development Intervention model van Danish, Petitpas & Hale (1993) en het transitie-model van Schlossberg (1981) blijkt dat iedere atleet de overgang naar ondernemerschap op een unieke manier ervaart. Dit is afhankelijk van verschillende factoren zoals institutionele begeleiding en het gebruik van een sociaal netwerk. Het onderzoek toont aan dat de overgang naar ondernemerschap zwaarder is voor wie geen opleiding of ondersteuning kreeg. Aanvullend zijn er ook vaardigheden die tijdens een topsportcarrière niet voldoende ontwikkeld worden zoals digitale communicatie en zelfregulering. Hierbij hebben atleten gerichte ondersteuning nodig via een op maat gemaakt traject met focus op soft en hard skills. Bovendien is het opvallend dat topsporters die zich volledig focussen op hun sport zonder aandacht voor hun opleiding vaak tekortkomen wat

betreft technische vaardigheden zoals financiële kennis. Dit benadrukt nogmaals de behoefte aan begeleiding.

Kortom, communicatieve en teamwerkvaardigheden worden sterk ontwikkeld in topsport en zijn goed overdraagbaar naar zowel een ondernemerscarrière als het dagelijkse leven. De ervaring van de overgang varieert echter voor elke topsporter vanwege allerlei factoren waaronder ondersteuning. Dit vormt een hindernis in het verkennen van de overdraagbare vaardigheden. Het is dus essentieel om de nodige ondersteuning te bieden om een soepele overgang te creëren, zodat topsporters hun volledig potentieel kunnen benutten, zowel uit hun ontwikkelde als onderontwikkelde vaardigheden.

Kritische beschouwingen

Huidig onderzoek is gelimiteerd door de beperkte omvang van de steekproef van tien personen en het feit dat de geografische focus enkel op België lag. Voor een meer representatief inzicht kan dit onderzoek verder aangevuld worden met een grotere populatie (kwantitatief onderzoek). Bovendien zou het zinvol zijn om onderzoek te voeren op een breder geografisch gebied zoals de Benelux, Europa of zelfs wereldwijd. Hierbij is het belangrijk rekening te houden met culturele verschillen. Deze hebben namelijk een impact op hoe de bevolking bepaalde soft skills toepast. Het herhalen van het onderzoek op verschillende tijdstippen zoals tijdens de sportcarrière, tijdens de overgang naar het ondernemerschap en tijdens de ondernemerscarrière kan een nog breder inzicht bieden. Daarboven kan het nuttig zijn om ook de verschillen tussen goedbetaalde en minder goedbetaalde sporten en diverse niveaus binnen topsport in kaart te brengen. Deze inzichten zijn niet alleen academisch relevant maar ook praktisch bruikbaar. Met een breder onderzoek kunnen organisaties, coaches en atleten aan de slag om nog meer in te zetten op het ontwikkelen van vaardigheden die de overstap naar het ondernemerschap ondersteunen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	3
Lijst met figuren	4
Lijst met tabellen	5
1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie: theoretische kader	3
2.1 Identiteit sporters en hun rol als athlepreneur	3
2.2 Overgang naar ondernemerschap en transferable skills	4
2.2.1 Gelijkenissen atleet en ondernemer.....	5
2.2.2 Transferable skills	7
2.2.3 Transferable soft skills	8
2.2.4 Soft skills ontwikkeld en onderontwikkeld in topsport	9
2.2.5 Soft skills in ondernemerschap	9
2.3 Communicatie en teamwerk als 2 transferable skills.....	10
2.3.1 Communicatie: een essentiële soft skill.....	10
2.3.2 Communicatie binnen topsport: luisteren en feedback	10
2.3.3 Communicatie binnen ondernemerschap: luisteren en feedback.....	11
2.3.4 Teamwerk – samenwerken naar succes.....	13
2.3.5 Teamspeeler binnen teamsport en individuele sport	13
2.3.6 Teamspeeler binnen ondernemerschap	14
3. Methodologie	16
3.1 Dataverzameling.....	16
3.2 Data-analyse.....	17
4. Resultaten	22
4.1 Ondernemerschap en topsport.....	22
4.1.1 Keuze ondernemerschap	22
4.1.2 De overgang van topsport naar ondernemer	23
4.1.3 Ondersteuning en nood aan begeleiding tijdens overgangsfase	24
4.1.4 Het ervaren van gelijkenissen en verschillen tussen topsport en ondernemerschap...	25
4.2 Transferable skills	26
4.2.1 Eerstgenoemde vaardigheden.....	26

4.2.2	Belangrijkste soft skills binnen ondernemerschap	26
4.2.3	Ontwikkeling en impact van soft skills uit de sportcarrière op ondernemerschap	27
4.2.4	Onderontwikkelde soft skills in topsport en essentieel voor ondernemerschap	28
4.3	Communicatie in topsport	30
4.3.1	Rol van communicatie in de sportcarrière	30
4.3.2	Meest waardevolle aspecten van communicatievaardigheden in topsport.....	31
4.3.3	Feedback	32
4.3.4	Luisteren	34
4.4	Teamwerk in topsport.....	35
4.4.1	Mate van teamwerk in een sportcarrière	35
4.4.2	Ontwikkelde teamvaardigheden	36
4.4.3	Teamspeler in sport en relevantie voor ondernemerschap.....	37
4.4.4	Teamdynamieken – vertrouwen en conflicten.....	39
5.	Discussie & conclusie.....	41
5.1	Discussie	41
5.1.1	Overgang van topsport naar ondernemerschap	41
5.1.2	Transferable skill: communicatie	42
5.1.3	Transferable skill: Teamwerk.....	43
5.2	Theoretische en praktische implicaties	44
5.3	Beperkingen en toekomstig onderzoek	45
5.4	Conclusie	46
I.	Bibliografie	48
II.	Bijlagen	52
a.	Interviewprotocol.....	52

Lijst met figuren

Figuur 1: Datastructuur van communicatie & teamwerk (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)	21
---	-----------

Lijst met tabellen

Tabel 1: Achtergrondkenmerken van de respondenten	17
Tabel 2: Voorbeeld open codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)	18
Tabel 3: Voorbeeld axiale codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel).....	19
Tabel 4: Voorbeeld selectieve codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)	20

1. Inleiding

Topsporters wijden zich gedurende hun hele carrière elke dag opnieuw aan het verbeteren van hun vaardigheden binnen een bepaalde sport om hun concurrent te overtreffen (Press, 2023). Niettemin gaan deze topatleten doorgaans op relatief jonge leeftijd met pensioen in vergelijking met andere beroepen (Wylleman, Alfermann, Lavallee, 2004). Vanwege de korte duur van een sportcarrière zijn vele atleten nog te jong om stil te zitten en hebben ze nog niet voldoende financiële middelen vergaard om hun levensonderhoud op lange termijn te garanderen. Hierdoor zijn de meeste topsporters na hun actieve sportcarrière genooddaakt om na te denken over een tweede carrière, waarbij ze vaak de overgang maken naar ondernemerschap. Diverse studies tonen aan dat deze beslissing vaak wordt genomen vanwege opvallende gelijkenissen tussen topsport en ondernemerschap waaronder persoonlijkheidskenmerken en soft skills (Ayala & Manzano, 2014; Fletcher & Hanton, 2003; Kenny, 2015; Steinbrink, Berger, & Kuckertz, 2020; Steinbrink & Ströhle, 2023).

In de dynamische wereld van vandaag moeten zowel succesvolle atleten als ondernemers zich voortdurend aanpassen aan veranderingen. Hierdoor wordt het belang van zogenaamde 'soft skills' steeds meer erkend. Deze soft skills, die nog vaak onvoldoende aandacht krijgen, omvatten persoonlijke kwaliteiten en sociale vaardigheden die mensen in staat stellen o.a. effectief te communiceren, samen te werken, kritisch te denken, en een groeimindset te hebben (Cimatti, 2016; Talent, 2021; Vandekerkhof, 2021). Ze zijn van essentieel belang voor een overgang naar ondernemerschap. Groeimindset, veerkracht en creativiteit zijn al onderzocht door onder andere Robinson and Stubberud (2014), Van Gompel (2022) en Ayala and Manzano (2014). Deze vaardigheden dragen onder andere bij aan een verhoogde mate van ondernemingsintentie en blijken cruciaal voor zowel topsporter als ondernemers.

Soft skills zoals communicatie- en teamvaardigheden werden echter nog niet voldoende onderzocht (Boyd, Harrison, & McInerney, 2021; Ishak, 2017). Om die reden focust deze studie zich op de ontwikkeling van communicatie- en teamwerkvaardigheden binnen topsport. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan communicatievaardigheden zoals feedback en actief luisteren (Predoiu et al., 2019; Sari, Soyer, & Yiğiter, 2012). Bovendien wordt de aanwezigheid van de drie kenmerken volgens de studie van Lencioni (2016), namelijk bescheidenheid, gedrevenheid en sociale intelligentie onderzocht. Dit framework is specifiek ontwikkeld voor teamwerk en legt de nadruk op de eigenschappen van een goede teamspeler. Daarnaast wordt er gekeken naar hoe vertrouwen zowel individuele als teamprestaties beïnvloedt. Het hoofddoel van het onderzoek is het achterhalen of deze vaardigheden zich ontwikkelen in topsport en of deze potentieel overdraagbaar zijn naar ondernemerschap. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het *Life Development Intervention model* van Danish, Petitpas and Hale (1993) en het theoretisch *Schlossberg's transition model* van Schlossberg (1981). Deze modellen erkennen dat de pensionering van topsporters een overgangsproces is en benadrukken dat deze transitie overdraagbare of transferable skills omvat. De manier waarop dit ervaren wordt, hangt af van verschillende factoren zoals timing, context en duurtijd van het proces en kan anders ervaren worden door ieder individu. Het overgangsproces kan zowel positief als negatief ervaren worden, afhankelijk van factoren zoals de mate van ondersteuning. Met behulp van

dit model kan er onderzocht worden of topsporters zich bewust waren van deze vaardigheden en in hoeverre ze overdraagbaar zijn. De onderzoeksvraag die hieruit voortkomt, is als volgt: 'Hoe dragen de teamwerk- en communicatievaardigheden die topsporters hebben ontwikkeld bij aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap?'.

In dit onderzoek wordt er geopteerd om aan kwalitatief onderzoek te doen omdat er behoefte is aan een beter begrip van concepten, gedachten en ervaringen (Mortelmans, 2013). Met behulp van tien diepte-interviews wordt ernaar gestreefd om inzichten te verkrijgen in de impact van deze soft skills op het succes van topsporters. Deze verkregen inzichten worden vervolgens geanalyseerd volgens de *grounded theory* van Eisenhardt & Graebner (2007), waarmee een nieuwe theorie wordt ontwikkeld door systematische gegevensverzameling en analyse. De nieuwe inzichten worden vervolgens getoetst aan bestaande literatuur en de onderzoeksvraag om een geldige theoretische basis te creëren (White & Cooper, 2022). Op deze manier kunnen er conclusies worden getrokken over de mogelijke relevantie van deze soft skills.

De verworven inzichten uit dit onderzoek, met nadruk op de overdraagbare vaardigheden, in het bijzonder communicatie- en teamwerkvaardigheden, zijn aanvullend aan de bestaande literatuur. Het onderzoek breidt de bestaande academische kennis over de overgang van topsport naar ondernemerschap uit. Met name omdat dit onderzoek zich toespitst op de ontwikkeling van zachte communicatieve- en teamwerkvaardigheden in topsport die vervolgens overdraagbaar blijken te zijn naar ondernemerschap. De identificatie van deze overdraagbare vaardigheden geven een dieper begrip aan hoe ervaringen in topsport kunnen leiden tot succesvol ondernemen. Dit is een waardevolle toevoeging aan de bestaande literatuur over de kennis van transferable skills tussen deze twee carrièrepaden. Daarnaast opent dit nieuwe perspectieven voor verder onderzoek met betrekking tot deze overgang. Tot slot bevestigt dit onderzoek de variaties in individuele ervaringen tijdens deze specifieke transitie zoals beschreven in het LDI-model van Danish, Petitpas and Hale (1993) en het model van Schlossberg (1981). Dit omvat onder andere positieve ervaringen door ondersteuning vanuit onderwijs en het sociale netwerk, evenals het gebrek aan erkenning van ontwikkelde vaardigheden door een beperkte mate van formele ondersteuning.

De resultaten van dit onderzoek hebben ook praktische implicaties. Zo bieden ze de mogelijkheid om effectieve programma's vorm te geven die focussen op het bevorderen van de ontwikkeling van essentiële ondernemende soft skills. Deze programma's kunnen topsporters aanmoedigen om te kiezen voor een tweede carrière als ondernemer, als ook hun kansen op succesvol ondernemerschap vergroten.

Om de onderzoeksvraag op een inductieve wijze te kunnen beantwoorden, wordt er in hoofdstuk 2 een literatuurstudie uitgevoerd. Om vervolgens over te gaan naar de methodologie in hoofdstuk 3, waarbij de focus ligt op de dataverzameling en data-analyse met de *grounded theory* als analysemethode. Dit wordt gevolgd door de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 4 waarbij de concepten, gedachten en ervaringen van de respondenten helder worden weergegeven. Tot slot wordt er een discussie gevoerd tussen de bekomen resultaten en de bestaande literatuur met bijhorende conclusies in hoofdstuk 5.

2. Literatuurstudie: theoretische kader

2.1 Identiteit sporters en hun rol als athlepreneur

Een topsporter is iemand die enorme trainingsvolumes omzet en meedoet op het hoogste niveau binnen zijn sport. Wat hen onderscheidt van atleten met gemiddelde of lagere kwalificaties is zowel kwantitatief als kwalitatief zichtbaar (Janelle & Hillman, 2003). Kwantitatief gaat het om meetbare hoeveelheden of prestaties zoals snelheid, kracht, uithoudingsvermogen en parameters zoals $\text{VO}_2 \text{ max}$. $\text{VO}_2 \text{ max}$ is de maximale snelheid waarop je lichaam tijdens inspanning zuurstof uit de lucht kan halen en het naar de cellen transporteert voor ademhaling (Lorenz et al., 2013). Kwalitatief gaat het om mentale veerkracht, consistentie, tactisch inzicht en de capaciteit om onder druk te blijven presteren op niveau (Byrne & McLean, 2002; Lorenz et al., 2013; Sands et al., 2019).

De gemiddelde leeftijd waarop sporters hun carrière beëindigen, verschilt sterk tussen diverse sporten en hangt af van de specifieke fysieke eisen voor elke sport. Algemeen gezien hebben topsporters een relatief korte carrière tussen de 3 tot 6 jaar. Dit betekent dat ze vaak op vrij jonge leeftijd op pensioen gaan. Ze eindigen hun sportcarrière vaak vanwege blessures, ouderdom, persoonlijke redenen of ongevallen (Boyd, Harrison, & McInerney, 2021; Wylleman, Alfermann, & Lavalley, 2004). Omwille van deze korte duur hebben velen nog niet voldoende financiële middelen om hun levensonderhoud op lange termijn te garanderen. Atleten die hun carrière vroegtijdig hebben moeten stoppen zijn onder andere wielrenner Sep Vanmarcke, veldrijder Niels Albert, en voetballer Sergio Agüero. Zij werden allen gedwongen te stoppen wegens hartritmestoornissen (Dictus; Sam Marsden, 2021; Sporza, 2023). Ook meerkamper Hans Van Alphen werd geconfronteerd met een langdurige bekkenblessure die verhinderde dat hij op topniveau kon blijven presteren. Ook hij moest noodgedwongen afscheid nemen van zijn sportcarrière (DeMorgen, 2016). Natuurlijk eindigen niet alle sportcarrières op een negatieve manier. Denk aan veldrijder Sven Nys die ervoor koos om op pensioen te gaan na het bereiken van al zijn vooropgestelde doelen. Of aan Xavi Hernandez die coach werd en Sebastian Vettel die op eigen initiatief zijn Formule 1 wagen in de garage parkeerde (Dictus; ESPN, 2019; Vording, 2022). Hoewel er enkele uitzonderingen bestaan, worden de meeste atleten geconfronteerd met de uitdaging om na hun sportieve carrière creatieve oplossingen te vinden om hun levensstijl te handhaven. Een aantal van hen kiest ervoor om binnen de sportwereld te blijven, waar ze eerder al schitterden als topsporters maar nu in verschillende rollen zoals manager, coach, analist of commentator. Anderen maken gebruik van hun uitgebreide netwerk en hun bekendheid om sportproducten en merken te promoten. Voor veel sporters opent zich wellicht een nieuwe horizon in de wereld van ondernemerschap (Kenny, 2015).

2.2 Overgang naar ondernemerschap en transferable skills

Steeds vaker wordt de overgang gemaakt van topsport naar ondernemerschap. Dit wordt beïnvloed door verschillende factoren. Een van de belangrijkste drijfveren voor deze overgang is het feit dat er heel wat gelijkenissen zijn tussen topsport en ondernemerschap. Het onderzoek van Zhao, Seibert and Lumpkin (2010) toont aan dat de aantrekking tot ondernemerschap groter is wanneer mensen vinden dat hun eigen persoonlijkheidskenmerken zoals de openheid om dingen te ervaren en hun stiptheid, overeenstemmen met die van ondernemerschap. Bovendien is het opmerkelijk dat de combinatie van persoonlijkheidskenmerken die tot succes leiden in de wereld van topsport zoals o.a. emotionele stabiliteit en extraversie, ook van belang zijn om succesvol te kunnen ondernemen (Quast, 2016). De overgang naar een tweede carrière vereist vaak het aanleren van nieuwe vaardigheden, zoals besproken door Sinclair and Orlick (1993). Het belang van deze 'nieuwe vaardigheden' wordt benadrukt door recente studies, waaronder die van Davis (2023), Stuffix (2018) en Wagner (2013), die hebben onderzocht wat de oorzaak is van een aanzienlijk percentage faillissementen bij beginnende ondernemers. Volgens Wagner (2013) gaat 80% van de startende ondernemingen failliet en slagen er slechts 2 van de 10 ondernemers in om hun bedrijf succesvol draaiende te houden gedurende de eerste 18 maanden. Er blijkt ook een herkenbaar patroon van mislukkingen binnen de wereld van ondernemerschap. Technische en conceptuele vaardigheden (ook wel 'harde vaardigheden' genoemd) zijn meestal niet de belangrijkste oorzaak voor het falen van een bedrijf. Problemen in interpersoonlijke communicatie (ook wel 'soft skills' genoemd) komen echter steeds vaker naar voren als de belangrijkste oorzaak van mislukking. Dit statement wordt eveneens ondersteund in de studie van Holmberg-Wright and Hribar (2016) waarin wordt beschreven dat ondernemers vaak problemen ondervinden bij het managen van hun bedrijf omdat ze zich te veel richten op hun gespecialiseerde vakgebied. Dit gaat ten koste van hun leiderschaps- en managementvaardigheden. Uit bovenstaande studies kan worden afgeleid dat het bezitten van zachte vaardigheden van cruciaal belang is voor ondernemers. Dit was dan ook de aanleiding voor dit onderzoek.

Het belang van dergelijke vaardigheden wordt nog verder benadrukt door het onderzoek van Bonnstetter (2012) die een groep seriële ondernemers onderzocht. Hierbij heeft hij vijf specifieke vaardigheden geïdentificeerd die deze ondernemers onderscheiden en het meest voorspellend waren voor een succesvolle ondernemersmentaliteit: overtuigingskracht, leiderschap, persoonlijke verantwoordelijkheid, doelgerichtheid en interpersoonlijke vaardigheden. Dat laatste zorgt ervoor dat de andere vier vaardigheden samenblijven. Deze vaardigheden bleken het meest voorspellend te zijn voor het slagen in de ondernemerswereld. In het onderzoek van Bonnstetter (2012) gaf een ondernemer aan dat goed ontwikkelde interpersoonlijke vaardigheden, ook bekend als soft skills, het verschil kan betekenen tussen het falen of slagen van een bedrijf. Hoewel sterke technologische vaardigheden of hard skills belangrijk zijn bij het starten van een bedrijf, dragen ze niet in dezelfde mate bij aan de cruciale eigenschappen van een succesvolle ondernemer. De kernkwaliteiten van een goede ondernemer zijn creativiteit, doorzettingsvermogen en vooral sociale vaardigheden, zoals effectieve communicatie om geweldige teams te coachen en te vormen en om effectief met klanten te kunnen samenwerken. Kortom, het ontwikkelen van effectieve interpersoonlijke vaardigheden speelt een cruciale rol bij het succes van een onderneming (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Vanuit

het perspectief 'het belang van interpersoonlijke vaardigheden in ondernemerschap' is het interessant om te onderzoeken in welke mate soft skills zoals communicatie en teamwork zich ontwikkelen bij topsporters gedurende hun sportcarrière. Deze soft skills zijn gekozen omdat er nog weinig literatuur over bestaat en ze theoretisch gezien cruciaal blijken te zijn voor de transitie naar ondernemerschap.

