

De aanvoerdersband – Altijd aan de sterkste arm? Het belang van leidersfiguren en teamvertrouwen binnen een sportteam

AUTEURS DRA. FRANSEN K., PROF. DR. BOEN F.
REDACTEUR BLOEMEN D.
INSTITUUT *KU Leuven, Departement Bewegingswetenschappen, Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid*

ABSTRACT

Goede leiders zijn cruciaal voor een sportteam, niet alleen op het veld maar ook daarnaast. Algemeen wordt aangenomen dat de kapitein die leidersrol vervult, maar de realiteit is vaak helemaal anders. In bijna de helft van de teams wordt de kapitein door zijn teamgenoten en coach niet als belangrijkste leider gezien, noch op het veld, noch naast het veld. Andere spelers blijken dus de échte leiders te zijn. De belangrijkste eigenschap om als goede leider aanzien te worden, is de mate waarin de leider invloed heeft op het teamvertrouwen van de andere spelers.

Deze invloed kan (zeer) positief zijn, met een gunstig effect op de prestatie als gevolg, maar ook (zeer) negatief wanneer de leider alle hoop verliest en dit ook uitstraalt naar zijn team.

Coaches kunnen deze bevindingen gebruiken om het leiderschap binnen hun team te identificeren en te versterken. Hierdoor kunnen spelers groeien in hun rol als leider, hun leidersfunctie beter vervullen en bijgevolg ook een positievere invloed uitoefenen op hun teamgenoten. Een versterkt leiderschap zorgt immers voor een beter functioneren van het team, wat uiteraard hand in hand gaat met een betere teamprestatie.

Sleutelwoorden: kapitein, leidersfiguren, teamvertrouwen, teamprestatie

Datum: 01/07/2013

Contactadres: Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be
Dries.Bloemen@faber.kuleuven.be

Disclaimer: Het hierna bijgevoegde product mag enkel voor persoonlijk gebruik worden afgehaald. Indien men wenst te dupliceren of te gebruiken in eigen werk, moet de bovenvermelde contactpersoon steeds verwittigd worden. Verder is een correcte bronvermelding altijd verplicht!

De aanvoedersband – Altijd aan de sterkste arm?

Het belang van leidersfiguren en teamvertrouwen binnen een sportteam

Wanneer bij een bedrijf de verkoopcijfers dalen of de vooropgestelde doelstellingen niet bereikt worden, wordt niet zelden het management met de vinger gewezen. Dat is net zo bij een sportteam. Wanneer een ploeg een aantal wedstrijden op rij verliest, wordt ook daar de oorzaak vaak gezocht in het leiderschap. Krantenkoppen roepen in hun zoektocht naar een zondebok vaak de coach op het matje, maar hekelen even goed het gebrek aan leidersfiguren binnen het spelersteam zelf. Zo schreven verschillende voetbalploegen het voorbije jaar hun mindere prestaties toe aan een gebrek aan leidersfiguren binnen het team.

Zowel coaches als spelers bevestigen het belang van goede leiders in een team, niet alleen op het veld maar ook daarnaast. Zo poneerde Colin Batch, gewezen Olympisch hockeycoach, dat leidersfiguren binnen een team cruciaal zijn voor het vertrouwen in de ploeg. Daarbij wordt al snel naar de kapitein gekeken: de officiële aanvoerder wordt vaak gezien als dé leider van het team, zowel op als naast het veld, als uithangbord van het team naar de media, als bemiddelaar bij conflict met het clubbestuur, enz. Er wordt veel van de aanvoerder verwacht, zoveel is zeker. Maar zijn die hoge verwachtingen terecht? Gaat

de aanvoedersband altijd naar de sterkste leider?

Verschillende leidersrollen

Katrien Fransen, doctoraatsstudente aan de KU Leuven, onderzocht de praktijk bij 4451 spelers en coaches in verschillende teamsporten in Vlaanderen: basketbal, volleybal, voetbal, hockey, korfbal, handbal, waterpolo, rugby en ijshockey (Fransen et al., Submitted). Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen vier verschillende leiderschapsrollen die spelers kunnen invullen:

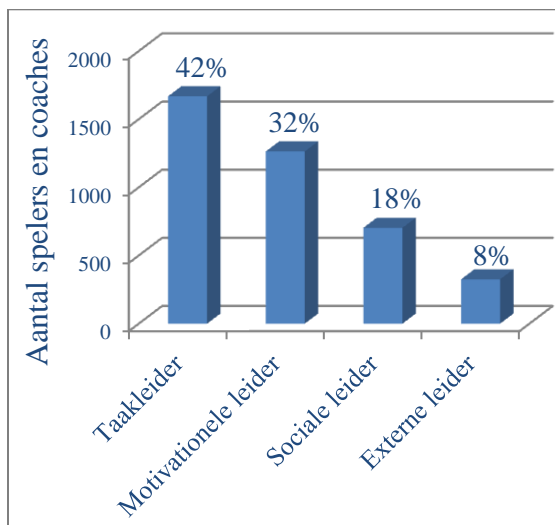
- De *taakleider* neemt de leiding op het veld, stuurt de andere spelers bij en geeft hen tactische aanwijzingen.
- De *motivationale leider* moedigt de andere spelers op het veld aan om tot het uiterste te gaan.
- De *sociale leider* zorgt naast het veld voor een optimale sfeer in het team en is de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

Eén speler kan hierbij verschillende rollen op zich nemen, maar het is eveneens mogelijk dat deze rollen door verschillende spelers in het team vervuld worden.

De functie van de taak- en motivationele leider ligt dus vooral tussen de lijnen, terwijl de sociale en externe leider het voortouw nemen naast het veld. Uit dit onderzoek blijkt dat amper 2% van de deelnemers vonden dat in hun team deze vier rollen door eenzelfde persoon werden vervuld. Het leiderschap is dus gewoonlijk verdeeld; verschillende spelers nemen de leiding op en naast het veld. Er bestaat niet zoiets als 'dé leider'.

Figuur 1 geeft aan in welke mate spelers en coaches deze verschillende leiders binnen hun team belangrijk vinden. Deze resultaten geven aan dat de leiders op het veld (taak- en motivationele leider) duidelijk als belangrijker aanzien worden dan de leiders naast het veld (sociale- en externe leider).

Figuur 1. De belangrijkste leider



Wat kenmerkt deze leiders?

Om te onderzoeken welke eigenschappen kenmerkend zijn voor de verschillende leiderschapsrollen, vroegen we spelers en coaches om elk van de vier leiders in hun team een score te geven op 27 verschillende eigenschappen.

Spelers en coaches noemen als kenmerken van hun taakleider sportief talent en tactische communicatie. Zeker als het team slecht aan het spelen is, worden de tactische instructies van de taakleider nog belangrijker om de wedstrijd te doen kantelen.

De motivationale leider wordt gekenmerkt door enthousiasme en positieve lichaamstaal. Deze leider stelt een voorbeeld voor de andere spelers door zijn grote inzet tijdens training en wedstrijd. Dat geeft deze leider ook de grootste invloed op het vertrouwen van zijn ploeggenoten dat hun team de doelstelling zal bereiken.

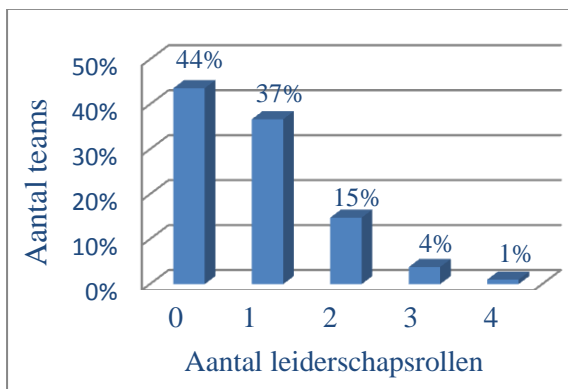
De sociale en externe leider worden gekenmerkt door hun inzet voor het team naast het veld. Daar waar de sociale leider het beste in de groep ligt, is de externe leider doorgaans de oudste speler en reeds het langst bij het team.

De kapitein

Gezien de status van de kapitein als 'leider van het team' verwachten spelers en coaches vaak intuïtief dat de aanvoerder de meeste van de besproken leiderschapsrollen vervult.

Zo geven topcoaches Benny Mertens (bondscoach basketbal) en Jos Lejeune (bondscoach ijshockey) aan dat ze de kapitein zien als belangrijkste leider op het veld. In hun ogen moet deze aanvoerder minstens drie leiderschapsrollen opnemen. Maar hoe zit dit nu in realiteit? Kunnen de kapiteins deze hoge verwachtingen inlossen? Figuur 2 geeft het aantal leiderschapsrollen weer waarin de kapitein als beste leider wordt aanzien.