In de wereld van sport en ondernemerschap zijn er opvallende gelijkenissen, waarbij persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden een cruciale rol spelen. Zowel topsporters als succesvolle ondernemers moeten beschikken over bepaalde eigenschappen en competenties om uit te blinken in hun vakgebied. In het volgende deel worden deze gelijkenissen duidelijk beschreven.

2.2.1 Gelijkenissen atleet en ondernemer

Eerder onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van atleten, niet atleten en ondernemers door Allen, Greenlees and Jones (2013), Quast (2016), Tok (2011) en Zhao and Seibert (2006) heeft tot inzichten geleid over welke persoonlijkheidseigenschappen deze verschillende groepen bezitten.

In een onderzoek door Steinbrink, Berger and Kuckertz (2020), zijn bovenstaande studies en gelijkenissen verder bevestigd. Steinbrink, Berger and Kuckertz (2020) gebruikten de 'personality-job fit theorie' als basis voor hun onderzoek, waarbij zij de 'Big Five' persoonlijkheidskenmerken (extraversie, neuroticisme, consciëntieusheid, openheid voor ervaring en vriendelijkheid) en de risicobereidheid van 110 individuen analyseerden. Hieruit bleek dat ondernemers en atleten minder neurotisch (emotioneel kwetsbaar) zijn doordat beide groepen regelmatig te maken hebben met onzekerheid. Hierdoor staan ze sterker in stressvolle momenten. Daarnaast valt op dat ondernemers en atleten over het algemeen extravert en consciëntieuzer (zorgvuldiger) zijn. Deze zorgvuldigheid heeft te maken met een hoge werkbelasting en fysieke/mentale inspanningen. Zowel topsporters als ondernemers tonen doorzettingsvermogen om hun doel te bereiken. Tot slot toonde deze studie aan dat beide groepen een grotere neiging hebben om risico's te nemen in vergelijking met niet-topsporters/ondernemers. Dit komt doordat beide groepen tijdens hun carrière te maken krijgen met verschillende soorten risico's zoals financiële en sociale risico's en bijkomend ook risico's omtrent gezondheid en kapitaal (Steinbrink, Berger, & Kuckertz, 2020). Kortom, er zijn opvallende gelijkenissen tussen de persoonlijkheidskenmerken van atleten en ondernemers die bijdragen aan een verhoogde ondernemersintentie. Het begrijpen van deze verschillende overeenkomsten is interessant voor het onderzoek naar soft skills omdat atleten die bijvoorbeeld extravert zijn, non-verbale communicatie zoals stemgebruik, lichaamstaal, gezichtsuitdrukkingen en gebaren beter kunnen vertalen (Akert & Panter, 1988). Dit kan binnen ondernemerschap helpen bij het opbouwen van relaties, het overtuigen van investeerders en het begrijpen van de behoeften. Allemaal zaken die van belang zijn in zakelijke communicatie (Peleckis, Peleckienė, & Polajeva, 2016).

Buiten de opmerkelijke overeenkomsten in de Big Five persoonlijkheidskenmerken en risicobereidheid, heeft onderzoek van Ayala and Manzano (2014) aangetoond dat er nog een andere belangrijke factor is voor succes binnen ondernemerschap en sport, namelijk veerkracht. Veerkracht is een zachte vaardigheid die laat zien hoe goed iemand om kan gaan met stressoren zoals prestatiedruk, tegenslagen en onzekerheid. Zowel bij ondernemers als atleten is deze eigenschap in

hoge mate aanwezig (Ayala & Manzano, 2014; Fletcher & Sarkar, 2012; Steinbrink & Ströhle, 2023). Atleten ontwikkelen deze vaardigheid doordat ze voortdurend worden geconfronteerd met tegenslagen die niet alleen hun sportief maar ook persoonlijk leven beïnvloeden. Opvallend is dat het niveau van veerkracht en de intentie om te ondernemen hoger waren bij topsporters in vergelijking met 'gewone' of niet-sporters (Steinbrink & Ströhle, 2023). Daarnaast wijst de studie van Robinson and Stubberud (2014) aan dat het spelen van competitieve spellen een positieve invloed heeft op creativiteit. Die verhoogde creativiteit kan teruggeleid worden naar de verbeterde zuurstoftoevoer en bloedcirculatie bij topsporters, waardoor de hersenen extra gestimuleerd worden (Colzato et al., 2013). Tot slot toont de studie van Van Gompel (2022) aan dat de mindset die ontwikkeld wordt binnen topsport helpt om standvastig te zijn in een zeer competitieve zakelijke omgeving.

Bovenstaande literatuur toont het belang van veerkracht, creativiteit en mindset als soft skills die zowel door atleten als ondernemers wordt ontwikkeld. Er is slechts in beperkte mate onderzoek gevoerd naar ondernemende skills als communicatie en teamwork. Daarom is het interessant om te onderzoeken hoe atleten ook deze ondernemende vaardigheden ontwikkelen en hoe deze vaardigheden bijdragen aan een betere overgang naar ondernemen. Aan de hand hiervan kunnen er effectieve trainingsvoorstellen worden opgesteld voor atleten die de overgang naar ondernemerschap maken. Het stelt ons ook in staat om te focussen op het versterken van deze soft skills, wat het verschil kan maken tussen slagen en falen in het ondernemerschap.

2.2.2 Transferable skills

Atleten ontwikkelen doorheen hun carrière veel overdraagbare vaardigheden die zeer gerespecteerd worden in de zakenwereld. Deze vaardigheden worden ook wel transferabele skills genoemd. Deze zijn niet alleen nodig voor een sportcarrière maar ook van waarde in een ander niet-sport gerelateerd milieu zoals het bedrijfsleven. Naast 'veerkracht', omvatten deze ook vaardigheden als strategisch denken, leiderschap, doorzettingsvermogen, flexibiliteit, geduld en nog veel meer (Boyd, Harrison, & McInerney, 2021). Een goed voorbeeld van transferabele skills is het vermogen van een atleet om voortdurend te streven naar succes en tegelijkertijd continu op te boksen tegen sterke concurrentie. Dit komt ook van pas bij een carrière als ondernemer, waar je moet concurreren tegen andere bedrijven en tegelijkertijd je marktaandeel binnen de sector moet versterken. Zoals eerder vermeld, is een carrièreswitch voor topatleten onvermijdelijk. Echter, het is voor atleten niet altijd duidelijk welke waardevolle lessen en vaardigheden ze tijdens hun topsportcarrière hebben opgedaan als gevolg van een tunnelvisie en een beperkte zelfperceptie (Petitpas et al., 1992). Dit kan leiden tot een negatieve ervaring bij de overgang naar het ondernemerschap waarbij het gevoel overheerst dat ze de verworven vaardigheden tijdens hun topsportcarrière niet kunnen toepassen in hun nieuwe carrière (Bernes et al., 2009). Daarom is het belangrijk om hun zachte vaardigheden te herkennen en hen effectief te ondersteunen bij deze overgang.

Een overgang van topsport naar ondernemerschap is niet voor iedereen hetzelfde (Barclay, 2017). De transitietheorie van Schlossberg (1981) identificeert en definieert deze verschillen en ontwikkelde een framework om te bepalen waar individuen zich bevinden in de overgang, met als doel hen effectiever te begrijpen en te ondersteunen (Barclay, 2017). De overgang wordt volgens Schlossberg (1981) beïnvloed door drie belangrijke categorieën van factoren. Allereerst spelen persoonlijke kenmerken zoals de levensfase of sociaaleconomische status een cruciale rol. Daarnaast zijn interpersoonlijke ondersteuningssystemen en institutionele ondersteuning van enorm belang. Ook hebben factoren zoals de oorzaak van de rolverandering, de duurtijd en de timing van hun overgang een aanzienlijke invloed op hoe dit overgangsproces wordt ervaren. Naast de theorie van Schlossberg (1981) is er ook het LDI model (Life Development Intervention) van Danish, Petitpas and Hale (1993). Dit onderzoek spitst zich specifiek toe op atleten en is een sportpsychologisch model dat het gedrag tijdens de transitie in kaart brengt om een beter begrip van het individu te krijgen. Het LDI model vertoont gelijkenissen met de theorie van Schlossberg omdat beide modellen concluderen dat de ervaring van een overgang voor elk individu verschillend is en afhankelijk is van factoren zoals de omgeving en eerdere ervaringen (McKnight, 2007). Volgens het LDI-model zijn er drie belangrijke elementen die de overgang kunnen beïnvloeden: de timing van de overgang, de duurtijd van de overgang, en de context ervan. Het benadrukt dat atleten meer ondersteuning ervaren bij belangrijke gebeurtenissen wanneer ze deze gelijktijdig met hun groepsgenoten ervaren. De duurtijd van een overgang heeft te maken met de individuele perceptie van tijd. Een overgang kan permanent zijn, tijdelijk of met veel onzekerheid. Zo kan het voor sommigen een positieve ervaring zijn, maar voor anderen eerder negatief. Het model benadrukt dat de interpretatie van de overgang uiterst belangrijk is voor de emotionele respons en het gedrag van de sporter in transitie. Het laatste element, de context, duidt op het aantal en de aard van de gebeurtenissen dat plaatsvindt tijdens de transitie. Wanneer een overgang bijvoorbeeld gepaard gaat met een zware blessure, wordt

de transitie daardoor gekleurd en eerder negatief ervaren. Echter wanneer het een geplande transitie is die bijkomend wat meer ruimte geeft voor tijd met familie en rust, wordt deze eerder ervaren als positief. Bovenstaande drie elementen kunnen de transitie beïnvloeden, maar een individuele reactie kan steeds verschillen. Het LDI-model houdt hier rekening mee en probeert de verschillende reacties in kaart te brengen. Zo hangt de reactie van een sporter in overgang af van de resources die deze sporter ter beschikking heeft, de voorbereiding die hij/zij heeft kunnen treffen voor de overgang, en hoe ze in het verleden een transitie hebben ervaren. Zo kan een niveau transitie naar een andere club binnen dezelfde sport een makkelijke overgang zijn omdat het gemeenschappelijke doel van de sport niet wijzigt en het een verdere stap is in hun succesvolle carrière. Anderzijds kan een meer disruptieve overgang naar een totaal ander werkveld een andere reactie uitlokken. Vanuit het perspectief van het LDI-model is succesvol aanpassingsvermogen een groeikans maar ook een uitdaging doordat er vaak een onbalans is en veel onzekerheid. Het doel van het model is om hier meer kennis over te vergaren om die onbalans te stabiliseren om de transitie zo succesvol mogelijk te laten verlopen (McKnight, 2007).

In het volgende hoofdstuk zal er meer specifiek gefocust worden op twee belangrijke soft skills voor ondernemers. Het draait namelijk niet alleen om wat je weet maar ook om hoe je deze kennis gebruikt en er over communiceert. Daarnaast is effectieve samenwerking cruciaal om iets groots te bereiken.

2.2.3 Transferable soft skills

Soft skills zijn een intrigerend begrip dat niet eenvoudig te definiëren is. Er zijn echter wel enkele gemeenschappelijke elementen die terugkomen. Ze worden vaak omschreven als interpersoonlijke vaardigheden, ook wel bekend als sociale vaardigheden, en het persoonlijk gedrag dat iemand vertoont. Deze vaardigheden draaien altijd om mensen, hoe ze individueel functioneren en hoe ze met elkaar omgaan. Het zijn de bouwstenen van effectieve communicatie en relaties tussen individuen. De zogezegde '*personal skills*' en '*people skills*'. Belangrijk is dat soft skills verworven en ontwikkeld kunnen worden door middel van leren en training. Daarbij spelen ze een cruciale rol in zowel professionele als persoonlijke groei (Sadq, 2019). Soft skills zijn vaardigheden die mensen hun hele leven meenemen. Niet alleen in hun professionele situaties, maar ook in persoonlijke interacties en levenskeuzes. Ze vormen de kern van wie we zijn en zijn perfect complementair aan ondernemende hard skills (Vandekerckhof & Beenders, 2021). Soft skills dragen bij aan de effectiviteit en inzetbaarheid van hard skills, waardoor ze relevant blijven in een steeds veranderende omgeving (Cimatti, 2016).

2.2.4 Soft skills ontwikkeld en onderontwikkeld in topsport

In de wereld van topsport spelen soft skills een essentiële rol. Zowel voor atleten als voor coaches (Wassong, 2018). Stress management, trainbaarheid, veerkracht, toewijding, tijdsbeheer, werkethiek, teamwork, leiderschap en ondernemend denken zijn zachte vaardigheden die herhaaldelijk terug komen in verschillende bronnen zoals Linfield (2020), Matsankos et al. (2020) en Bookboon (2019) en getuigenissen zoals die van zwemster Morgan Nicholls (2021). Deze vaardigheden ontstaan uit de combinatie van overwinningen en nederlagen in de competitie, de enorm drukke schema's van de atleten, de intense prestatiedruk en de tweerichtingscommunicatie met zowel coach als teamleden (Bookboon, 2019; Hughes, 2003). Het onderzoek door Matsankos et al. (2020) toont aan dat atleten gedurende hun sportcarrière heel wat waardevolle vaardigheden ontwikkelen. Deze vaardigheden variëren afhankelijk van de sport, maar de 10 belangrijkste zijn: communicatie, teamwork, probleemoplossend denken, creativiteit, toewijding, leiderschap, planning, veerkracht, ondernemend denken en kritisch denken. Hoewel Kondur, Mykhailyshyn and Serman (2022) in hun onderzoek met 152 studenten aan de faculteit sport aangetoond hebben dat atleten nog ruimte hebben voor groei in verschillende zachte vaardigheden, valt het op dat er weinig wetenschappelijke studies beschikbaar zijn over de rol van communicatie en teamwork in de transitie van sport naar ondernemerschap. Dit benadrukt de behoefte aan verder onderzoek om een beter begrip te krijgen in de rol van communicatie en teamwork in zowel de sportomgeving als de overgang naar ondernemerschap. Kortom, er zijn diverse soft skills die atleten nodig hebben om succesvol te zijn in hun sportcarrière, en bepaalde vaardigheden, zoals communicatie en teamwork, kunnen mogelijk van grote waarde zijn voor de overgang naar ondernemerschap.

2.2.5 Soft skills in ondernemerschap

Als gevolg van de technologische vooruitgang zijn de vereiste vaardigheden in ondernemerschap geëvolueerd. Hierbij zijn zachte vaardigheden zoals leiderschap, communicatie, kritisch denken en probleemoplossende vaardigheden, direct verbonden met ondernemend vermogen. Deze eigenschappen zijn ontwikkelbaar en aanpasbaar (Tem, Kuroda, & Tang, 2020). In het huidige zakelijke klimaat zijn soft skills van groot belang. Organisaties en ondernemers hebben ze nodig om succesvol te zijn, maar ook om te groeien in de tweede ontwikkelingsfase omdat er meer medewerkers zijn, een groter management aanwezig is en relaties cruciaal worden voor succes en verdere groei. Het effectief runnen van een onderneming vereist vaardigheden waaronder plannen, organiseren, doelen stellen en beslissingen nemen. Deze stellen ondernemers in staat om sterke relaties te onderhouden en op te bouwen met medewerkers, leveranciers, klanten en om zelfbeheersing te tonen (Holmberg-Wright & Hribar, 2016; Perloff, 1997; Steinbrink, Berger, & Kuckertz, 2020). Het succes in een organisatie hangt af van het vermogen om het juiste talent aan te trekken, een gerichte werkomgeving te behouden en voortdurend in contact te blijven met de medewerkers. Contact is belangrijk in twee richtingen. Een goede ondernemer communiceert onder andere een duidelijk beleid en strategieën. Daarboven is effectieve communicatie van groot belang bij conflicten op de werkvloer. Een ondernemer moet ook de creativiteit en mentaal welzijn stimuleren door te luisteren naar de medewerkers (Mehmood et al., 2022; Radovic Markovic & Salamzadeh, 2018). Daarnaast bevestigt de studie van Gimmon (2008) de voorafgaande studies dat teamwork een significante invloed heeft op de prestaties van nieuwe ondernemingen en bestaande

ondernemingen. Het wordt weleens gezegd dat in welke business je dan ook zit, je altijd in de mensen business zit, wat nog maar eens het belang van deze soft skills benadrukt (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

Uit bovenstaande literatuur kan worden afgeleid dat communicatie en teamwerk van aanzienlijke waarde zijn bij de overgang van sport naar ondernemerschap. Daarom zal er aan de hand van definities, onderzoeken, theorieën en modellen dieper ingegaan worden op deze twee soft skills. Aanvullend wordt er ook praktijkonderzoek uitgevoerd.

2.3 Communicatie en teamwerk als 2 transferable skills

2.3.1 Communicatie: een essentiële soft skill

Communicatie omvat het uitwisselen van informatie d.m.v. gesproken woorden, geschreven teksten, videomateriaal, Deze informatie kan direct worden overgebracht (wanneer personen elkaar ontmoeten) of indirect via media (zoals televisie, radio, sociale media, ...). Zowel bewuste als onbewuste factoren spelen een rol bij het geven, ontvangen en interpreteren van deze informatie, waaronder lichaamstaal, intonatie en andere relevante aspecten (Bhatnagar, 2011; Diepeveen, 2023). In de hedendaagse samenleving wordt communicatie sterk naar voren geschoven als belangrijke skill. Zo blijkt dat personen die extravert zijn, zich goed kunnen 'verkopen' en moeiteloos socialiseren, positiever ontvangen worden dan diegene die deze kenmerken niet hebben (Chattoraj & Shabnam, 2015).

Bovendien kan interne en externe ruis communicatie verstoren. Externe ruis is storend geluid van buitenaf zoals bijvoorbeeld het lawaai van een publiek tijdens een wedstrijd. Dit bemoeilijkt de verbale communicatie. De boodschap van de zender kan zo niet helder worden overgebracht of de ontvanger was niet volledig betrokken in het luisterproces (Bhatnagar, 2011; Diepeveen, 2023). In de literatuur wordt de nadruk gelegd op directe communicatie tussen personen. Meer specifiek op het aspect van feedback geven en ontvangen, evenals het luisteren naar elkaar.

2.3.2 Communicatie binnen topsport: luisteren en feedback

Effectief communiceren wordt beschouwd als één van de meest cruciale soft skills die vrijwel in elke levenssituatie van pas komen (Bora, 2015). Dit wordt meteen duidelijk wanneer er naar de sportwereld wordt gekeken, waarbij communicatie functioneert als het kanaal om kennis, strategieën en doelen te delen (Dukik, 2023). Uit het onderzoek van Sari, Soyer and Yiğiter (2012), blijkt dat het geven van positieve feedback, het bieden van sociale steun en het geven van duidelijke instructies door coaches de prestaties van atleten verbetert en ook hun communicatievaardigheden aanzienlijk bevordert. Zo is het belangrijk dat er op een assertieve manier wordt gecommuniceerd waarbij de atleet niet alleen de ontvanger is, maar ook feedback geeft. In teamsporten betekent dit dat de atleet actief deelneemt aan het besluitvormingsproces, waardoor hij zich gehoord voelt en zich een waardevol teamlid voelt. Dit draagt bij aan een gevoel van psychologische veiligheid, wat een belangrijk aspect is voor zowel effectief luisteren als de soft skill 'teamwerk' (FitPeople, 2020).

In teamsporten speelt communicatie een cruciale rol en dat op verschillende manieren: het overbrengen van doelen, het motiveren van het team, kennis delen en nog veel meer. In de eerste

plaats is het essentieel dat nieuwe teamleden zich welkom voelen en dat ze aangemoedigd worden om zich vertrouwd te maken met de normen en communicatiestijlen van het team. Tijdens wedstrijden bij sporten tussen twee duellerende teams wordt veel gebruik gemaakt van non-verbale communicatie. Geheime signalen, gebaren en zelfs lichamelijk contact om het spel te organiseren zonder medeweten van de tegenstander. Het is belangrijk als atleet om deze non-verbale communicatie te begrijpen maar ook om in staat te zijn om deze boodschap duidelijk over te brengen naar de andere teamleden. Daarnaast is verbale communicatie belangrijk tijdens spelonderbrekingen en tijdens briefings voor of na de wedstrijd. Tijdens deze momenten worden constructies gegeven, sterke en zwakke punten geanalyseerd en voorbereidingen gemaakt voor de volgende fase van de wedstrijd. De communicatie tijdens deze momenten verloopt zowel top-down (van coach naar spelers), bottom-up (van speler naar coach) als tussen de spelers onderling. Tijdens dergelijke momenten wordt er op een heldere manier gesproken tegen elkaar maar ook empathisch en actief geluisterd naar elkaar (Ishak, 2017; Tod & Hodge, 2010). Actief luisteren omvat aandacht voor zowel verbale als non-verbale boodschappen evenals het begrijpen van emoties en perspectieven van atleten. Technieken om actief te luisteren zijn onder andere het focussen op de spreker, het behouden van visueel oogcontact, het stellen van open vragen en het samenvatten van belangrijke boodschappen (Predoiu et al., 2019). Communicatie wordt toch nog vaak over het hoofd gezien wanneer er gesproken wordt over succesvolle tactieken in de sport. Bovenstaand literatuuronderzoek focust zich op de impact van feedback, luisteren en verbale communicatie op de prestaties van atleten en het belang van een goed functionerend team. Deze principes kunnen echter ook met succes toegepast worden in het bedrijfsleven (FitPeople, 2020).

2.3.3 Communicatie binnen ondernemerschap: luisteren en feedback

Een soepel functionerend team is van vitaal belang in de sportwereld. Dat is niet anders in het bedrijfsleven waar effectieve communicatie op alle niveaus een cruciale rol speelt. Open communicatie voorziet de managers van essentiële informatie over klanten en systemen en mogelijke verbeterpunten in hun bedrijfsbeleid (Fielding, 2006; Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Slechte bottom-up communicatie ontnemt de managers van deze waardevolle informatie, terwijl zwakke top-down communicatie verwarring en speculaties creëert bij de medewerkers (Longenecker, Simonetti, & Sharkey, 1999). Tijdens moeilijke tijden is effectieve communicatie zelfs van nog groter belang. Het gebrek aan transparante en heldere communicatie kan leiden tot onjuiste aannames op het moment dat teamwerk het meest nodig is, met eventueel verlies als gevolg (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Helaas falen ondernemingen nog steeds als gevolg van slechte communicatie (Longenecker, Simonetti, & Sharkey, 1999).

Communicatie speelt duidelijk een cruciale rol binnen ondernemerschap om alle andere vaardigheden effectief te kunnen uitvoeren (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Stel jezelf voor dat je een gedreven ondernemer bent met een briljant idee voor een innovatief tech-product en je beschikt over de technische kennis en talent om het te ontwikkelen. Of je hebt een gedetailleerd investeringsplan voor je bedrijf en wil de bank en potentiële partners overtuigen om mee aan boord te springen en deze visie te financieren. In beide gevallen is de sleutel tot succes effectieve, duidelijke communicatie waarbij er wordt ingespeeld op de behoeften van potentiële partners. Dat

kan enkel door actief te luisteren naar de behoeften van de klant. Mensen denken vaak bij 'zakelijke' communicatie aan het overbrengen van een boodschap aan anderen. Er zijn echter tal van andere belangrijke aspecten die over het hoofd gezien worden, zoals luisteren (Sen, 2007). Om klanten te overtuigen moet een ondernemer een goede verkoper zijn. Niet enkel de juiste toon is belangrijk, maar ook lichaamstaal (Buelens & Tieleman, 2011). Het is niet voldoende om enkel gepassioneerd en geloofwaardig over te komen, je moet ook snel begrijpen wat de klant wil. Zo kan men vervolgens een voorstel doen dat aansluit bij de waarden van deze klant. Het ontdekken en begrijpen van deze behoeften kan enkel en alleen bereikt worden door empathisch en actief te luisteren (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). Dit zal leiden tot betere klantrelaties, productontwikkeling en het voorkomen/oplossen van problemen met medewerkers. Zo beperkt men het risico dat zij naar de concurrent gaan (Barker, 1971; Brownell, 2010). Kortom, luisteren is een belangrijke vaardigheid binnen ondernemen. Zoals Bernard Baruch ooit zei: "Most successful people I've known are the ones who do more listening than talking".

Eerder is er besproken hoe feedback een cruciaal element is in de communicatie bij atleten. Deze waarheid geldt ook binnen ondernemerschap. Hier draait het niet alleen om de technische aspecten van het product, het vermogen om je visie te communiceren, zakelijke relaties op te bouwen en te luisteren. Succesvolle communicatie binnen ondernemerschap omvat ook het geven van feedback aan medewerkers en het ontvangen ervan. Voor ondernemers is het belangrijk om positieve en constructieve feedback te geven aan medewerkers. Zo kunnen medewerkers sterke punten verder ontwikkelen en zwakke punten verbeteren. Aan de andere kant moeten bedrijfsleiders ook openstaan voor het ontvangen van feedback van medewerkers, klanten, partners of zelfs concurrenten. Door deze feedback op te nemen kunnen ondernemers eigen vaardigheden versterken, bedrijfsprocessen of prestaties verbeteren en vermijden dat werknemers zich ongehoord of slecht op het werk voelen (Koopmans, 2015; Menko, 2004). Zonder sterke communicatieve skills zullen ondernemers hun andere vaardigheden niet effectief kunnen benutten, wat de kans op succes binnen het bedrijf verkleint (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

Deze bevindingen benadrukken de cruciale rol van communicatie bij het versterken van andere vaardigheden. Of je nu een professionele atleet bent, een coach in wording of een ondernemer met grote ambities, effectief communiceren kan een boost zijn voor jouw carrière maar ook voor jouw persoonlijke ontwikkeling (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

2.3.4 Teamwerk – samenwerken naar succes

De tweede soft skill wordt geïntroduceerd met twee inspirerende quotes van John C. Maxwell en ondernemer Marcel Boekhoorn: "Teamwork makes the dream work, but a vision becomes a nightmare when the leader has a big dream and a bad team." En "Wie niet kan delen, kan ook niet vermenigvuldigen". Deze quotes benadrukken dat zowel een succesvolle atleet als een ondernemer de waarde van medewerkers moet erkennen en hen moet belonen. Beide quotes benadrukken ook het belang van de soft skill teamwork. Terwijl de andere soft skills vooral gericht zijn op de ontwikkeling van ondernemers als individu, richt deze soft skill zich op het vermogen als ondernemer of atleet om effectief samen te werken met anderen om zichtbare resultaten te bereiken. Om effectief in team te werken zijn er drie eigenschappen belangrijk volgens de studie uitgevoerd door Patrick Lencioni (2016). Hij merkte op dat bescheidenheid, gedrevenheid en sociale intelligentie de belangrijkste eigenschappen zijn die teamspelers moeten bezitten. Bescheidenheid houdt in dat teamleden in staat zijn om hun ego opzij te zetten en het groepsbelang boven hun individuele belangen te plaatsen. Dat bevordert de samenwerking en zorgt voor open communicatie. Gedrevenheid verwijst naar de vastberadenheid en passie waarmee teamleden streven naar gezamenlijke doelen en resultaten. Het motiveert hen om obstakels te overwinnen en door te zetten in de zoektocht naar zakelijk succes. Sociale intelligentie houdt in dat teamleden effectief communiceren, relaties opbouwen en conflicten oplossen. Het legt de basis voor een goede samenwerking en het vermogen om met diverse belanghebbenden te communiceren (Vanhalt, 2017). Bovenstaande studie toont aan dat communicatie ook een belangrijke rol speelt in teamwork, waarbij directe interactie centraal staat. Dit vormt een van de redenen waarom deze soft skill is gekozen als tweede vaardigheid. In de literatuur hieronder wordt uitgebreider ingegaan op de rol van teamspelers in zowel teamsporten, individuele sporten (interactie tussen coach en atleet) als ondernemerschap.

2.3.5 Teamspeler binnen teamsport en individuele sport

In de sportwereld, zoals benadrukt door voormalig Chicago Bulls basketbal coach Phil Jackson, ligt de kracht van het hele team in handen van elke individuele speler. Tegelijkertijd vormt de sterkte van de individuele spelers het team als geheel (StandfordDaily, 2011). Vergelijkbaar met een goed geoliede machine moeten alle onderdelen van het team in goede staat verkeren en hun rol begrijpen om efficiënt te kunnen functioneren (CareersInSport, 2022). Binnen sport zijn er verschillende kenmerken die een individuele speler moet vertonen om succesvol teamwork te stimuleren zoals verantwoordelijkheid, vertrouwen, enthousiasme, ambitie en motivatie. Dit kan gelinkt worden met het kenmerk van Lencioni (2016) 'gedrevenheid' (StandfordDaily, 2011). Een succesvol team vertoont een zekere mate van onderlinge afhankelijkheid, waarbij zowel verbale als fysieke interactie essentieel is. Wanneer elk individu zijn taken naar behoren uitvoert, bevordert dit de prestaties van het hele team. Het is belangrijk dat hierbij de rol van elk teamlid erkend en gewaardeerd wordt (Sugarman, 2023). Teamwerk in de sport biedt tal van voordelen zoals het versterken van het team als geheel, het bieden van diverse perspectieven en feedback en het bevorderen van synergie. Daarnaast verbetert het de efficiëntie en productiviteit en creëert het een leeromgeving (Versus, 2022). Kortom, kan er gezegd worden dat T.E.A.M. staat voor "Together Everyone Achieves More" (Sugarman, 2023). Bij voetbalclub PSG met supersterren als Messi, Mbappé, en Neymar, wordt

duidelijk dat het gebrek aan teamwerk en het egoïstische spel vaak hebben geleid tot teleurstellende prestaties. Dit benadrukt eens te meer het belang van samenwerking in de sport (Hindle, 2023). Naast de spelmakers zoals Messi, is ook de bijdrage van 'werkpaarden' essentieel om het team effectief te laten functioneren. Anders ondervindt het gehele team hiervan nadelige gevolgen (CareersInSport, 2022). Dit aspect wijst reeds op het tweede kenmerk van Lencioni (2016), namelijk bescheidenheid. Aansluitend op de soft skill 'communicatie' blijkt ook effectieve communicatie binnen teamwerk in de sportwereld van essentieel belang. Dit omvat hoofdzakelijk de vaardigheid van een atleet om te communiceren en te luisteren tijdens interacties met teamgenoten, evenals het opvolgen van de aanwijzingen van een coach (StreetLeague, 2022). Wanneer teamleden vrijuit kunnen praten en communiceren zonder angst voor beoordeling versterkt dit het gevoel van verbondenheid met het team. Dit resulteert op zijn beurt in betere teamprestaties. Dit staat rechtstreeks in verband met het derde element van een teamspeler, namelijk sociale intelligentie. Naast de eigenschappen die een teamspeler moet bezitten, is het ook essentieel dat elk team een leider heeft. Deze leider moet sterk zijn in interpersoonlijke vaardigheden, een heldere visie hebben en over een hoog niveau van emotionele intelligentie beschikken (CareersInSport, 2022).

Kortom, teamwerk in topsport vereist de integratie van individuele talenten en bijdragen, zowel op praktisch vlak als in het streven naar een gezamenlijk moreel doel en de overwinning (Gaffney, 2015). Teamsporten bootsen veel van de situaties na die je in een professionele omgeving zou kunnen tegenkomen. Zo kan de aanvoerder of coach worden gezien als een manager in een bedrijf, terwijl de teamgenoten verschillende rollen vervullen. Echter, allemaal streven ze ernaar om dezelfde visie en hetzelfde doel te bereiken.

2.3.6 Teamspeler binnen ondernemerschap

In de context van ondernemerschap is het dan weer essentieel om te begrijpen dat goed functionerende teams aanzienlijke voordelen kunnen opleveren. Zo tonen talrijke studies het verband aan tussen effectieve teams en verbeterde resultaten zoals hogere commercialisatie van de producten, hogere groeicijfers en algemene betere prestaties (Åstebro & Serrano, 2015). Men zoekt als bedrijf niet alleen naar individuen die hun eigen ideeën kunnen inbrengen maar die samen met andere getalenteerde mensen projecten en ideeën willen ontwikkelen (Tripathy, 2018).

Hoewel conflicten binnen teams onvermijdelijk zijn omwille van verschillende meningen, ideeën of talenten, streven goede ondernemers ernaar om deze zo veel mogelijk te beperken of om te zetten naar opbouwende interacties (Bee & Bee, 1998; Jehn, 1995). Hierbij krijgt elk teamlid de kans om zijn of haar standpunt naar voren te brengen en worden de beste aspecten van ieders idee of mening in overweging genomen. Het bevordert een omgeving waarin het hele team zich gehoord voelt, ook wel bekend als '*Psychological safety*' (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Dit proces toont een link met het al eerder besproken onderwerp binnen de soft skill 'communicatie' namelijk 'feedback geven en ontvangen' alsook het onderwerp 'actief luisteren' (Jehn, 1995; Sen, 2007). Doordat iedereen elkaars mening, capaciteiten en talenten apprecieert en conflicten probeert op te lossen in het belang van het team, kan dit gekoppeld worden aan één van de drie kenmerken van Lencioni (2016) namelijk sociale intelligentie.

Een tweede belangrijk kenmerk van een goede teamspeler is gedrevenheid. Er als team 100% voor gaan om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Lencioni, 2016). Zo is het succes van het bekende bedrijf Airbnb te danken aan gedrevenheid. De oprichters Brian Chesky, Joe Gebbia en Nathan Blecharczyk kenden in de beginjaren veel obstakels en onzekerheden zoals juridische kwesties en het wantrouwen van de consument om vreemde personen te laten overnachten in hun woning. Ondanks de vele juridisch strubbelingen en de vraag om hun zaak te stoppen, zijn ze door hun excellent teamwerk, passie en gedrevenheid het succesverhaal dat zich vandaag de dag nog steeds afspeelt. Een belangrijke factor is de toekomstvisie die ze alle drie voor ogen hadden. Het streven naar een gemeenschappelijk einddoel en individuele belangen tijdelijk aan de kant schuiven (Gallagher, 2017).

Het derde kenmerk van Lencioni (2016) is bescheidenheid. Ook dit kenmerk is van belang binnen ondernemerschap. Een voorbeeld hiervan zijn de oprichters van Cohen en Greenfield, de originele oprichters van Ben & Jerry's. Ondanks de vele successen van het bedrijf blijft het gekenmerkt door bescheidenheid en toewijding aan sociale verantwoordelijkheid. Zo creëerden zij een beleid waarbij telkens een aanzienlijk percentage van de winst werd uitgekeerd naar hun teamleden, medewerkers en goede doelen. In plaats van zichzelf te belonen, namen ze deel aan sociale initiatieven waaronder een samenwerking met landbouwers om landbouwpraktijken te bevorderen. Ze stonden telkens open voor verbetering, feedback en samenwerkingen met anderen om een positieve verandering teweeg te brengen (Lager, 1994). Bij samenwerken in team is ook het samenstellen ervan van cruciaal belang binnen ondernemerschap. Factoren zoals persoonlijkheidsdiversiteit, individuele doelstellingen, kennis en expertise, status en macht binnen het team spelen hier een rol. Er moet een voldoende grote diversiteit van persoonlijkheden en individuele doelstellingen zijn om een goed team te vormen. Daarnaast stelt de gevarieerde samenstelling het team in staat om vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Dit kan resulteren in betere, effectievere en kwalitatief hoogwaardige beslissingen. Een voorbeeld hiervan is wanneer financiële experts en marketeers samenwerken. Ze kunnen een situatie vanuit verschillende ooghoeken benaderen, wat kan leiden tot een meer gebalanceerd besluit (Vandekerckhof & Beenders, 2021).

Kortom, er zijn verschillende factoren die moeten overwogen worden bij het opzetten en leiden van succesvolle teams. Het is belangrijk om als leider deze mensen te motiveren en te organiseren om samen dezelfde visie te delen en te werken naar een doel. Leiders moeten hierbij een vertrouwensband opbouwen en zich richten op het ontwikkelen van vaardigheden van hun teamleden. Hierbij zijn leiderschaps- en interpersoonlijke vaardigheden essentieel (Holmberg-Wright & Hribar, 2016).

De bovenstaande literatuurstudie benadrukt het belang van communicatie en teamwerk om succesvol te zijn in zowel ondernemerschap als topsport. Kenmerken zoals feedback en vertrouwen spelen een grote rol bij het behalen van succes. Het doel van dit onderzoek is om praktische inzichten te verkrijgen over de ontwikkelde aspecten van communicatie en teamwerk bij atleten en hoe die kunnen overgedragen worden richting een ondernemerscarrière. Daarnaast wordt onderzocht of er nog andere relevante aspecten zijn voor toekomstig onderzoek.

3. Methodologie

3.1 Dataverzameling

Voor de praktische fase van deze masterproef werden gegevens verzameld door de student-onderzoeker aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews met 10 diverse sporters die na hun carrière in de ondernemerswereld terecht zijn gekomen. Deze interviews worden face-to-face of online via videogesprek uitgevoerd (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020). Een gestructureerd interviewprotocol wordt gebruikt om de gegevensverzameling zo efficiënt mogelijk te laten verlopen (zie Bijlage II).

Tijdens het interview wordt een semigestructureerde aanpak met open vragen gehanteerd. Op deze manier krijgen de respondenten ruimte om te vertellen zonder de balans tussen het sturen van het gesprek en het voorkomen van suggestiviteit te verstoren. Als de respondent interessante aspecten aanhaalt, wordt er doorgevraagd om meer inzicht te krijgen, alternatieve perspectieven te verkennen en gedetailleerdere informatie te verkrijgen. Aangezien dit een kwalitatief onderzoek is, is het doel van dit onderzoek gericht op het begrijpen van de ervaringen die deze respondenten delen door ernaar te luisteren (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020).

De 10 respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van hun achtergrond als voormalige topsporters die momenteel betrokken zijn bij ondernemende activiteiten. De groep bestaat uit negen mannen en één vrouw, die afkomstig zijn uit diverse disciplines binnen de topsportwereld. Deze diversiteit stelt ons in staat om ruimere inzichten te verkrijgen over de uitdagingen en kansen die voormalige topsporters tegenkomen bij het starten van hun eigen onderneming in verschillende sectoren. Om deze respondenten te bereiken, is er gebruikgemaakt van het uitgebreide netwerk van mezelf binnen de wereld van topsport en ondernemerschap. Dit netwerk werd aangesproken en nieuwe connecties werden gelegd om in contact te komen met potentiële respondenten. Dit proces verliep vaak via LinkedIn of via gemeenschappelijke connecties die me in contact brachten met interessante respondenten. Ook werd er in deze masterproef geopteerd voor de sneeuwbalsteekproef als kwalitatieve steekproefmethode. Dit houdt in dat er na het interview werd gevraagd naar andere relevante respondenten die kunnen bijdragen aan het onderzoek (Parker, Scott, & Geddes, 2019). Dit netwerkeffect heeft het proces van het vinden van geschikte kandidaten aanzienlijk vergemakkelijkt.

Dit onderzoek maakt gebruik van een inductieve benadering vanwege de weinige literatuur die terug te vinden is over de mate van ontwikkeling van teamwerk en communicatie bij sporters en de bijdrage ervan tijdens hun transitie naar ondernemerschap. Om deze kennisleegte te vullen, zal er een kleinschalig kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden waarin de communicatie- en teamwerkvaardigheden van atleten onder de loep worden genomen en de impact ervan op hun overgang naar ondernemerschap onderzocht. Dit onderzoek zal bijdragen aan het begrip van de rol van deze soft skills (communicatie en teamwerk) en mogelijke nieuwe inzichten bieden (Verhoeven, 2011).

In onderstaande tabel staan de persoonlijke gegevens zoals naam, geslacht en leeftijd. Daarnaast is zowel de (ex)-topsportdiscipline als de huidige ondernemingsactiviteit in het overzicht opgenomen.

Tabel 1: Achtergrondkenmerken van de respondenten

Respondent	Geslacht	Leeftijd	(Voormalige) sportdiscipline	Huidige ondernemersactiviteit
1	M	42 jaar	Triatleet (individueel)	Oprichter en CEO - HR & Facility
2	M	56 jaar	Golfer (teamsport)	Golfbaan Designer
3	M	54 jaar	Voetballer (teamsport)	Zelfstandig sportanalist, presentator, journalist
4	M	46 jaar	Doelman (teamsport)	Voetbalmakelaar
5	M	28 jaar	Wielrenner (teamsport)	Oprichter en CEO - supplementen
6	M	59 jaar	Doelman (teamsport)	Zaakvoerder biscuiterie
7	V	49 jaar	Danseres (individueel)	Zaakvoerder Marketingbureau
8	M	30 jaar	Tennisspeler (individueel en duo)	Zaakvoerder Eventbureau
9	M	31 jaar	Motocrosser (individueel)	Oprichter en zaakvoerder vervoerdersbedrijf
10	M	54 jaar	Triatleet (individueel)	Oprichter en zaakvoerder coaching bedrijf

3.2 Data-analyse

Om de hoeveelheid aan data te verwerken, zal er geanalyseerd worden volgens de *grounded theory* van Eisenhardt and Graebner (2007). Deze theoretische aanpak maakt het mogelijk om een nieuwe theorie te ontwikkelen voor dit onderzoek door systematisch gegevens te verzamelen en te analyseren. Dit resulteert in een iteratief (herhalend) proces van waarnemingen, gegevensverzameling en -analyse. Dit cyclische proces zal doorgaan tot het moment dat theoretische verzadiging is bereikt, waarbij de gegevens zijn gecategoriseerd en gevalideerd (Kerssens-van Drongelen, 2001; White & Cooper, 2022). De ontwikkelde theorie wordt vervolgens getoetst aan zowel bestaande literatuur als de onderzoeksvraag, om zo een geldige theoretische

basis te creëren (White & Cooper, 2022). Het is van groot belang om deze gegevens te structureren voordat er zinvolle conclusies getrokken kunnen worden met betrekking tot de onderzoeksvraag.

De volgende stap omvat het transcriberen van de interviews waarbij de antwoorden van de respondenten op de gestelde vragen letterlijk woord per woord uitgetypt worden. Daarna worden kernwoorden toegewezen aan de antwoorden, wat coderen genoemd wordt. Dit coderingsproces verloopt in 3 stappen volgens de *grounded theory* namelijk open, axiaal en selectief coderen. De eerste fase is open coderen, waarbij specifieke delen van het interviewtranscript worden gemarkeerd en van labels worden voorzien, zoals weergegeven in tabel 2 (Hak, 2007). Omdat de interviews semigestructureerd waren, kwamen vaak dezelfde topics terug, waardoor het relatief eenvoudig is om tekstdelen van labels te voorzien.

Tabel 2: Voorbeeld open codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)

Respondenten	Tekstfragment	Open coderen (label)
Respondent 1	Social skills, absoluut. De relatie tussen de cliënt en mijzelf. Nu, ik vertegenwoordig het bedrijf, maar de relatie tussen de cliënten en mezelf is superbelangrijk. Van een goede relatie te bouwen, krijg je vertrouwen. Ik werk internationaal. Ik werk zo goed als niet in België dus je komt in die andere culturen, maar je creëert een relatie, je creëert vertrouwen. En dan kan je ook de volgende stappen zetten als je eenmaal het vertrouwen hebt en je zegt bijvoorbeeld: 'Ik wil een team bijeen brengen'. Nogmaals, het ontwerpen en het maken van golfbanen is tamelijk specifiek. Dat je zegt van kijk, ik stel u voor van die consultant te nemen voor dit en die voor dat. Dat vertrouwen hierin is zeer belangrijk omdat dat niet iets typisch is in elk land.	Social skills, goede relatie opbouwen, vertrouwen creëren

De tweede fase in het coderingsproces is axiaal coderen, waarbij de labels die zijn gemaakt tijdens het open coderen worden gecategoriseerd. Dit proces zorgt ervoor dat elke code een nauwkeurige definitie krijgt, waardoor tekstfragmenten eenduidig kunnen worden gekoppeld aan een specifieke code en het proces wordt vereenvoudigd (Hak, 2007). In tabel 3 wordt een voorbeeld gegeven waarbij het label 'sociale skills' tot de categorie 'eerstgenoemde vaardigheden' hoort.

Tabel 3: Voorbeeld axiale codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)

Respondenten	Tekstfragment	Open coderen (label)	Axiale code (categorieën)
Respondent 1	Social skills, absoluut. De relatie tussen de cliënt en mijzelf. Nu, ik vertegenwoordig het bedrijf, maar de relatie tussen de cliënten en mezelf is superbelangrijk. Van een goede relatie te bouwen, krijg je vertrouwen. Ik werk internationaal. Ik werk zo goed als niet in België, dus je komt in die andere culturen, maar je creëert een relatie, je creëert vertrouwen. En dan kan je ook de volgende stappen zetten als je eenmaal het vertrouwen hebt en je zegt bijvoorbeeld: 'Ik wil een team bijeen brengen'. Nogmaals, het ontwerpen en het maken van golfbanen is tamelijk specifiek. Dat je zegt van kijk, ik stel u voor van die consultant te nemen voor dit en die voor dat. Dat vertrouwen hierin is zeer belangrijk omdat dat niet iets typisch is in elk land.	Social skills, goede relatie opbouwen, vertrouwen creëren	Eerstgenoemde vaardigheden

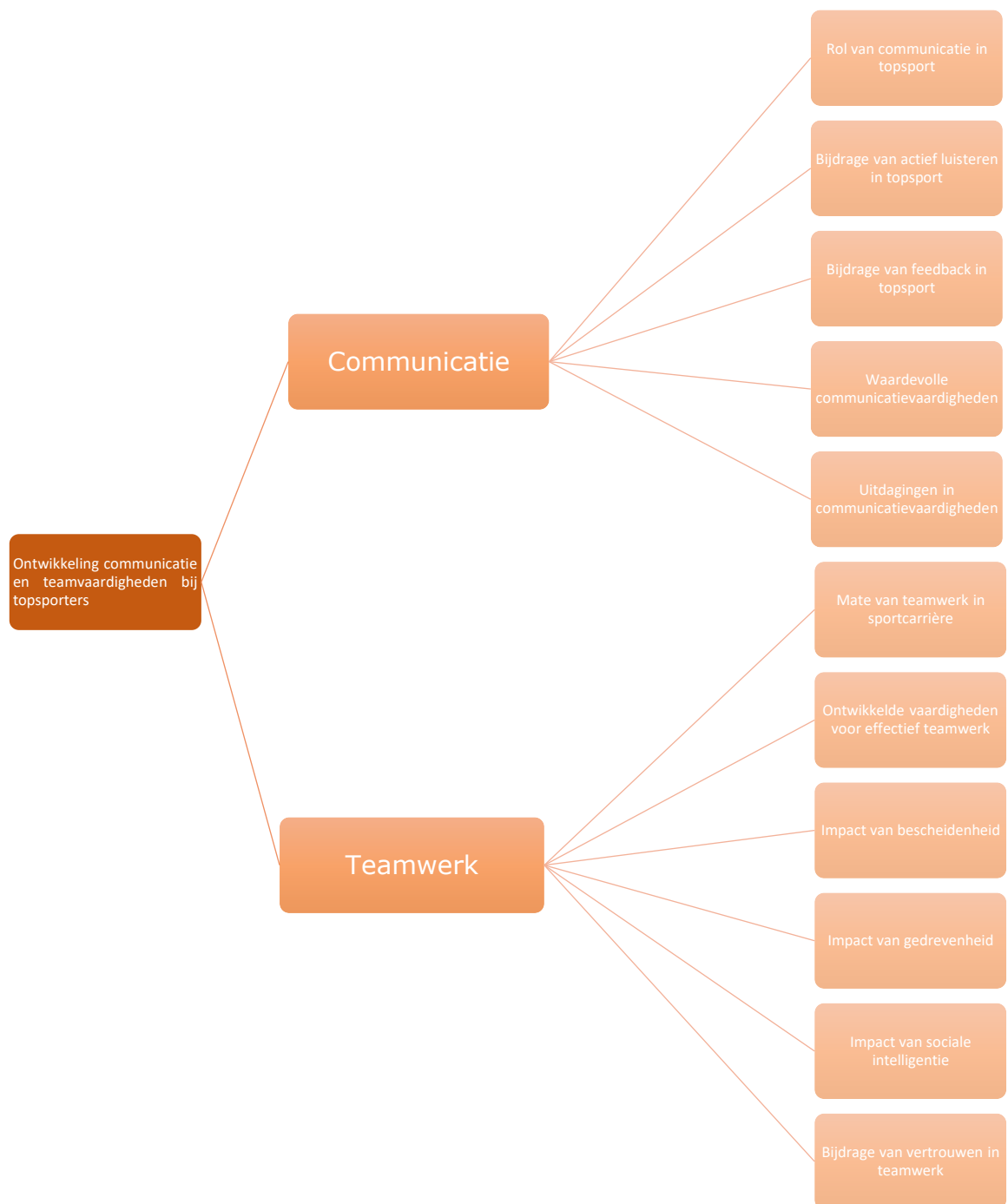
De laatste fase omvat selectief coderen, waarbij verder verfijnd wordt op basis van de eerdere fase, zoals weergegeven in tabel 4. Dit is eigenlijk geen vorm van coderen, maar eerder een analysemethode waarbij er constant gekeken wordt of en hoe bepaalde codes samenhangen in de dingen die bestudeerd worden (Hak, 2007). De coderingen werden uitgevoerd in Excel om een helder overzicht te behouden en efficiënt te kunnen werken. Het coderingsproces zoals hierboven beschreven heeft uiteindelijk geleid tot de identificatie van volgende zes thema's:

- ondernemerschap
- van topsport naar ondernemer
- transferabele skills
- communicatie
- feedback
- overige

Tabel 4: Voorbeeld selectieve codering (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)

Respondenten	Tekstfragment	Open coderen (label)	Axiale code (categorieën)	Selectieve code (overkoepelend thema)
Respondent 1	Social skills, absoluut. De relatie tussen de cliënt en mijzelf. Nu, ik vertegenwoordig het bedrijf, maar de relatie tussen de cliënten en mezelf is superbelangrijk. Van een goede relatie te bouwen, krijg je vertrouwen. Ik werk internationaal. Ik werk zo goed als niet in België, dus je komt in die andere culturen, maar je creëert een relatie, je creëert vertrouwen. En dan kan je ook de volgende stappen zetten als je eenmaal het vertrouwen hebt en je zegt bijvoorbeeld: 'Ik wil een team bijeen brengen'. Nogmaals, het ontwerpen en het maken van golfbanen is tamelijk specifiek. Dat je zegt van kijk, ik stel u voor van die consultant te nemen voor dit en die voor dat. Dat vertrouwen hierin is zeer belangrijk omdat dat niet iets typisch is in elk land.	Social skills, goede relatie opbouwen, vertrouwen creëren	Eerstgenoemde vaardigheden	Transferable Skills

De uiteindelijke hoofdthema's vormen de basis voor de discussies en conclusies in deze masterproef en vertegenwoordigen het eindresultaat van het onderzoek.



Figuur 1: Datastructuur van communicatie & teamwerk (Bron: Eigen ontwikkeling S. Blondeel)

4. Resultaten

In onderstaande analyse worden de resultaten die voortkomen uit de 10 diepte-interviews besproken. De vooropgestelde onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van deze resultatenanalyse. De onderzoeksvraag luidde: 'Hoe dragen de teamwerk- en communicatievaardigheden die topsporters hebben ontwikkeld bij aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap?' De antwoorden werden gecodeerd wat heeft geleid tot enkele thema's die hieronder worden gepresenteerd. De structuur van de resultatensectie is opgebouwd volgens de vier belangrijkste thema's die de hoofdtitels vormen, namelijk ondernemerschap en topsport, transferable skills, communicatie in topsport en teamwerk in topsport waarbij de categorieën de subtitels vormen. Daarnaast zullen de bevindingen worden versterkt door citaten uit de interviews.

4.1 Ondernemerschap en topsport

4.1.1 Keuze ondernemerschap

Topsporters moeten vaak de overgang maken naar een tweede carrière om verschillende redenen. Uit de diepte-interviews bleek dat de beslissing om een onderneming te starten bij 50% van de respondenten is voortgevloeid uit hun ervaring in de sportwereld. Er werd actief overwogen om binnen dezelfde sector te werken om zo opgebouwde kennis en een bestaand netwerk te benutten.

"Golfbaan ontwerper is hetgeen wat is voortgevloeid van het feit dat ik golfde."

(Respondent 2)

"Ik had een idee en dat is beginnen groeien. Van het ene op het andere moment was ik student-ondernemer en zo is het verder tot voltijds ondernemer uitgegroeid." (Respondent 5)

Een opmerkelijke trend die naar voren kwam uit de gesprekken, is dat de overgang naar ondernemerschap ingegeven was door o.a. blessures of ouderdom. Voor de geïnterviewden was het starten van een bedrijf een logische stap naar een volgende uitdaging en een nieuw hoofdstuk na de sportcarrière.

"Ik ben er eigenlijk een beetje ingerold omdat ik op het einde van mijn carrière veel gesukkeld heb met blessures. Op een gegeven moment heb ik voor de tweede keer mijn achillespees afgescheurd. Toen had ik zoiets van goed, ik ben 35 en profvoetbal zit er niet meer in." (Respondent 4)

Opvallend is ook dat bij de jongere respondenten (respondenten 5, 8 en 9) de motivatie voor ondernemerschap vaak voortkomt uit de wens om hun eigen dag te kunnen plannen en niet automatisch in de mainstream 9 to 5 job te rollen. Deze respondenten hechten duidelijk waarde aan vrijheid, uitdaging en flexibiliteit binnen het runnen van een eigen onderneming.

"Vooral eigenlijk om zelf beslissingen te kunnen nemen. En om een beetje uitdaging te hebben in de activiteiten die je doet. Uiteraard ook om zelf je dag een beetje te plannen." (Respondent 8)

“Omdat ik voelde dat ik mijn energie en creativiteit kwijt moest in een eigen activiteit en niet echt een nine-to-fiver ben.” (Respondent 9)

Daarnaast deelde respondent 6 dat de voorliefde voor het ondernemerschap al van jongs af aan aanwezig is. Volgens hem is het ondernemen geen willekeurige keuze maar eerder een intrinsiek kenmerk dat in de vroege levensfasen tot uiting komt. Volgens mijn interpretatie van het gesprek kan dit een gevolg zijn van een mogelijke vroege blootstelling aan het ondernemersleven, waarin hij als kind meehielp in de zaak van zijn ouders.

“Ik zat van kleins af aan al in de zaak. [...] Het was eerst hier in de bakkerij helpen inpakken totdat het gedaan was en dan kon ik met mijn vrienden gaan spelen. Dat is ook een beetje wat je hebt meegekregen van thuis uit.” (Respondent 6)

4.1.2 De overgang van topsport naar ondernemer

Om te achterhalen of er bepaalde zaken zijn die topsporters hebben meegenomen vanuit hun topsportcarrière naar ondernemerschap, werd de vraag “Welke lessen uit topsport heeft u meegenomen naar ondernemerschap, zoals ervaringen, netwerk of vaardigheden?” gesteld. Volgens de respondenten zijn er verscheidene lessen die worden meegenomen van topsport naar ondernemerschap. Opmerkelijk is dat het sociale netwerk bij 7 van de 10 respondenten aanbod komt als belangrijk element in de overstap. Ze maken gebruik van dit netwerk om zich te laten omringen door mensen die meer ervaring hebben. Hierdoor kunnen ze eventuele mindere competenties verbeteren en het succes tijdens de opstart van het bedrijf vergroten. Het eigen netwerk kan zo ook uitgebreid worden.

“Dat je door je sport een netwerk opbouwt, wat je kan gebruiken om je eigen netwerk te verruimen of wat je kan gebruiken voor het bedrijf. Ik heb altijd wel geprobeerd om mij te laten omringen met datgene waar je zelf niet goed in bent, maar wel beter in kan worden.” (Respondent 1)

Daarnaast vernoemde meer dan de helft van de respondenten ‘doorzettingsvermogen en discipline’ als essentiële transferabele vaardigheid.

“Als sportman had ik die absolute wil om iets te bereiken. [...] Dat heeft mij wel geholpen om die moeilijke momenten door te komen en daar pluk ik nu ook de vruchten van binnen ondernemen.” (Respondent 4)

“Echt die drive om te winnen moet er wel inzitten. Ik denk dat dat ook wel een beetje een drive is, die je als ondernemer ook moet hebben. Misschien niet om te winnen maar eerder om toch wel die meerwaarde te willen creëren met uw product of dienst.” (Respondent 7)

4.1.3 Ondersteuning en nood aan begeleiding tijdens overgangsfase

Tijdens de overgangsperiode benadrukt het model van Schlossberg (1981), het LDI-model van Danish, Petitpas and Hale (1993) en de studies van Bernes et al. (2009) dat de uitdagingen waarmee atleten te maken krijgen bij het overdragen van hun verworven vaardigheden, veroorzaakt wordt door onder andere gebrek aan ondersteuning.

Tijdens de interviews werd meermaals bevestigd dat de respondenten vaak ondersteuning kregen van hun sociaal netwerk zoals familie en mensen die al vertrouwd waren met de business. Bovendien werd duidelijk dat deze steun een positieve invloed heeft gehad op hun overgang.

“Ik heb ondersteuning gehad door familie en daarnaast heb je altijd wat mensen in jouw sociaal netwerk, die dan ook in dezelfde sector zitten en die wel een bepaalde gunfactor hebben. [...]” (Respondent 4)

Opvallend werd door respondenten 1, 5 en 7 aangegeven dat de studies die ze gevolgd hadden tijdens hun sportcarrière wel een basisondersteuning hebben geboden om de overgang te versoepelen. Ze benadrukten hierbij het belang van een opleiding.

“Mijn studies hebben me wel geholpen met de overgang naar ondernemerschap doordat ik het theoretische gedeelte al mee had.” (Respondent 7)

Verder werd het overgangsproces door velen ervaren als een persoonlijke reis waarbij ze vaak op eigen kracht hun weg moesten zoeken. Het was een leerproces met vallen en opstaan en zelfstandig zoeken naar oplossingen was een noodzaak. Dit blijkt ook als een meer uitdagende overgang te worden ervaren ten opzichte van zij die wel begeleiding hebben ontvangen.

“Ik heb het voornamelijk zelf moeten doen, maar dat vind ik niet erg. Zo is het met voetbal ook, vallen en opstaan en je krijgt een trap. Dan kun je blijven liggen of je staat weer op. [...]” (Respondent 3)

Hoewel de meeste respondenten ‘informele’ ondersteuning kregen, gaven ze aan dat er een gebrek was aan effectieve ‘formele’ begeleiding. Voornamelijk met betrekking tot de vaardigheden die nog onderontwikkeld zijn maar ook mentale ondersteuning tijdens dit proces. Ze benadrukten dat effectieve begeleiding door ervaren mensen zou resulteren in hogere slaagkansen en meer potentieel zou halen uit de atleten die willen ondernemen.

“Een succesvolle topsporter is niet gelijk aan een succesvolle ondernemer. Je moet jezelf laten omringen met mensen die sterker zijn in dingen waar jij minder goed in bent.” (Respondent 1)

“Nu ben ik ingestapt met buikgevoel en hart gevoel, maar niet met mijn hoofd. Dat is wel een fout geweest want ik ben toen echt wel mentaal opgebrand.” (Respondent 3)

Tot slot is de effectiviteit van begeleiding afhankelijk van persoonlijkheid. Gemotiveerde personen nemen informatie sneller op. Daardoor kan begeleiding veel effectiever zijn.

“Begeleiding is effectief maar dat hangt sterk af van jouw persoonlijkheid, de interne motivatie om te leren moet er zijn.” (Respondent 5)

4.1.4 Het ervaren van gelijkenissen en verschillen tussen topsport en ondernemerschap

Naast de persoonlijkheidskenmerken die in de literatuur zijn beschreven, hebben de respondenten nog enkele andere overeenkomsten aangehaald tussen topsport en het ondernemerschap. Zo is er bijvoorbeeld de voldoening die men haalt uit het behalen van resultaten in beide carrières.

“Je behaalt in beiden een ‘high’ uit het resultaat, of je nu een wedstrijd wint of een mijlpaal bereikt in het beroepsleven” (Respondent 9)

Een interessante parallel wordt getrokken tussen de inspanning die nodig is in beide beroepen. De respondenten geven aan dat voor beide beroepen een aanzienlijke inspanning vereist is. Het verschil is echter dat ondernemerschap nooit rust kent.

“[...] Als topsporter ben je heel veel aan het trainen om op een bepaald punt te presteren en train je naar bepaalde doelen. Terwijl je als ondernemer elke dag moet presteren [...]” (Respondent 5)

Bovendien delen beide beroepen een gelijkenis in de drang om het beste te zijn, passie te voelen en tegelijkertijd iets te scheppen dat verder gaat dan alleen maar werken. Er ligt een vergelijkbare drijfveer aan de voet van beide prestaties.

“Je bent gedreven om de beste te zijn, maar ook om iets te creëren waardoor je nooit het gevoel hebt dat je aan het werken bent”. (Respondent 5)

Een andere belangrijke gelijkenis is het leggen van een solide basis en streven naar succes op de langere termijn. Of het nu gaat om het opbouwen van conditie of techniek in een sport of het geleidelijk opbouwen van een onderneming. Geduld, een stevige basis en gestage groei op de lange termijn houdt altijd beter stand dan zaken die overhaast worden opgebouwd.

“[...] Je moet rustig aan opbouwen, als je te snel gaat in je zaak, dan loopt het mis. Je moet de tijd nemen om je organisatie te laten groeien en om zelf te groeien. Dat is zowel in het sporten als in het leiden van een bedrijf.” (Respondent 1)

4.2 Transferable skills

4.2.1 Eerstgenoemde vaardigheden

Om inzichten te krijgen in welke soort skills (harde of zachte vaardigheden) er als eerste opkomen bij de respondenten, werd de volgende vraag gesteld: "Als er gesproken wordt over vaardigheden, welke komen er dan als eerste in u op?". Opvallend is dat 8 van de 10 respondenten als voornaamste vaardigheid een soft skill opnoemde. De zachte vaardigheden die het meest vernoemd werden waren: doorzettingsvermogen en sociale vaardigheden zoals communicatie en empathisch vermogen. Bij de overgrote meerderheid ging het dus over persoonlijke en relationele aspecten die cruciaal zijn zowel in sport als in ondernemerschap.

"De belangrijkste skill is het menselijk contact en doorzettingsvermogen. Het creëren van vertrouwen en het opbouwen van relaties. Dit door correct te zijn en jezelf in te leven in die persoon alsook het streven naar het beste en iets top willen doen." (Respondent 4)

"Ik denk dat *people manager* zijn heel belangrijk is. Dat je mensen kunt aanspreken op de juiste manier." (Respondent 9)

Verder werd aanpassingsvermogen, zelfstandigheid, communicatie (netwerken) en het opbouwen van vertrouwen ook aangehaald.

Bij respondenten 7 en 9 werden hard skills als belangrijk gezien, maar bleken soft skills de juiste aanvulling tot het ultieme succes. Hieronder zijn enkele voorbeelden:

"Het spreken van de juiste talen is enerzijds belangrijk zoals bv Frans maar ook de juiste taal hanteren bij de juiste mensen." (Respondent 7)

"De eerste vaardigheid is in mijn ogen marketing. Jouw product mag zo goed zijn als je wilt. Als je dat niet op een juiste manier kunt presenteren of aanbieden of in de markt zetten, dan gaat het weinig resultaat opleveren." (Respondent 9)

4.2.2 Belangrijkste soft skills binnen ondernemerschap

Binnen ondernemerschap zijn er enkele belangrijke soft skills die naar voren kwamen tijdens het interview. Respondenten gaven aan dat communicatieve vaardigheden prioritair waren voor ondernemers. Dit wordt bevestigd door onderstaande quote:

"Wederom naar alle stakeholders die je hebt rondom jou. Of het nu gaat om jouw medewerkers of jouw klanten of dergelijke, is het praten van de juiste taal, de communicatie zal ik het noemen, cruciaal." (Respondent 7)

Binnen communicatie werden luisteren, empathie, vriendelijkheid en netwerken het vaakst genoemd. Hierbij gaat het zowel over het vermogen om intern als extern effectief te communiceren. Interne communicatie richt zich vooral op collega's of medewerkers, waarbij het opbouwen van relaties met het team van groot belang is. Dit omvat effectief leiden, motiveren en goed kunnen samenwerken met het team. Externe communicatie gaat over andere belanghebbenden buiten het

bedrijf, zoals klanten. Het is hierbij van groot belang om sterke professionele relaties op te bouwen, onder andere door de behoeften van de mensen te begrijpen.

“Bij ons is het belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen op de juiste plek zit en aan te voelen waar iedereen naartoe wil. Aanvoelen waar iemand energie van krijgt.” (Respondent 5)

“Uzelf, uw onderneming, uw team, uw klanten en leveranciers. Ik zeg het, je moet constant vragen blijven stellen. [...] En natuurlijk is het hier heel belangrijk om goed te luisteren naar het antwoord. Echt leren luisteren als ondernemer.” (Respondent 7)

Verder werd het vermogen om zichzelf aan te passen aan de snel veranderende omgeving als belangrijke eigenschap voor ondernemers aangehaald.

“Voor het grootste gedeelte in staat zijn om in te spelen met de uitdagingen die op je afkomen.” (Respondent 6)

Als ondernemer is het belangrijk om uitdagingen te identificeren, proactief te benaderen en snel en effectief op te lossen, ook wel bekend als ‘probleemoplossend denken’. Dit is een doorslaggevende factor om als ondernemer te kunnen slagen.

“Volgens mij is probleemoplossend denken essentieel om als topsporter te slagen als ondernemer. Vanwege de verschillende ‘onvoorziene’ uitdagingen die op je pad terechtkomen.” (Respondent 8)

Bovenstaande resultaten benadrukken het belang van een combinatie tussen communicatieve, relationele en strategische vaardigheden voor ondernemende mensen.

4.2.3 Ontwikkeling en impact van soft skills uit de sportcarrière op ondernemerschap

Tijdens de sportcarrière hebben topsporters bepaalde soft skills aanzienlijk ontwikkeld die ook van toepassing zijn binnen hun huidige ondernemerscarrière. Om te achterhalen welke skills ze aanzienlijk ontwikkeld hebben, is er hier dieper op ingegaan tijdens het interview. Wat opvalt is dat diverse vaardigheden werden genoemd waaronder: social skills, communicatie, volharding en incasseringsvermogen. Dit onderzoek focust zich op o.a. communicatie. Daardoor wordt er in de volgende quote op dit aspect dieper ingegaan.

“Het omgaan met mensen, je probeert mensen goed te lezen zowel verbaal als non-verbaal. Je probeert de communicatie te analyseren en te achterhalen [...] Door naar bepaalde dingen en mensen te kijken, kan je inschatten of iemand liegt of niet. Dat heb ik vooral geleerd uit de wielerved en gebruik ik momenteel nog.” (Respondent 5)

Een tweede opmerkelijke bevinding in de resultaten zijn die van respondenten 1, 4, 5 en 7. Zij benadrukten dat sporten die minder goed betaald worden of individueel zijn een hogere mate van zelfstandigheid, wilskracht en timemanagement vereisen. Dit in tegenstelling tot goed betaalde sporten of teamsporten waarin veel zaken voor de sporters geregeld worden. Niettemin blijkt dat het aspect ‘leiderschap’ minder ontwikkeld wordt in individuele sporten dan bij teamsporten.

“Ik heb geleerd dat vele mensen uit goed betaalde sporten of teamsporten met zelfstandigheid wel moeilijkheden hebben omdat ze gewend zijn dat andere mensen alles voor hun doen. [...] Terwijl als je dan uit de secundaire en tertiaire sport komt qua mediabudget, dan ben je vaak al gewend om alles voor jezelf te regelen. [...] Wanneer die dan in het ondernemerschap gaan, dan hebben die echt wel een streepje voor, denk ik.” (Respondent 1)

“Ik heb echt wel moeten leren om dingen te delegeren. En ik denk dat dat anders is voor iemand die topsport gedaan heeft in een ploeg.” (Respondent 7)

Tot slot werd benadrukt dat het spreken in groep een waardevolle vaardigheid is die wordt ontwikkeld in teamsport. Door regelmatig in groep te spreken, wordt er geleerd om een juist stemgebruik te hanteren, te presenteren en effectiever te communiceren (zowel verbaal als non-verbaal). Deze elementen zijn essentieel om in de bedrijfswereld te presenteren. Doordat men vertrouwd is om in groep te spreken, zal de angst om te presenteren ongetwijfeld verminderen.

“Het spreken tegen een groep. Ja, dat is denk ik wel iets wat je kunt leren in verschillende sporten en nadien ook wel kunt meenemen naar ondernemerschap. [...] Het is wel iets wat terugkomt in de zin van hoe gebruik je uiteindelijk je stem, hoe presenteer je iets en hoe breng je dat over. Ik denk dat je dat bijvoorbeeld ook in het pitchen nodig hebt. Doordat je het gewoon bent om voor meerdere mensen te spreken, kan dat ook wel helpen om die drempelvrees te verlagen.” (Respondent 5)

4.2.4 Onderontwikkelde soft skills in topsport en essentieel voor ondernemerschap

Een topsporter kan niet over alle vaardigheden beschikken. Vandaar dat er ook gekeken werd naar de onderontwikkelde soft skills die essentieel zijn om als topsporter te slagen in ondernemerschap. Zoals eerder vermeld, is er een verschil in zelfstandigheid en leiderschap tussen teamsporten en individuele sporten en tussen een goedbetaalde of minder goed betaalde sport. Daarom zijn atleten soms nog niet volledig ontplooid omdat ze onzeker of introvert zijn.

“Bij andere topsporters merk ik vaak dat die soms twijfelen of introvert zijn. Bij mij is dit anders omdat ik met mijn studies een ander traject heb gevolgd.” (Respondent 1)

Bovendien blijken atleten vaak slechte verliezers te zijn. Het gebrek aan zelfbeheersing na een verlies ondersteunt deels het eerdergenoemde idee dat het mentale aspect nog onvoldoende ontwikkeld is. Hierbij gaat het voornamelijk over het emotioneel omgaan met bepaalde situaties.

“Ik was iemand die mij opjaagde als ik verloor. [...] Ik heb er wel uit geleerd dat uw eigen controleren en uw eigen in bedwang kunnen houden, dat dat enorm veel waard is, ook in het ondernemerschap.” (Respondent 2)

Zoals eerder vermeld, worden er in de topsport bepaalde vaardigheden ontwikkeld die relevant zijn voor het pitchen zoals het spreken in groep. Het effectief presenteren van een idee op een overtuigende en snelle manier namelijk ‘pitchen’ lijkt niet echt te worden ontwikkeld, wat wel belangrijk is binnen ondernemerschap.

“Naar communicatie toe een ding leren pitchen, dat is, dat is wel super superbelangrijk. Uw verhaal kunnen brengen naar de bank of investeerders.” (Respondent 7)

Daarnaast werden aspecten zoals geduld, onderhandelingsvaardigheden, digitale communicatie (sociale media), levenservaring en nog enkele andere aspecten aangehaald.

Respondent 1 bevestigt eveneens dat er onderontwikkelde skills zijn bij topsporters:

“Vaak zijn topsporters mensen die in hun specifieke discipline echt uitgeblonken hebben. Dit wil per definitie niet zeggen dat dit zo is in een andere sport of in datgene wat ze gaan doen als ondernemer. [...]” (Respondent 1)

Hierbij wordt gesuggereerd dat zelfreflectie, acceptatie van begeleiding en een proactieve houding ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling van onschatbare waarde zijn voor het bereiken van succes in niet-sport gerelateerde domeinen.

4.3 Communicatie in topsport

4.3.1 Rol van communicatie in de sportcarrière

Communicatie is een cruciale soft skill die in elke levenssituatie wel van pas komt zoals ook beschreven in de literatuur. Dit wordt ook bevestigd door de antwoorden gegeven tijdens de interviews. Bij individuele sporten is effectieve communicatie met de coach op verschillende momenten van groot belang. Dit met het oog op het verbeteren van de prestaties.

“Het bespreken voor, tijdens en na de match is belangrijk om de tegenstander zijn zwakke punten bloot te leggen en hierop in te spelen. Na de match moet je kijken hoe het verlopen is en een besluit nemen om volgende keer beter te presteren.” (Respondent 8)

Bovenstaande quote wijst meteen al naar een belangrijk aspect namelijk ‘feedback’. Dit wordt ook verder in de resultaten besproken.

Ook in teamsporten is communicatie onmisbaar om succesvolle prestaties neer te zetten.

“Als je niet communiceert op het veld, dan wordt het een rotzooitje.” (Respondent 3)

Er is een grote waaier aan communicatievaardigheden. In teamsport worden extraversie, openheid, en het vermogen om non-verbaal te communiceren als zeer waardevol beschouwd. Een goede teamdynamiek vereist zowel onderling begrip als het doeltreffend met elkaar communiceren.

“Jezelf goed kunnen uitdrukken zal nog iets belangrijkers zijn dan non-verbale communicatie. Bij non-verbale is het als atleet zeer belangrijk om deze non-verbale uitdrukkingen te kunnen lezen, begrijpen en zelf uit te drukken. [...] Dat zijn allemaal vaardigheden in de non-verbale communicatie die essentieel zijn. [...]” (Respondent 3)

Binnen een team is het belangrijk dat er een kapitein of aanvoerder is. Deze moet mondig genoeg zijn om richtlijnen te kunnen geven, het team aan te moedigen en effectief te communiceren. Deze eigenschappen dragen bij aan een efficiënte werking van het hele team en resulteren op deze manier in verbeterde prestaties.

“Ik denk dat communicatie als aanvoerder A en O is om een team te laten functioneren.” (Respondent 3)

Het is opmerkelijk dat er zowel bij individuele sporten als bij teamsporten nu veel meer aandacht is voor communicatie. Dat was vroeger anders, communicatie verliep toen voornamelijk in de richting van coach naar atleet en veel minder vanuit de atleet.

“Het was vroeger luisteren naar de trainer, je had geen medezeggenschap.” (Respondent 6)

“Vroeger werd er veel te weinig gecommuniceerd.” (Respondent 7)

Vandaag is tweerichtingscommunicatie essentieel. Vooral in interacties met de coach. Het uiten van je eigen mening op een respectvolle manier wordt sterk aangemoedigd. Heldere en open communicatie zorgt voor begrip, bevordert samenwerking en geeft een gevoel van vertrouwen.

Daarnaast is het noodzakelijk om de manier van spreken en de toon aan te passen afhankelijk van de gesprekspartner.

“Het is heel belangrijk om als coach te communiceren met de atleet over, waarom er iets moet gebeuren. [...] Als zij het daar niet mee eens zijn of een andere mening hebben dan moet dat ook op een heel heldere manier uitgelegd worden waarom dat ze dingen in vraag stellen of waarom ze twijfelen. Als het niet goed gaat moet dat ook gecommuniceerd worden. [...] Want het mentale aspect is nog altijd een niet te onderschatten aspect in topsport. Daarover durven communiceren is volgens mij echt wel heel cruciaal en helpt ook heel veel. Het geeft een vorm van psychologische veiligheid. Het gevoel van ‘er is vertrouwen op de lange termijn’. [...]” (Respondent 1)

“Communiceren binnen uw team als topspeler is iets anders dan communiceren tegen bijvoorbeeld jonge kinderen die beginnen.” (Respondent 7)

Uit feedback van een respondent blijkt tevens ook dat communicatie met de coach over gevoelens veel moeizamer verloopt dan wanneer technische of tactische zaken besproken worden. Dit toont opnieuw het belang van het mentaal-emotionele aspect binnen communicatie.

“Communiceren over een gevoel. Hoe voelen de trainingen aan? Hoe kan het anders of beter? Dat is niet voor iedereen makkelijk.” (Respondent 1)

Binnen ondernemerschap is het waardevol om de vaardigheid ‘pitchen’ onder de knie te hebben. Hoewel dit in de sportwereld geen vereiste is, blijkt wel dat goed communiceren met de pers wel een belangrijke vaardigheid is.

“Dat je kunt communiceren naar de pers toe. Daar werd thuis ook op gehamerd omdat dit belangrijk was. Vroeger werd er al wel eens gelachen als een topsporter aan het woord kwam.” (Respondent 4)

Bovendien kwamen ook vaardigheden zoals talenkennis, snelle conflictoplossing, heldere communicatie en het beschikken over empathie ter sprake.

4.3.2 Meest waardevolle aspecten van communicatievaardigheden in topsport

Bij het opstellen van het interviewprotocol werden actief luisteren en feedback geven/ontvangen benadrukt als essentiële elementen voor ondernemerschap. De interviews bevestigen dat deze aspecten eveneens van essentieel belang zijn in topsport. Hierbij is vooral feedback van de coach en ervaren individuen van groot belang om de atleet te begeleiden. Betere prestaties zijn daarvan een rechtstreeks gevolg.

“Feedback krijgen van de coach is het allerbelangrijkste omdat dat mensen zijn waar je iedere dag mee traint, die 20 of 30 jaar ouder zijn en veel meer ervaring hebben in de sport.” (Respondent 8)

4.3.3 Feedback

Het is ondertussen duidelijk dat in het ondernemerschap feedback een erg belangrijk aspect is. Daarom gaat huidig onderzoek dieper in op het belang hiervan binnen topsport. Uit de interviews blijkt dat feedback van onschatbare waarde is. Wanneer op de juiste manier gegeven, ervaren de atleten het als aangenaam. Los daarvan is het op elk moment van de carrière van toepassing. Binnen constructieve feedback moet er zowel ruimte zijn voor positieve als minder positieve zaken. Dat stelt de atleet in staat om te groeien alsook dat er ruimte is voor weerspraak in twee richtingen.

“Ik functioneer het best met mensen waarmee ik kan discussiëren. Die mij ook precies kunnen uitleggen waarom ik iets moet doen en dat ik dan mijn mening geef.” (Respondent 3)

De teamprestaties en teamsfeer worden ook sterk beïnvloed door feedback.

“Feedback is sowieso iets is wat in twee richtingen werkt. Renners bedanken dat is sowieso wel iets wat bijdraagt tot een goede prestatie of bijdraagt tot de teamsfeer. Ook tot het geheel dat je de volgende keer weer een goede prestatie kunt neerzetten.” (Respondent 5)

Daarnaast vertellen respondenten 1, 8 en 9 dat het belangrijk is dat atleten moeten openstaan voor feedback. Alleen dan kunnen toekomstige prestaties verbeteren. Onderstaand een voorbeeld van hoe respondent 1 dit verwoordt:

“Zowel positieve als negatieve feedback heeft denk ik een correlatie tussen het kunnen omgaan met feedback en de resultaten. [...] Het durven aangaan van feedback of openstaan voor verandering om dingen op een andere of betere manier te bekijken, maakt wel dat je beter kan worden in de sport. [...]” (Respondent 1)

Echter, net zoals bij het topic communicatie was er bij de oudere atleten vooral sprake van feedback in één richting, dus vanuit de coach. Dergelijke manier van feedback geven en niet de mogelijkheid krijgen om hierover in interactie te gaan, werd niet echt als feedback ervaren.

“Echt feedback geven was het niet. De trainer zei: “het is zo en niet anders.”” (Respondent 6)

“Veel, heel veel bijdrage in de mate dat je feedback kreeg. Echt in twee richtingen gecommuniceerd werd er vroeger niet.” (Respondent 2)

In het huidige topsportersklimaat is er ondertussen wel meer aandacht voor feedback in twee richtingen.

“Als coach moet ik ook luisteren naar de feedback van de atleten. Mijn manier van aanpak is dus bij iedere atleet ook iets anders.” (Respondent 10)

Een belangrijk element om feedback effectiever te maken is het tonen van empathie. Het aanpassen van feedback op basis van de individuele persoonlijkheid blijkt essentieel te zijn. Dit omdat iedereen uniek is en verschillend reageert op de manier waarop feedback gegeven wordt.

"Ik denk dat er waarschijnlijk bepaalde mensen met bepaalde talenten in de topsport komen die door zulke harde soort van communicatie gebroken worden. En gebroken worden bij manier van spreken voor het leven en eigenlijk compleet hun zelfvertrouwen verliezen. En dat ligt voor een stukje aan de manier van feedback geven. Voor mij werkte dat als mensen hard tegen mij waren maar ik begrijp dat sommigen hierdoor afhaken en hun zelfvertrouwen verliezen." (Respondent 7)

Dit wordt ook bevestigd door respondent 4:

"Empathie heeft in mijn ogen een hele belangrijke rol. Zeker als ik wat ouder was, wanneer ik feedback moest geven aan de jongere gasten in ons team. Je moet hen zich goed laten voelen. [...] Hier komt wel echt dat stukje empathie aan te pas." (Respondent 4)

Bovendien zou er vroeger binnen bepaalde sporten een merkbaar verschil geweest zijn in de manier van feedback geven tussen buitenlandse en Belgische ploegen. Ook was er een verschil in de mate van inspraak afhankelijk van de leeftijd van de atleten.

"Je zag ook het verschil in feedback met andere buitenlandse ploegen. Bijvoorbeeld Scandinavië en Zweden, die waren veel beter georganiseerd. Voor en na de match deed de coach een hele briefing en noem maar op naar het team toe. Alles in het belang van goede prestaties en goed teamwerk. Bij ons was het eerder van: "hier zijn we en trek uw plan, we gaan winnen"." (Respondent 2)

"Feedback geven als jonge gast werd weinig gedaan. Er werd ook nooit weerspraak gevraagd. [...] Toen ik wat ouder was, gebeurde het vaak na een wedstrijd dat twee of drie jongens van de ploeg aan het woord kwamen. [...] Dus dat stukje feedback in twee richtingen kwam er dan ook in voor." (Respondent 4)

Tot slot merkten de respondenten in hun carrière op dat sommige sporters niet open staan voor feedback. Dit komt voornamelijk voor bij topsporters die bij de allerbesten horen omdat zij een zeker 'ego' hebben ontwikkeld. Door dit 'ego' hebben ze moeite met het aanvaarden van feedback. Ook leeftijd lijkt een rol te spelen. Zo lijken jongere atleten sneller de neiging te hebben om feedback te negeren.

"Misschien het belangrijkste dat bij sporters vaak niet gebeurt: het willen nemen van advies en feedback en luisteren als ze jong zijn." (Respondent 9)

"Heel veel topsporters. Zeker als ze echt top zijn of bij de 'one percent' horen, kunnen soms niet goed omgaan met feedback of met commentaar." (Respondent 1)

4.3.4 Luisteren

Om als atleet feedback effectief te kunnen verwerken, is het noodzakelijk om aandachtig te luisteren naar anderen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat 'actief luisteren' als tweede meest genoemde belangrijke communicatievaardigheid naar voren kwam. Tijdens het onderzoek werd hier dieper op ingegaan. Zo blijkt dat er enorm veel voordeel werd behaald door actief te luisteren naar mensen met ervaring. Bovendien kunnen andere inzichten bijdragen aan het verbeteren van jouw prestaties.

"Als je het niet kan opnemen, kan je het ook niet in de praktijk omzetten." (Respondent 1)

"Ik ben steeds een stapje hoger gegaan. Door alleen maar te praten, leer je niet bij. Je moet ook goed luisteren naar mensen op een hoger niveau om jou heen. [...]" (Respondent 3)

Vroeger verliep communicatie binnen topsport anders, waardoor atleten weinig andere keuze hadden dan te luisteren.

"Luisteren was het belangrijkste omdat je niet anders kon" (Respondent 6)

Vandaag draagt actief luisteren bij aan een verbeterde communicatie in beide richtingen en bevordert het de prestaties. Het is van belang dat zowel de coach als de atleet naar elkaar luisteren.

"Het is belangrijk om als atleet en als coach heel goed te luisteren en in principe soms te zwijgen. Als ik nu als coach spreek dan is het belangrijk dat een atleet moet luisteren naar mij, wat ik te zeggen heb. Maar het is nog veel belangrijker dat ik als coach naar mijn atleet moet luisteren. [...]" (Respondent 10)

Tot slot was het opvallend dat leeftijd vaak een rol speelt in hoe actief men luistert. Jonge atleten luisteren soms minder actief, omdat ze denken "Ach, laat hem maar praten". Naarmate men ouder wordt, groeit het bewustzijn van het belang van actief luisteren. Actief luisteren is echter vooral belangrijk op jonge leeftijd. Het is namelijk net dan dat atleten info kunnen absorberen als een spons en eruit leren.

"De eerste keer denk je "hij zal wel wat zeveren", maar na verloop van tijd kom je er dan gewoon achter dat het allemaal bladzijden zijn die op het einde een mooi boek vormen." (Respondent 3)

4.4 Teamwerk in topsport

Teamwerk is een belangrijke skill binnen ondernemerschap om gemeenschappelijke doelen te kunnen behalen. Binnen topsport blijkt dit ook de sleutel tot succes en een motiverende factor voor de atleten.

4.4.1 Mate van teamwerk in een sportcarrière

Om verschillende perspectieven te belichten wat betreft teamwerk in de topsportwereld werden er zowel teamsporters als individuele sporters geïnterviewd. Beide groepen zijn gelijk vertegenwoordigd waardoor zowel parallellen als verschillen in kaart gebracht werden.

In een teamsport is het essentieel om samen te werken om successen te behalen. Echter, ook in teamsporten wordt er deels individueel gewerkt door de interne concurrentie die er heerst om hogerop te geraken in je carrière.

“Er is inderdaad een hoge mate van teamwerk aanwezig in mijn sport, je speelt met elf en hebt elkaar nodig om de match te winnen.” (Respondent 4)

“Je bent maar zo goed als de zwakste schakel van het team.” (Respondent 7)

Effectief werken in een team heeft niet alleen te maken met het samenwerken onderling. De coach/trainer moet ook de juiste mensen bij elkaar zetten om het teamwerk te doen slagen. Een team bestaat altijd uit veel verschillende karakters. Er ontstaan echter vaak conflicten wanneer er in eenzelfde team twee sterke karakters met dezelfde rol worden geplaatst. Dit heeft op zijn beurt dan weer invloed op de prestaties van het hele team.

“Je kan geen Mathieu Vanderpoel en een Wout Van Aert samen in hetzelfde team zetten. [...]” (Respondent 5)

Bij individuele sporten lijkt teamwerk in eerste instantie beperkter aanwezig aangezien de sporter zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar prestaties. Echter, in de praktijk blijkt dat veel van deze individuele sporters actief op zoek gaan naar teams om mee te trainen. Dit geeft die extra drive, motivatie en stelt hen in staat om zichzelf harder te pushen tegenover andere topatleten.

“Ik had eigenlijk vijf verschillende teams [...] Ik probeerde meestal in die groepen te trainen om mezelf te pushen om beter te worden maar ook om mijn training te doen. Alleen trainen is niet altijd fijn en in groep motiveert dit om de training toch te doen.” (Respondent 1)

Teamwerk in individuele sporten gaat nog verder dan enkel en alleen met de trainingspartners. Het gaat ook over de samenwerking met andere belanghebbenden zoals het team rondom jou, coaches en familie.

“Het is een individuele sport, maar natuurlijk is er ook sprake van teamwerk. Ik denk dat familie daar een grote rol in speelt. [...] Natuurlijk ook de entourage, mecaniciens en de coach. Je werkt er op dagelijkse basis mee samen, zowel privé als professioneel.” (Respondent 9)

4.4.2 Ontwikkelde teamvaardigheden

Zoals eerder aangegeven, is teamwerk een cruciale vaardigheid binnen zowel topsport als ondernemerschap. Binnen een team ontwikkelen topsporters verschillende aspecten om effectief samen te functioneren. Uit de interviews blijkt dat communicatie als een van de belangrijkste vaardigheden wordt beschouwd. Eerder werd al benadrukt dat binnen communicatie diverse zachte vaardigheden essentieel zijn. Hieronder volgen enkele quotes die het belang hiervan opnieuw illustreren.

“Ik denk opnieuw dat teamvaardigheden heel dicht bij communicatie staat. Om te leren luisteren en ook te zeggen wanneer je je er niet goed bij voelt. Dus los van luisteren ook het spreken.” (Respondent 9)

“Zorgen dat je met die basisspelers, eigenlijk één groep kunt vormen. Het luisteren naar elkaar, communiceren met elkaar en ook het kunnen accepteren dat er iemand is met een andere mening dan jezelf. Het samenwerken eigenlijk.” (Respondent 6)

“Communication is key, zowel non-verbaal als verbaal. Non-verbaal is bijvoorbeeld wanneer jij gaat opslaan je medespeler achter hun rug tekens doet [...] en jij daardoor weet wat je moet doen [...]” (Respondent 8)

Uit dit onderzoek blijkt dat het bezitten van vaardigheden zoals empathie, verbale/non-verbale communicatie, luisteren en openheid van essentieel belang zijn om effectief in een team te kunnen samenwerken.

Daarnaast werden ook vaardigheden als aanpassingsvermogen, betrokkenheid en respect meerdere keren aangehaald tijdens de interviews.

“Als keeper werd ik naar het einde toe op training veel meer betrokken in het spel. Dat was vroeger niet het geval, dus die betrokkenheid is wel belangrijk om het teamspel te versterken.” (Respondent 4)

“Respect is ook iets heel belangrijk dat ik heb meegenomen uit mijn carrière. Dat is de reden waarom ik denk dat ik het nog altijd doe en dat het nog altijd geapprecieerd wordt als ik het doe.” (Respondent 2)

Een laatste aspect dat bijdraagt aan het smeden van een goed teamverband is het voeren van opbouwende gesprekken. Elkaars mening respecteren en gezamenlijk streven naar een oplossing, waar ‘psychologische veiligheid’ een drijvende kracht is voor verbeterde prestaties.

“Ik denk dat het essentieel is om goede opbouwende discussies te voeren en vooral ook om voor je eigen mening op te komen.” (Respondent 3)

4.4.3 Teamspeler in sport en relevantie voor ondernemerschap

Er zijn drie essentiële kenmerken die een goede teamspeler moet bezitten: bescheidenheid, gedrevenheid en sociale intelligentie (Lencioni, 2016). In dit onderzoek werden de respondenten bevraagd over de impact van deze drie kenmerken op hun succes in teamwerk binnen hun topsport. Algemeen genomen werd er vastgesteld dat alle drie de eigenschappen van belang waren om successen te behalen. Dat is ook zo in de individuele sporten, hoewel het teamwerk daar vooral is toegespitst op de samenwerking met de coaches, trainingspartners en andere belanghebbenden.

Bescheidenheid heeft een grote impact op het succes van teamwerk. Zo is het belangrijk dat je je plaats binnen het team kent. Het aan de kant zetten van jouw ego, vooral in teamsporten, is van groot belang om het team efficiënt te laten draaien.

“Het is inderdaad superbelangrijk dat je je ego af en toe in de ijskast kunt zetten.” (Respondent 7)

“Niet te snel naast uw schoenen gaan lopen. [...] Dat wordt niet geapprecieerd en zorgt voor een minder samenspel.” (Respondent 8)

“Bescheidenheid is belangrijk in die zin dat je moet weten op welk moment je moet spreken en op welk moment je beter niks zegt. Zien wanneer je jouw team ook een beetje moet aansturen of aanporren [...]” (Respondent 5)

Tegelijkertijd werd echter ook benadrukt dat ego's een positieve rol kunnen spelen in het motiveren van het team. Een gezonde dosis bescheidenheid blijft wel op zijn plaats. In teamsport is het namelijk onmogelijk om alleen te winnen.

“Ik denk dat je voor een stuk ego's nodig hebt. Ego, dat komt negatief over, terwijl dat voor een stuk wel sterke karakters zijn die je nodig hebt in een team, die de groep trekken. Maar je moet wel een gezonde bescheidenheid hebben in die zin dat je moet beseffen dat je het niet alleen kunt.” (Respondent 4)

De coach heeft ook een belangrijke verantwoordelijkheid om conflicten te voorkomen. Het is aan hem/haar om duidelijk te communiceren, een plan op te stellen en rollen toe te wijzen. Bovendien is het essentieel dat er vertrouwen is in de coach. Dit aspect wordt verder besproken in het volgende deel over 'teamdynamieken'.

“Er is een goede overtuiging nodig van mijn trainer en van de mensen om mij heen. Om te overtuigen dat dit de weg is die we gaan bewandelen. Dus je hebt eigenlijk een goed plan nodig. Ik denk dat dat essentieel is in de sport. Het plan moet goed zijn en de spelers moeten erin geloven.” (Respondent 3)

Het tweede relevante kenmerk is gedrevenheid, het streven naar een gemeenschappelijk doel. Respondenten zijn ervan overtuigd dat wanneer je gepassioneerd bent over iets, deze gedrevenheid automatisch ontstaat en zich vervolgens doorzet naar het hele team.

“Als je iets graag doet, ga je gedreven zijn. En als je gedreven bent, dan kom je in dit geval in een team terecht. Je wilt het beste voor jezelf maar dan zorg je ervoor dat het team het beste krijgt, waardoor jij ook het beste krijgt.” (Respondent 2)

“Ik had een enorme liefde voor de sporten die ik deed, dus ik was altijd enorm gedreven. Als je wat je ook doet, graag doet, ben je automatisch enorm gedreven.” (Respondent 10)

Bovendien valt het op dat zelfs bij individuele sporters, de gedrevenheid om samen met anderen naar een gemeenschappelijk doel te streven, aanwezig is. Hierbij ligt de focus niet op een sportteam, maar eerder op de betrokkenheid van de sponsors, coaches, mecaniciens en andere betrokkenen.

“Al de mensen rondom uw sport steken geld en tijd in u als atleet. Dus je kijkt allemaal in dezelfde richting natuurlijk.” (Respondent 9)

Tot slot is er nog een derde kenmerk namelijk sociale intelligentie. Een kenmerk dat niet alleen relevant blijkt tijdens de sportcarrière van de respondenten maar ook tijdens hun ondernemerscarrière. Het is opvallend dat atleten die hierin uitblinken in staat zijn om zowel positieve als negatieve zaken bespreekbaar te maken. Daarnaast blijkt dat hoe hoger het niveau in de sport, hoe sociaal intelligenter atleten zijn.

“Je hebt er heel veel aan en ik probeer met iedereen goed en fijn samen te werken, te luisteren, begrip te tonen. Maar ook als het niet goed gaat, het gesprek aan te gaan.” (Respondent 1)

“Vroeger werd altijd gezegd: “Hoe hoger je gaat voetballen hoe slimmer de spelers zijn” en er zit in mijn ogen veel waarheid in. Als je op laag niveau speelt, is het meestal stampen.” (Respondent 6)

Belangrijke aspecten die naar voren kwamen tijdens de interviews over sociale intelligentie waren openheid in communicatie, het luisteren naar anderen, het lezen van anderen en het tonen van begrip. Daarnaast is het accepteren van teamleden ook goed voor jouw persoonlijke groei. Dit omdat ieder individu een unieke kijk heeft op bepaalde zaken. Dit bevestigt opnieuw de nauwe relatie tussen communicatie en teamwerk waarbij aspecten zoals luisteren en het voeren van gesprekken een essentiële rol spelen. Bovendien dragen atleten met een hoge sociale intelligentie niet alleen bij aan een betere teamdynamiek, ze vergroten ook hun eigen kans in de sport en daarbuiten.

“[...] Sociale intelligentie, is een stukje ook het lezen van mensen. En ook begrijpen dat mensen andere manieren hebben om te communiceren. Je moet dat ook gewoon accepteren dat voor sommige mensen iets zo werkt en voor anderen niet. Maar ik vind dat als je jezelf alleen maar omringt met mensen die een kopie zijn van jezelf, dan ga je ook niet echt vooruit. Ik denk dat dat een hele belangrijke is in dat sociaal zijn.” (Respondent 7)

“[...] Ik denk dat dat ook een belangrijke is, dat je weet hoe je mensen moet aanpakken. [...] die sociale vaardigheid. [...] dat je de taal machtig bent. Als er iemand komt die dan Engels, Frans of Duits spreekt, dat je daar mee kunt praten. Die voelen zich dan ook onmiddellijk al wat meer op hun gemak.” (Respondent 4)

4.4.4 Teamdynamieken – vertrouwen en conflicten

Conflicten binnen teams zijn onvermijdelijk. Vooral in teamsporten waar de druk hoog is en emoties vaak de overhand nemen. Deze conflicten worden doorgaans vrij snel opgelost tussen de atleten onderling. Mede omdat er vaak geen andere keuze is door bijvoorbeeld tijdsdruk. Als de situatie toch uit de hand loopt, speelt de coach een cruciale rol om samen tot een oplossing te komen. Door vooraf duidelijke doelstellingen naar het team te communiceren en de rollen duidelijk te definiëren, kan de coach deze conflicten beperken.

“Je had geen tijd door tijdsdruk. [...] En dat is wel het mooie aan topsport of een kleedlokaal. Daar wordt dat uitgesproken, op een keiharde manier, maar het wordt wel uitgesproken. [...] Je moet dat uitspreken, jij geeft jouw mening en hij geeft zijn mening. [...] maar we moeten door en dat is essentieel.” (Respondent 3)

“Zo zijn er al veel conflicten geweest. [...] maar ik denk dat dat ook iets is dat bij sport hoort. Ja, het kan er daar inderdaad gewoon heel hard aan toe gaan en dat heeft er ook mee te maken dat je in een ploeg met verschillende renners zit die inderdaad ook verschillende doelen hebben, verschillende prestaties kunnen neerzetten. Het is het doel van de ploegleiders om dat aan het begin van het jaar een beetje op te lijnen [...] wanneer wie voor wie moet rijden, dat daar een lijn in zit. Zo zit er zo weinig mogelijk discussie op [...] (Respondent 5)

Vertrouwen tussen de coach en de atleet blijkt zowel in individuele sporten als in teamsporten belangrijk. Het ontbreken hiervan kan leiden tot onduidelijkheid bij de atleten en kan het succes van de atleet mogelijk belemmeren. Bovendien benadrukken de respondenten dat vertrouwen tussen teamgenoten in teamsport belangrijk is. Het loslaten van bepaalde taken en het geven van vertrouwen aan medespelers bevordert niet alleen de moraal van het team maar stimuleert ook eerlijke communicatie.

“[...] Als je de tactieken van de ploegleider niet vertrouwt en je jouw eigen ding doet, zal het teamverband eronder lijden. Onder de ploegmaats hetzelfde, als je elkaar niet vertrouwt zal je nooit die band opbouwen om gedreven naar een doel te rijden.” (Respondent 5)

Vertrouwen vormt namelijk de ruggengraat van goede prestaties. Dit komt duidelijk naar voren bij de respondenten die aangeven dat wanneer het vertrouwen ontbrak, de prestaties als team en als individu hier onmiddellijk onder lijden.

“Ik denk dat als iemand vertrouwen heeft dat hij beter presteert. Als een coach jou vertrouwen kan geven of een medespeler jou het vertrouwen kan geven, dan ga je daar blind voor. Dan merk je ook aan jezelf dat het dan ook werkt. Langs de andere kant, als je zo'n fase hebt waar het totaal niet loopt qua vertrouwen, dan ga je daar ook enorm over nadenken en dan lijdt jouw niveau daaronder.” (Respondent 3)

In internationale teams viel het op dat het beheersen van een gemeenschappelijke taal leidt tot een snellere opbouw van relaties tussen atleten. Dit schept een gevoel van vertrouwdheid.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat communicatie en vertrouwen ook nauw verwant zijn met elkaar en het opbouwen van onderling vertrouwen een sleutelrol speelt binnen effectieve samenwerking zowel in topsport als in ondernemerschap.

“Ik denk dat communicatie één van de belangrijkste zaken is. Als je open communiceert weten de mensen wat ze aan u hebben en dan kun je ook heel makkelijk inpikken op bepaalde zaken. [...] Ik denk dat los van het ondernemen dat ook gewoon zo is in het dagelijks leven met vrienden, familie, kennissen. Dus dat het allemaal zeer hard overlapt.”
(Respondent 9)

5. Discussie & conclusie

Binnen deze masterproef werd er gezocht naar een antwoord op de onderzoeksvraag: "Hoe dragen de teamwerk- en communicatievaardigheden die topsporters hebben ontwikkeld bij aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap?".

Voor dit onderzoek zijn 10 interviews afgenomen van voormalige topsporters die momenteel ondernemen, ook wel athlepreneurs genoemd. Met behulp van hun inzichten en ervaringen uit de topsport- en ondernemerswereld, vormen zij de ideale doelgroep voor deze studie. De resultaten hebben niet alleen geleid tot een aantal gelijkenissen en verschillen met de bestaande literatuur maar hebben ook nieuwe inzichten met zich meegebracht.

Topsporters ontwikkelen waardevolle communicatie- en teamvaardigheden, zoals feedback geven, actief luisteren en empathie. Deze vaardigheden blijken goed overdraagbaar naar het ondernemerschap en dit volgens de literatuur en de praktijk. Het belang van bescheidenheid, gedrevenheid en sociale intelligentie voor succesvol teamwerk wordt bevestigd. Vertrouwen, opgebouwd door open communicatie en empathie is essentieel voor zowel topsport als ondernemerschap. Deze bevindingen ondersteunen de waarde van communicatieve- en teamvaardigheden als overdraagbare skills naar ondernemerschap.

5.1 Discussie

5.1.1 Overgang van topsport naar ondernemerschap

In de wereld van topsport ontwikkelen atleten een verscheidenheid aan vaardigheden en dragen ze verschillende ervaringen met zich mee. Communicatie- en teamvaardigheden vormen hier een belangrijk deel van, zoals blijkt uit dit onderzoek naar de transferable skills van atleten voor ondernemerschap.

Tijdens de overgangsfase van atleet naar ondernemerschap zijn er al enkele interessante gelijkenissen gevonden tussen de bestaande literatuur en de interviews met voormalige topsporters. Uit de peiling naar transferable skills bleek dat de respondenten weinig overdraagbare vaardigheden herkenden tijdens de overstap naar het ondernemerschap. Dit komt overeen met de bevindingen uit de studie van Schlossberg (1981), het LDI-model van Danish, Petitpas and Hale (1993) alsook de studie van Bernes et al. (2009).

Opmerkelijk was dat 7 van de 10 respondenten hun sociaal netwerk inzetten tijdens de overstap naar het ondernemerschap, wat volgens Schlossberg (1981) omgevingsfactoren zijn die dergelijke overgang positief beïnvloeden. Dit werd ook zo ervaren door de respondenten. Daarnaast bleek dat atleten die een opleiding hadden gevolgd, de overstap als soepeler ervaren. Dit in tegenstelling tot atleten die geen hoge opleiding hebben gehad of die zelfstandig de overstap hebben doorgemaakt. Deze bevindingen liggen opnieuw in lijn met het Schlossberg-model. Het werd duidelijk uit het onderzoek dat ieder individu zijn overgangsfase op een andere manier ervaart afhankelijk van tal van factoren die worden beschreven in het LDI-model en Schlossberg-model. Dit benadrukt een eerste behoefte aan persoonlijke ondersteuning met focus op onderontwikkelde vaardigheden en het mentale welzijn van de atleten.

5.1.2 Transferable skill: communicatie

Doeltreffende communicatie is niet alleen een cruciaal aspect voor succesvolle ondernemers zoals benadrukt in de onderzoeken van Fielding (2006) en Holmberg-Wright & Hribar (2016), maar het blijkt eveneens belangrijk binnen topsport. Herhaaldelijk werd benadrukt dat goede communicatieve vaardigheden essentieel zijn om zowel individuele prestaties als die van het team te verbeteren. Een gebrek aan goede communicatie resulteert meteen in verminderde prestaties.

Bovendien bevestigt dit onderzoek dat deze vaardigheden aanzienlijk worden ontwikkeld in topsport. Tijdens de interviews wordt dit bevestigd door alle respondenten. Soft skills binnen communicatie die ontwikkeld worden door topsporters zijn: verbale en non-verbale communicatie, actief luisteren en feedback geven en ontvangen. Non-verbale communicatie wordt in teamsporten nog sterker ontwikkeld dan bij individuele sporten. Dit is een gevolg van het feit dat spelers elkaar vaak moeten begrijpen, lezen en zich op de juiste manier moeten kunnen uitdrukken om goed samen te spelen. Volgens Buelens & Tieleman (2011) is dit een skill die ook in het ondernemerschap enorm relevant is. Ook daar moet men namelijk de juiste toon spreken, de juiste lichaamstaal gebruiken en mensen kunnen lezen om hun behoeften te ontdekken. Verdere bevindingen tonen aan dat openheid in communicatie, extraversie en empathisch vermogen eveneens belangrijke vaardigheden in topsport zijn die de effectiviteit van communicatie versterkt. Deze vaardigheden zijn op hun beurt ook van belang in het ondernemerschap en daarmee kunnen volgens dit onderzoek bovenstaande aspecten als relevante transferable skills worden beschouwd.

Daarboven bevestigden de respondenten dat de genoemde communicatieve vaardigheden die ontwikkeld werden binnen topsport nu ook relevant zijn in hun ondernemerscarrière en het dagelijks leven. Deze bevindingen dragen niet alleen bij als aanvulling op de bestaande literatuur over verworven skills in topsport. Ze dienen ook als extra bevestiging voor de reeds bestaande ondernemersliteratuur ondersteund door praktijkervaringen.

In lijn met het onderzoek van Radovic Markovic & Salamzadeh (2018) rond het belang van tweerichtingscommunicatie in ondernemerschap, blijken de respondenten dit ook in topsport te ervaren. Opmerkelijk is echter dat dit vroeger niet altijd het geval was. Communicatie verliep toen voornamelijk in één richting, van de coach of trainer naar de atleet. Communicatie binnen topsport vandaag is echter wel veel meer in twee richtingen. Een andere opvallende bevinding is dat communicatie over technische zaken vaak vlot verloopt, terwijl er nog steeds een zekere drempel bestaat om over gevoelens te spreken.

Respondenten erkennen dat pitchen een relevante skill is binnen ondernemerschap. Dit ligt in lijn met de studie van Buelens & Tieleman (2011). Huidig onderzoek toont echter aan dat dit in topsport slechts gedeeltelijk wordt ontwikkeld. Topsporters communiceren dagelijks met teamgenoten en geven vaak persconferenties en interviews. Hierdoor zijn vaardigheden zoals het spreken in groep en het gebruiken van de juiste taal ontwikkeld. Echter, het vermogen om een overtuigende presentatie te geven op een korte en bondige manier vereist toch extra begeleiding. Dit kan worden verklaard doordat de nadruk in topsport ligt op andere, meer relevante aspecten zoals directe communicatie, non-verbale communicatie en feedback en luistervaardigheden.

Feedback (van atleet naar coach en omgekeerd) en actief luisteren werden in dit onderzoek vernoemd als een van de belangrijkste elementen binnen communicatie in topsport. Hiermee wordt de studie van Ishak (2017) en Tod & Hodge (2010) over de rol van communicatie binnen teamsport bevestigd. Een opmerkelijke aanvulling door de respondenten is echter dat het hebben van empathisch vermogen de effectiviteit van feedback en luisteren verhoogt. Daarboven is iedereen uniek en is een verschillende, op maat gemaakte benadering, nodig. De gewenste vorm van feedback kan achterhaald worden door actief naar elkaar te luisteren. Dit sluit aan bij de theorie van Holmberg-Wright & Hribar (2016). In topsport leidt het geven van feedback, in combinatie met actief luisteren, tot een gevoel van psychologische veiligheid bij de atleten. Dit wordt verder benadrukt in de discussie over teamwerk.

Communicatieve vaardigheden zijn van belang voor consistente resultaten. Niet alleen voor individuele sportprestaties, maar ook voor de prestaties van een team. Hiermee wordt eveneens bevestigd hoe essentieel effectieve feedback en actief luisteren zijn in topsport. Kortom, communicatieve vaardigheden zijn waardevol als transferable skills naar ondernemerschap.

5.1.3 Transferable skill: Teamwerk

Teamwerk is van cruciaal belang binnen topsport. Niet enkel in een teamsport maar ook in de samenwerking van een individuele sporter met een coach. De invloed van teamwerk op de prestaties van de atleten is aanzienlijk. Dit wordt bevestigd in de studie van Gimmon (2008). De respondenten benadrukten dat teamwerk een krachtige motivator is, waarbij naar een gemeenschappelijk doel wordt gewerkt.

Om effectief samen te werken ontwikkelden de atleten tal van vaardigheden. Luisteren, verbale/non-verbale communicatie, openheid, empathie en talenkennis zijn hierbij van groot belang. Daarnaast worden vaardigheden als het vermogen van acceptatie en aanpassing, conflictoplossing, betrokkenheid en respect ook ontwikkeld binnen topsport. Opvallend is dat de effectiviteit van deze vaardigheden sterk afhangt van de psychologische veiligheid die de spelers ervaren. Wanneer atleten zich geaccepteerd, erkend en gerespecteerd voelen, resulteert dit niet alleen in een verbeterde samenwerking maar bevordert dit ook hun persoonlijke groei. Het concept 'psychologische veiligheid' komt volgens de literatuur vaak voor op de werkvloer en met een zeker aantal parallellen tussen topsport en ondernemerschap (Bee & Bee, 1998; Jehn, 1995, Newman, Donohue, & Eva, 2017). Aangezien dit concept in beide domeinen aanwezig is, zijn deze ontwikkelde vaardigheden duidelijk overdraagbaar naar ondernemerschap.

Een opvallende overeenkomst tussen de literatuur en de resultaten, is de focus op de eigenschappen die essentieel zijn voor een goede teamspeler. Volgens Lencioni (2016) moet ieder individu beschikken over bescheidenheid, gedrevenheid en sociale intelligentie om goed in team te kunnen samenwerken. De respondenten toonden een duidelijke ontwikkeling van deze drie kenmerken en de invloed hiervan was merkbaar binnen de samenwerking in hun sport. Bescheidenheid wordt volgens de respondenten als zeer belangrijk beschouwd binnen hun sportcarrière. Daarnaast blijkt, in tegenstelling tot de bevindingen van Lencioni (2016), dat het ook noodzakelijk is om bepaalde ego's in het team te hebben. Sterke persoonlijkheden gericht op doorzettingsvermogen zijn

waardevol om het team te motiveren. Dit mag echter niet verward worden met egoïsme. Een team met meerdere dominante persoonlijkheden met dezelfde rol functioneert volgens de respondenten niet. Denk maar aan een team met zowel Wout van Aert en Mathieu van der Poel als kopman. Het is ook opmerkelijk dat de coach een belangrijke rol speelt bij het voorkomen van conflicten in teams. Hierbij is het van belang dat een team juist wordt samengesteld. Dit is in overeenstemming met de bevindingen in het ondernemersboek van Vandekerckhof. Bovendien benadrukt zowel de literatuur als de resultaten van het onderzoek dat conflicten binnen teams onvermijdelijk zijn. Echter, met goede teamspelers kunnen deze conflicten snel omgezet worden in opbouwende discussies. Bij het onderzoeken naar het belang van gedrevenheid bij atleten viel het op dat individuele gedrevenheid automatisch op een positieve manier uitstraalde naar het hele team. Daarbij blijkt ook dat sociaal intelligente atleten zowel positieve als negatieve zaken openlijk bespreekbaar maken. Dit is sterk verbonden met de eerder aangehaalde communicatievaardigheden. Deze bevindingen ondersteunen het belang van persoonlijke kwaliteiten als de kern van succesvolle samenwerkingen in teamverband, ongeacht de context.

Vertrouwen werd benoemd als de ruggengraat voor teamprestaties, waarbij een gebrek aan vertrouwen een negatieve impact had op de prestaties. Om vertrouwen op te bouwen werden open communicatie, het lezen van mensen en empathisch vermogen als belangrijk beschouwd. Deze inzichten komen ook naar boven in het onderzoek van Holmberg-Wright and Hribar (2016) naar de context van topsport.

5.2 Theoretische en praktische implicaties

De verworven inzichten uit dit onderzoek, met nadruk op de overdraagbare vaardigheden, in het bijzonder communicatie- en teamwerkvaardigheden, zijn complementair aan de bestaande literatuur. Het onderzoek breidt de bestaande academische kennis over de overgang van topsport naar ondernemerschap uit. Met name omdat huidig onderzoek zich toespitst op de ontwikkeling van zachte communicatieve vaardigheden en teamwerk in topsport die vervolgens overdraagbaar blijken te zijn naar ondernemerschap. De identificatie van deze overdraagbare vaardigheden geven een dieper begrip aan hoe ervaringen in topsport kunnen leiden tot succesvol ondernemen. Dit is een waardevolle toevoeging aan de bestaande literatuur over de kennis van transferable skills tussen deze twee carrièrepaden. Daarnaast opent dit nieuwe perspectieven voor verdere studie en onderzoek met betrekking tot deze overgang. Tot slot toont dit onderzoek de toepasbaarheid van het LDI-model van Danish, Petitpas and Hale (1993) en het model van Schlossberg (1981) op deze specifieke transitie.

Kondur, Mykhailyshyn and Serman (2022) benadrukten eerder al de behoefte aan opleiding voor de ontwikkeling van zachte vaardigheden. Huidig onderzoek illustreert dat dit ook van toepassing is bij topsporters. Topsporters geven aan dat er nog te weinig begeleiding beschikbaar is voor topsporters die een tweede carrière als ondernemer overwegen. Bovendien blijkt uit het onderzoek dat de respondenten moeite hadden met het herkennen van hun transferable skills. Tijdens de interviews kwam ook naar boven dat sommige sporters zich volledig toewijden aan hun sport. Dit resulteert in een beperkte focus op hun academische studies en een beperktere kennis van andere vaardigheden in vergelijking met iemand die een meer uitgebreide opleiding heeft gehad. Dit wordt bevestigd door

het model van Schlossberg, waaruit blijkt dat een gebrek aan ondersteuning nefast is. De respondenten geven aan dat er behoefte is aan begeleiding met focus op het verbeteren van de onderontwikkelde vaardigheden en het mentaal welzijn. Op maat gemaakte coaching via een specifieke test of intakegesprek zou een manier kunnen zijn om onderontwikkelde vaardigheden of mentale struggles in kaart te brengen en er mee aan de slag te gaan.

Hierin schuilt een grote opportuniteit voor zowel private bedrijven als overheidsinstanties. Het aanbieden van ondersteuning zou van grote waarde kunnen zijn om de overgang van topsport naar het ondernemerschap soepeler te laten verlopen. Ook extra algemene begeleiding is nodig om deze kloof aan te pakken.

5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Hoewel dit onderzoek enkele beperkingen kent, bieden deze ook mogelijkheden voor verder onderzoek. Een eerste beperking ligt in de beperkte steekproefomvang van 10 personen. Dit beïnvloedt de representativiteit van de resultaten en beperkt daarmee de generaliseerbaarheid naar het gehele populatiekader. Om de bevindingen toe te kunnen passen op het gehele populatiekader, wordt aanbevolen om kwantitatief onderzoek uit te voeren. Dit verschaft een representatiever en vollediger inzicht in de resultaten.

Een tweede beperking van dit onderzoek gaat over de geografische diversiteit, aangezien de focus lag op respondenten uit België. Hoewel dit onderzoek inzichten biedt over de ontwikkeling van communicatie- en teamvaardigheden bij Belgische atleten, is een generalisatie naar andere landen niet mogelijk vanwege de culturele verschillen. Om een vollediger beeld te verkrijgen, zou een onderzoek met respondenten uit de Benelux, Europa of zelfs wereldwijd moeten worden uitgevoerd. Hierbij is het belangrijk rekening te houden met culturele verschillen. Deze hebben namelijk een impact op hoe de bevolking bepaalde soft skills toepast.

Een laatste beperking van dit onderzoek is het moment van uitvoering. Dit onderzoek werd gevoerd tijdens hun ondernemerscarrière. Het herhalen van het onderzoek op verschillende tijdstippen zoals tijdens de sportcarrière, tijdens de overgang naar het ondernemerschap en tijdens de ondernemerscarrière kan een nog breder inzicht bieden. Op die manier kan de verandering in tijd worden onderzocht. Aanvullend kan een diepgaander inzicht worden verkregen in de factoren die van invloed zijn op de transitie.

Daarboven kan het nuttig zijn om ook de verschillen tussen goedbetaalde en minder goedbetaalde sporten en diverse niveaus binnen topsport in kaart te brengen. Bovendien is er ruimte voor aanvullend onderzoek naar de verschillen tussen individuele en teamsporten. Daarnaast zijn bepalende factoren voor een verminderde acceptatie van feedback interessant om te achterhalen. Tot slot kunnen de specifieke kenmerken of drijfveren die de carrièrekeuze beïnvloeden worden onderzocht. Er zijn atleten die ervoor kiezen om binnen hun sportgebied te blijven ondernemen terwijl anderen een volledig andere ondernemersweg inslaan. Deze inzichten zijn niet alleen academisch relevant maar ook praktisch bruikbaar. Met een breder onderzoek kunnen organisaties, coaches en atleten aan de slag om nog meer in te zetten op het ontwikkelen van vaardigheden die de overstap naar het ondernemerschap ondersteunen.

5.4 Conclusie

Uit onderzoek blijkt dat de respondenten tijdens hun sportcarrière verscheidene communicatie- en teamvaardigheden ontwikkelden die aanzienlijk bijdragen aan hun succes als ondernemer. Het gaat met name vooral om: feedback geven, actief luisteren, de kracht van duidelijke verbale en non-verbale communicatie en empathisch vermogen. Daarnaast werd ook 'pitchen' als een belangrijke skill geïdentificeerd in functie van het ondernemen. Echter, deze vaardigheid wordt slechts gedeeltelijk ontwikkeld in topsport. Topsporters hebben ervaring met communicatie met teamgenoten, het geven van instructies, persconferenties en interviews. Daardoor ontwikkelen ze vaardigheden zoals het spreken in groep, verbaal communiceren en het gebruik van de juiste taal. Overtuigend en beknopt kunnen presenteren, 'pitchen', vereist echter extra begeleiding. De focus in topsport ligt namelijk meer op andere vaardigheden en in veel mindere mate op het 'pitchen'. In topsportcommunicatie, zowel in teamsport als individuele sporten, zijn feedback en actief luisteren van essentieel belang voor de bevordering van groei en prestaties. De respondenten benadrukken dat zich kunnen inleven (empathisch vermogen), de effectiviteit van feedback en luisteren verhoogt omdat iedereen behoefte heeft aan een unieke benadering. Er werd echter opgemerkt dat non-verbale communicatie sterker ontwikkeld wordt in teamsporten dan bij individuele sporten. In teamsport moeten spelers elkaar begrijpen, lezen en zich op de juiste manier uitdrukken om goed samen te werken. Deze skill, non-verbale communicatie, is ook in het ondernemerschap van groot belang om de behoeften van klanten te ontdekken.

Daarnaast benadrukt dit onderzoek samen met het theoretisch model van Schlossberg (1981) de nood aan effectieve begeleiding voor topsporters die de overgang naar ondernemerschap maken. De reden hiervoor is dat topsporters slechts in beperkte mate herkennen welke de transferabele skills zijn. Uit het Life Development Intervention model van Danish, Petitpas & Hale (1993) en het transitie-model van Schlossberg (1981) blijkt dat iedere atleet de overgang naar ondernemerschap op een unieke manier ervaart. Dit is afhankelijk van verschillende factoren zoals institutionele begeleiding en het gebruik van een sociaal netwerk. Het onderzoek toont aan dat de overgang naar het ondernemerschap zwaarder is voor wie geen opleiding of ondersteuning kreeg. Aanvullend zijn er ook vaardigheden die tijdens een topsportcarrière niet voldoende ontwikkeld worden zoals digitale communicatie en zelfregulering. Hierbij hebben atleten gerichte ondersteuning nodig via een op maat gemaakt traject met focus op soft en hard skills.

Bovendien is het opvallend dat topsporters die zich volledig focussen op hun sport zonder aandacht voor hun opleiding vaak tekortkomen wat betreft technische vaardigheden zoals financiële kennis. Dit benadrukt nogmaals de behoefte aan begeleiding.

Uit de diepte-interviews blijkt dat communicatievaardigheden, zoals verbale en non-verbale communicatie, actief luisteren, feedback geven en ontvangen, worden herkend als essentieel binnen zowel topsport als ondernemerschap. Deze vaardigheden blijken echter ontwikkeld te worden door topsporters en zijn daarom waardevolle transferabele skills. Er zijn een aantal verschillen tussen teamsporters en individuele atleten. Zo neigen individuele atleten meer naar zelfstandigheid terwijl teamsporters meer empathisch vermogen ontwikkelen. Zowel teamspelers als individuele atleten

ontwikkelen tijdens hun topsportcarrière vaardigheden die erg waardevol zijn voor het ondernemerschap.

Ook teamwerk speelt een belangrijke rol in topsport. Teamwerk is breder dan enkel het sporten in een team, ook de samenwerking met een coach kan beschouwd worden als teamwerk. Door in teamverband te werken, ontwikkelen atleten allerlei vaardigheden zoals communicatie, acceptatie- en aanpassingsvermogen, conflictoplossing en respect.

Daarnaast benadrukt de studie dat persoonlijke kwaliteiten zoals bescheidenheid, gedrevenheid, sociale intelligentie en het vermogen om vertrouwen te ontwikkelen van groot belang zijn voor een gezonde samenwerking in teamverband. In tegenstelling tot de bevindingen van Lencioni (2016) blijkt het dat het ook noodzakelijk is om bepaalde ego's in een team te hebben. Sterke persoonlijkheden gericht op doorzettingsvermogen zijn waardevol om het team te motiveren. Niet te verwarren met egoïsme. Een team met meerdere dominante persoonlijkheden met dezelfde rol functioneert volgens de respondenten echter niet goed. Denk maar aan een team met zowel Wout van Aert en Mathieu van der Poel als kopman.

De resultaten geven ook aan dat conflicten tijdens een sportcarrière onvermijdelijk zijn vanwege de hoogoplopende emoties, extreme druk en verschillende karakters. Goede teamspelers hebben echter de capaciteit om deze conflicten om te zetten naar constructieve interacties. In lijn hiermee is vertrouwen de ruggengraat voor teamprestaties waarbij open communicatie, het lezen en begrijpen van mensen en empathisch vermogen essentieel zijn. Het belang van psychologische veiligheid waarbij atleten zich gerespecteerd en geaccepteerd voelen, versterkt de basis van effectief en efficiënt teamwerk. Hierdoor ontstaat niet alleen een betere samenwerking maar wordt ook de persoonlijke groei van individuele teamleden bevorderd.

Kortom, communicatieve en teamwerkvaardigheden worden sterk ontwikkeld in topsport en zijn goed overdraagbaar naar zowel een ondernemerscarrière als het dagelijkse leven. De ervaring van de overgang varieert echter voor elke topsporter vanwege allerlei factoren waaronder ondersteuning. Dit vormt een hindernis in het verkennen van de overdraagbare vaardigheden. Het is dus essentieel om de nodige ondersteuning te bieden om een soepele overgang te creëren, zodat topsporters hun volledig potentieel kunnen benutten, zowel uit hun ontwikkelde als onderontwikkelde vaardigheden.

I. Bibliografie

- Akert, R. M., & Panter, A. T. (1988). Extraversion and the ability to decode nonverbal communication. *Personality and Individual Differences*, 9(6), 965-972.
- Allen, M. S., Greenlees, I., & Jones, M. (2013). Personality in sport: A comprehensive review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 184-208.
- Åstebro, T., & Serrano, C. J. (2015). Business partners: Complementary assets, financing, and invention commercialization. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(2), 228-252.
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of economic psychology*, 42, 126-135.
- Barclay, S. R. (2017). Schlossberg's transition theory. *College student development: Applying theory to practice on the diverse campus*, 23-34.
- Barker, L. L. (1971). Listening Behavior.
- Bee, R., & Bee, F. (1998). *Constructive feedback*. CIPD Publishing.
- Bernes, K. B., McKnight, K., Gunn, T., Chorney, D., Orr, D. T., & Bardick, A. D. (2009). Life after sport: Athletic career transition and transferable skills.
- Bhatnagar, N. (2011). *Effective communication and soft skills*. Pearson Education India.
- Bonnstetter, B. J. (2012). New research: The skills that make an entrepreneur. *Harvard Business Review*, 90(12), 7.
- Bookboon. (2019). Soft skills in sport: 6 soft skills every sportsperson needs. <https://bookboon.com/blog/soft-skills-in-sport-6-soft-skills-every-sportsperson-needs/>
- Bora, B. (2015). The essence of soft skills. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 3(12), 7-22.
- Boyd, D. E., Harrison, C. K., & McInerney, H. (2021). Transitioning from athlete to entrepreneur: An entrepreneurial identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 479-487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.010>
- Brownell, J. (2010). The skills of listening-centered communication. *Listening and human communication in the 21st century*, 141-157.
- Buelens, M., & Tieleman, K. (2011). Essentials: Onderhandelen.
- Byrne, S., & McLean, N. (2002). Elite athletes: effects of the pressure to be thin. *Journal of science and medicine in sport*, 5(2), 80-94.
- CareersInSport. (2022). The importance of teamwork https://careers-in-sport.co.uk/news_articles/the-importance-of-teamwork
- Chattoraj, A., & Shabnam, S. (2015). Importance of soft skill in Business. *Anusandhanika*, 7(2), 105.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.
- Colzato, L. S., Szapora Ozturk, A., Pannekoek, J. N., & Hommel, B. (2013). The impact of physical exercise on convergent and divergent thinking. *Frontiers in human neuroscience*, 7, 824.
- Danish, S. J., Petitpas, A. J., & Hale, B. D. (1993). Life development intervention for athletes: Life skills through sports. *The counseling psychologist*, 21(3), 352-385.
- Davis, G. B. (2023). 7 Small-Business Mistakes and Reasons Why Most Entrepreneurs Fail <https://www.moneycrashers.com/small-business-mistakes-reasons-entrepreneurs-fail/>
- DeMorgen. (2016). Tienkamper Hans Van Alphen kondigt afscheid aan <https://www.demorgen.be/nieuws/tienkamper-hans-van-alphen-kondigt-afschied-aan~b6462968/?referrer=https://www.google.com/>
- Dictus, W. C. D. Het leven na sport op het allerhoogste niveau: Het belang van sociale identiteiten. Diepeveen, L. (2023). Communicatie. <https://www.marketingportaal.nl/woordenboek/communicatie/>
- Dukik, I. (2023). Effectieve communicatie in topsport | Igor Dukik. <https://www.eseibusinessschool.com/nl/effective-communication-in-elite-sports/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- ESPN. (2019). Barcelona and Spain legend Xavi Hernandez officially announces retirement. https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37572329/barcelona-spain-legend-xavi-hernandez-officially-announces-retirement
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations*. Juta and Company Ltd.
- FitPeople. (2020). Het belang van communicatie in de sportwereld. <https://fitpeople.com/nl/sport/het-belang-van-communicatie-in-de-sportwereld/>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of sport and exercise*, 13(5), 669-678.
- Gaffney, P. (2015). The nature and meaning of teamwork. *Journal of the Philosophy of Sport*, 42(1), 1-22.

- Gallagher, L. (2017). The Airbnb Story Summary. In A. Burnette (Ed.), *The Airbnb Story QuickRead*. <https://quickread.com/book-summary/the-airbnb-story-311>
- Gimmon, E. (2008). Entrepreneurial team-starts and teamwork: taking the investors' perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), 327-339.
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 12(3).
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Hindle, T. (2023). How can PSG be THIS bad with 'freaks' Lionel Messi, Kylian Mbappe and Neymar up front?! <https://www.goal.com/en/news/how-psg-bad-freaks-messi-mbappe-neymar-up-front/blta8956281a12355ca>
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft skills-the missing piece for entrepreneurs to grow a business. *American Journal of Management*, 16(1), 11.
- Hughes, A. (2003, Mar 2003). A brand new game. *Black Enterprise*, 33(8). <https://www.proquest.com/magazines/brand-new-game/docview/217897028/se-2>
- Ishak, A. W. (2017). Communication in sports teams: A review. *Communication Research Trends*, 36(4), 4-38.
- Janelle, C., & Hillman, C. (2003). Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise. *Champaign, IL: Human Kinetics*.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Kenny, B. (2015). Meeting the entrepreneurial learning needs of professional athletes in career transition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 175-196.
- Kerssens-van Drongelen, I. (2001). The iterative theory-building process: rationale, principles and evaluation. *Management Decision*, 39(7), 503-512.
- Kondur, O., Mykhailyshyn, H., & Serman, L. (2022). Soft Skills Formation of Future Athletes and Physical Education Teachers. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 9(1), 27-36.
- Koopmans, M. (2015). *Feedback: commentaar geven en ontvangen*. Uitgeverij Thema.
- Lager, F. (1994). Ben & Jerry's: The Inside Scoop. In *Ben & Jerry's: The Inside Scoop: How Two Real Guys Built a Business with a Social Conscience and a Sense of Humor*. <https://public.summaries.com/files/8-page-summary/ben-and-jerrys-the-inside-scoop.pdf>
- Lencioni, P. M. (2016). *The ideal team player: How to recognize and cultivate the three essential virtues*. John Wiley & Sons.
- Linfield, C. (2020). Students Athletes Rock these 10 Professional Skills. <https://inside.linfield.edu/career/files/Students-Athletes-Rock-these-10-Professional-Skills.pdf>
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.
- Lorenz, D. S., Reiman, M. P., Lehecka, B. J., & Naylor, A. (2013). What Performance Characteristics Determine Elite Versus Nonelite Athletes in the Same Sport? *Sports Health*, 5(6), 542-547. <https://doi.org/10.1177/1941738113479763>
- Matsankos, N., Gargalianos, D., Coppola, S., Vastola, R., & Petromilli, A. (2020). Investigation of skills acquired by athletes during their sporting career.
- McKnight, K. (2007). *Athletic career transition and transferable skills* Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Faculty of Education, 2007].
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425.
- Menko, W. (2004). *Een goed feedbackgesprek: tussen kritiek en compliment*. ThiemeMeulenhoff.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco Leuven.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nicholls, M. (2021). Playing Sport and Soft Skills. <https://www.linkedin.com/pulse/playing-sport-soft-skills-morgan-nicholls/>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.
- Peleckis, K., Peleckienė, V., & Polajeva, T. (2016). Towards sustainable entrepreneurship: role of nonverbal communication in business negotiations. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 4(2), 228.
- Perloff, R. (1997). Daniel Goleman's Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.
- Petitpas, A., Danish, S., McKelvain, R., & Murphy, S. (1992). A career assistance program for elite athletes. *Journal of Counseling & Development*, 70(3), 383-386.

- Predoiu, R., Mitache, G., Predoiu, A., Grigore, V., Mihăilă, C.-V., & Ciuntea, L. (2019). WAYS OF IMPROVING THE VERBAL, NONVERBAL AND PARAVERBAL COMMUNICATION WITH ATHLETES. *Discobolul-Physical Education, Sport & Kinetotherapy Journal*, 56(1).
- Quast, H. M. (2016). Examining the Overlapping Traits of Athletes and Entrepreneurs Through a Series of Case Studies.
- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. 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,
- Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2014). Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 186.
- Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. *Journal of process management and new technologies*, 7(1).
- Sam Marsden, M. L. (2021). Barcelona's Sergio Aguero announces retirement from football due to heart condition. https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37622699/barcelona-sergio-aguero-announces-retirement-football-due-heart-condition
- Sands, W., Cardinale, M., McNeal, J., Murray, S., Sole, C., Reed, J., Apostolopoulos, N., & Stone, M. (2019). Recommendations for Measurement and Management of an Elite Athlete. *Sports*, 7(5), 105. <https://www.mdpi.com/2075-4663/7/5/105>
- Sarı, İ., Soyer, F., & Yiğiter, K. (2012). THE RELATIONSHIP AMONG SPORTS COACHES'PERCEIVED LEADERSHIP BEHAVIOURS, ATHLETES'COMMUNICATION SKILLS AND SATISFACTION OF THE BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS: A STUDY ON ATHLETES. *International Journal of Academic Research*, 4(1).
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The counseling psychologist*, 9(2), 2-18.
- Sen, L. (2007). *Communication skills*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Sinclair, D. A., & Orlick, T. (1993). Positive transitions from high-performance sport. *The sport psychologist*, 7(2), 138-150.
- Sporza. (2023). Sep Vanmarcke stopt per direct met koersen: "Kans op hartfalen als ik zou voortdoen" <https://sporza.be/nl/2023/07/07/sep-vanmarcke-stopt-per-direct-met-koersen-kans-op-hartfalen-als-ik-zou-voortdoen~1688717481533/>
- StandfordDaily. (2011). The Importance of Teamwork in Sports. <https://stanforddaily.com/2011/11/09/the-importance-of-teamwork-in-sports/>
- Steinbrink, K. M., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2020). Top athletes' psychological characteristics and their potential for entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 859-878.
- Steinbrink, K. M., & Ströhle, C. (2023). The entrepreneurial intention of top athletes—does resilience lead the way? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-23.
- StreetLeague. (2022). What can we learn from sports about teamwork? . <https://www.streetleague.co.uk/news/teamwork-and-sports>
- Stuffix. (2018). 20 Reasons Why Businesses Fail (According to Experts). <https://helprace.com/blog/20-reasons-why-businesses-fail>
- Sugarman, K. (2023). Understanding the Importance of Teamwork. <https://www.brianmac.co.uk/articles/scni13a2.htm>
- Tem, S., Kuroda, A., & Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills development to enhance entrepreneurial capacity. *International Educational Research*, 3(3), p1-p1.
- Tod, D., & Hodge, K. (2010). *Routledge handbook of applied sport psychology: A comprehensive guide for students and practitioners*. Routledge.
- Tok, S. (2011). The big five personality traits and risky sport participation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(8), 1105-1111.
- Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 1-7.
- Van Gompel, B. (2022). Hoe helpt een topsport mindset om succesvol te ondernemen?
- Vandekerckhof, P., & Beenders, M. (2021). *Soft skills in ondernemerschap*. ASP NV.
- Vanhalst, N. (2017). De 3 kenmerken van de ideale teamspeler (Patrick Lencioni, 2016). <https://stanwick.be/nl/blog/de-3-kenmerken-van-de-ideale-teamspeler-patrick-lencioni-2016>
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek. *Praktijkboek voor methoden en technieken*.
- Versus. (2022). Teamwork In Sports: Why It's So Important. <https://versus.co/learn/teamwork-in-sports-why-its-so-important>

- Vording, R. (2022). Breaking: Sebastian Vettel vertrekt eind dit jaar uit Formule 1
<https://nl.motorsport.com/f1/news/sebastian-vettel-vertrekt-eind-2022-formule-1/10344458/>
- Wagner, E. T. (2013). Five Reasons 8 Out Of 10 Businesses Fail.
<https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/?sh=374326c86978>
- Wassong, S. (2018). The importance of Soft Skills in Elite Sport Coaching.
- White, R. E., & Cooper, K. (2022). Qualitative Research in the Post-Modern Era.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of sport and exercise*, 5(1), 7-20.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.

II. Bijlagen

a. Interviewprotocol

In dit onderdeel vindt u de richtlijnen en vragen die ik als interviewer heb gevolgd. Het heeft als doel om consistentie en betrouwbaarheid te waarborgen in de verzamelde informatie. Het eerste deel bevat de leidraad van het interview zoals de inleiding, specifieke vragen over het onderzoek en afsluiting vragen. In het tweede deel worden de praktische aspecten en regelingen met betrekking tot toestemming voor opnames, anonimiteit en overige zaken behandeld.

DEEL 1

Inleiding

Goedemorgen – Goedemiddag – Goedenavond

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit interview en uw waardevolle bijdrage aan mijn onderzoek.

Eerst en vooral zal ik mijzelf kort even voorstellen. Mijn naam is Sybren Blondeel en ik ben masterstudent Handelswetenschappen aan de UHasselt met Ondernemerschap en Management als specialisatie. Mijn interesse in zowel sport als ondernemerschap heeft ervoor gezorgd dat ik voor het onderwerp “ontwikkelde en onderontwikkelde ondernemende soft skills bij atleten” heb gekozen. Ik ben namelijk heel geboeid door verhalen van ondernemers en hoe ze een bepaald punt in hun leven bereikt hebben. Zelf ben ik ook bezig met ondernemen, zo maak ik af en toe websites, organiseer ik super- en sportscar tours en ben ik bezig met YouTube automaties. Daarnaast heb ik in het verleden aan Topsport Triatlon gedaan maar ben ik door een blessure in de fitness beland.

Dit onderzoek heeft als doel de ontwikkelde en onderontwikkelde soft skills te detecteren bij (ex)-topsporters om ondersteuning te bieden aan een effectievere transitie bij atleten naar ondernemerschap. Hiervoor heb ik mij eerst verdiept in de wetenschappelijke literatuur die hierrond al bestond. Hierbij heb ik gemerkt dat soft skills belangrijk zijn in het succes van een ondernemer op langere termijn. Om te kijken welke er ontwikkeld worden tijdens een sportcarrière en meegenomen worden in hun ondernemerschapscarrière, ben ik opzoek gegaan naar respondenten in Vlaanderen en Nederland die na of tijdens hun sportcarrière de ondernemingswereld zijn ingerold, ook wel athlepreneurs genoemd. Hiervoor ben ik actief in mijn uitgebreide netwerk contacten proberen leggen met de athlepreneurs die ik wilde bereiken en daarbij kwam ik onder andere bij u terecht.

In dit interview zal het voornamelijk gaan over de ontwikkeling van specifieke soft skills bij topsporters tijdens hun sportcarrière en hoe deze vaardigheden kunnen bijdragen aan een succesvolle overgang naar ondernemerschap, met een focus op de soft skills: teamwerking en communicatie. Het zal ongeveer een uur in beslag nemen. Graag zou ik u nog om toestemming willen vragen om een video- of geluidsopname te maken, om achteraf het interview te kunnen uitschrijven en hieruit besluiten te kunnen trekken. Uiteraard worden deze gegevens en opnames met vertrouwelijkheid en anoniem behandeld in het kader van dit onderzoek.

TOPICS & Vaste vragen

Voorstellen van de geïnterviewde:

- Kunt u uzelf kort voorstellen, inclusief uw naam, leeftijd en uw achtergrond?

Topsport

- Welke sport heeft u beoefend of beoefent u, en op welk niveau?
 - o Kunt u kort enkele van uw prestaties en verwezenlijkingen in de sport delen?

Ondernemerschap

- Wat zijn uw huidige activiteiten als ondernemer?
 - o Waarom heeft u gekozen voor ondernemerschap?

Van topsport naar ondernemer

- Welke lessen uit topsport heeft u meegenomen naar ondernemerschap, zoals ervaringen, vaardigheden of sociaal netwerk?
- Heeft u ondersteuning gekregen tijdens uw overgang van atleet naar ondernemer?
- Ervaart u gelijkenissen in de vereisten tussen beide beroepen?
 - o Vergen deze evenveel inspanning?
 - o Heeft u evenveel drijfkracht om bepaalde doelen te behalen?
 - o Zijn beide even uitdagend?
 - o In welke leef jij je het meeste uit?

Skills

- Als er gesproken wordt over vaardigheden, welke vaardigheden komen als eerste in u op?
- Welke specifieke soft skills zijn volgens u belangrijk voor ondernemerschap?
- Wanneer u terugkijkt op uw sportcarrière, welke soft skill vindt u dat u aanzienlijk hebt ontwikkeld en die u geholpen heeft bij uw overgang naar ondernemerschap?
- Aan de andere kant, welke soft skill zou u beter geholpen hebben indien deze sterker was ontwikkeld bij uw overgang van topsporter naar ondernemer?
 - o Zou u graag begeleiding of verdere ontwikkeling hierin verkrijgen?
- Denkt u dat het mogelijk is om van meer topsporters succesvolle ondernemers te maken door hun effectiever te begeleiden?
 - o Welke elementen/soft skills die in topsport worden ontwikkeld, ontbreken er volgens u nog om te slagen als ondernemer?
 - o Welke soft skill is volgens u het meest essentieel om als ex-topsporter te slagen als ondernemer?

Communicatie

- Hoe speelde communicatie een rol in uw sportcarrière?
- Welke aspecten van communicatievaardigheden zijn het meest waardevol gebleken in uw sportcarrière?
- Hoe heeft feedback geven of ontvangen bijgedragen aan uw succes als topsporter?
- Hoe heeft luisteren bijgedragen aan uw succes als topsporter?
- Welke communicatievaardigheden die we niet besproken hebben zijn volgens u nog relevant om vanuit uw sportcarrière mee te nemen naar ondernemerschap?
- Ziet u uitdagingen in communicatievaardigheden van voormalige topsporters die ondernemer willen worden?

Teamwerk

- In welke mate vond er teamwerk plaats in uw sportcarrière?
 - o Kunt u specifieke voorbeelden geven van samenwerking binnen uw sportteam/uw sport (indien individuele atleet)?
- Welke vaardigheden heeft u ontwikkeld om effectief in een team te werken tijdens uw sportcarrière?

Bescheidenheid: betekent dat de atleet zijn eigen ego opzij kunnen zetten voor het belang van het team. Zorgen voor een betere samenwerking en open communicatie.

- o Hoe heeft bescheidenheid uw teamwerk beïnvloedt in uw sportcarrière?

Gedrevenheid: Hiermee wordt bedoeld dat de atleet vastberaden en gepassioneerd streeft naar een gezamenlijk doel of resultaat.

- o Hoe heeft gedrevenheid uw teamwerk beïnvloedt in uw sportcarrière?

Sociale intelligentie: Dit betekent dat de atleet effectief kan communiceren, relaties kan opbouwen en conflicten kan oplossen in de context van samenwerken met anderen.

- o Hoe heeft sociale intelligentie uw teamwerk beïnvloedt in uw sportcarrière?
- Welke teamvaardigheden die u heeft geleerd als topsporter zijn wel of niet relevant voor ondernemerschap?
 - o Hoe heeft het opbouwen van vertrouwen als topsporter bijgedragen aan uw vermogen om effectief samen te werken?

Afsluitende open vragen:

- Heeft u nog specifiek advies of inzichten die u zou willen delen?
- Is er nog iets anders dat u graag zou willen toevoegen?

Slot

We hebben nu alle vragen behandeld, en ik wil u hartelijk danken voor uw deelname aan dit interview. Uw inzichten zijn van onschatbare waarden voor mijn onderzoek en ik waardeer uw tijd en bijdrage zeer. Als u nog aanvullende gedachten heeft of als u anderen kent die wellicht waardevol kunnen zijn in dit onderzoek, nodig ik u uit om deze connectie met me te delen. Nogmaals bedankt en succes in uw verdere ondernemerscarrière.

DEEL 2

Type, Duurtijd en opname gesprek

De diepte-interviews zullen plaatsvinden op verschillende manieren afhankelijk van de afstand, beschikbaarheid of keuze van de respondent. Er zijn 2 opties namelijk face-to-face gesprekken of videovergaderingen. Elk diepte-interview zal ongeveer een 40 à 60 minuten in beslag nemen. Zoals eerder vermeld kan dit uitlopen of korter duren. Het interview kan door de betrokken partijen op elk moment worden onderbroken. Voor de geluids-of beeldopname start, wordt er gevraagd aan de respondent of hij hiermee akkoord gaat dat dit wordt gebruikt voor verwerkingsdoeleinden voor deze masterproef. Alle opnames worden met de hoogste mate van vertrouwelijkheid behandeld in het kader van de masterproef evenals de privacy van de respondenten.

Anonimiteit & Privacy

De respondenten hebben de keuze om anoniem te blijven als ze dit wensen. Dit kan bijvoorbeeld door hen te identificeren als respondent 1, 2, ... of door zijn/haar initialen te gebruiken. Respondenten die hun toestemming wel geven worden vermeld op het einde van het onderzoek.

Alle informatie en inzichten van de respondenten worden uitsluitend gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek dat in het kader van deze masterproef wordt uitgevoerd. Op geen enkele manier zullen deze gegevens zonder uitdrukkelijke goedkeuring van elk individu openbaar worden gemaakt of gedeeld met anderen.

Finale Thesis

Als de respondenten dat wensen, kunnen ze een kopie van het eindresultaat van de thesis ontvangen en krijgen ze de mogelijkheid om al dan niet hun goedkeuring te geven voor de publicatie ervan.