Figuur 2. Het aantal leiderschapsrollen waarin de kapitein als beste leider aanzien wordt.



In minder dan 5% van de teams vervult de kapitein drie of vier leiderschapsrollen. Sterker nog, in bijna de helft van de teams (44%) wordt de aanvoerder niet eens gezien als de beste leider in één van de vier leiderschapsrollen. Hij is dus noch de beste leider op het veld (taak- of motivationele leider), noch naast het veld (sociale of externe leider). Andere spelers blijken de échte leiders in het team. De enige eigenschap waarin de kapitein wel ‘uitblinkt’ tegenover deze andere leiders is

het aantal jaren dat hij reeds bij het team speelt.

Deze resultaten doen vragen rijzen bij de algemene veronderstelling of leidinggevende kwaliteiten primeren bij de keuze van de kapitein. Andere criteria, zoals aantal clubjaren, lijken minstens even doorslaggevend. Bij de keuze van de aanvoerder spelen dus heel wat factoren, en leiderschapskwaliteiten lijken allerminst de belangrijkste. Verder blijkt het uitreiken of afnemen van een aanvoerdersband geen privilege van coach of spelers. Het bestuur heeft in 29% van de onderzochte teams medezeggenschap in de keuze van de kapitein. Zelfs de supporters oefenden in 15% van de teams een beperkte invloed uit.

Wat maakt een leider tot goede leider?

Uit alle 27 onderzochte kenmerken komt 'invloed op het teamvertrouwen van de andere spelers' naar voor als de belangrijkste kwaliteit van taak-, motivationele, sociale én externe leider. Als deze leiders erin geloven dat hun team de wedstrijd kan winnen en dit vertrouwen ook kunnen overbrengen naar de andere spelers, dan worden ze gezien als een goede leider.

Ryan Giggs, de voetballegende van Manchester United, bevestigde dit in een interview. Als zijn team achter stond bij de rust, zette hij, als leider van het team, in de verf dat die achterstand al eerder was voorgekomen, en dat de ploeg toen ook

terugvocht. Dat gaf het team vaak genoeg kracht om terug te vechten en de wedstrijd te winnen. Giggs' eigenschap om in moeilijke omstandigheden mogelijkheden te zien terwijl anderen in excuses denken, en om vervolgens dat vertrouwen over te brengen naar zijn ploegmaats, heeft er ongetwijfeld mee voor gezorgd dat hij werd aangeduid als aanvoerder van het Brits Olympisch voetbalteam.

Teamvertrouwen creëren – Sleutel tot succes

Invloed kunnen uitoefenen op het teamvertrouwen van je teamgenoten is dus een belangrijk kenmerk van een goede leider. Dat dit teamvertrouwen cruciaal is om een goede teamprestatie te leveren, werd reeds aangetoond in voorgaand onderzoek; teams die sterker geloven in de capaciteiten van hun team, zullen ook beter presteren (Vanroy, Fransen, & Boen, 2013; Myers, Feltz, & Short, 2004).

Zo heeft iedere voetbalfan in België reeds gehoord van het mirakel van Antwerp tegen Sofia. In de 80^{ste} minuut 1-1 gelijk, in de 87^{ste} minuut 1-3 achterstand, waarna Antwerp drie keer scoorde op enkele minuten tijd en met 4-3 winst Sofia uitschakelde in de UEFA-cup. De spelers van Antwerp bleven, ondanks zware achterstand, geloven in de capaciteiten van hun team en in wedstrijdwinst. Was het dit blijvende vertrouwen dat hun naar de

overwinning heeft geloodst? En wat was de rol van de leiders in dit verhaal? Waren zij diegenen die de ploeg mee op sleeptouw namen?

Eerder onderzoek binnen volleybal en voetbal wees reeds uit dat coaches en spelers het teamvertrouwen uitgestraald door de leidersfiguren binnen het team als belangrijkste oorzaak zagen voor hun eigen teamvertrouwen (Fransen et al., 2012; Bloemen et al., 2012). Deze onderzoeken werkten echter enkel met vragenlijsten en bevroegen dus enkel de percepties van spelers en coaches. Om meer inzicht te krijgen in de cruciale rol van de leider in het beïnvloeden van het teamvertrouwen, werd recent een experimentele leiderschapsstudie opgezet (Suetens, Fransen, & Boen, 2013).

De leider – een grotere invloed op het teamvertrouwen van zijn teamgenoten?

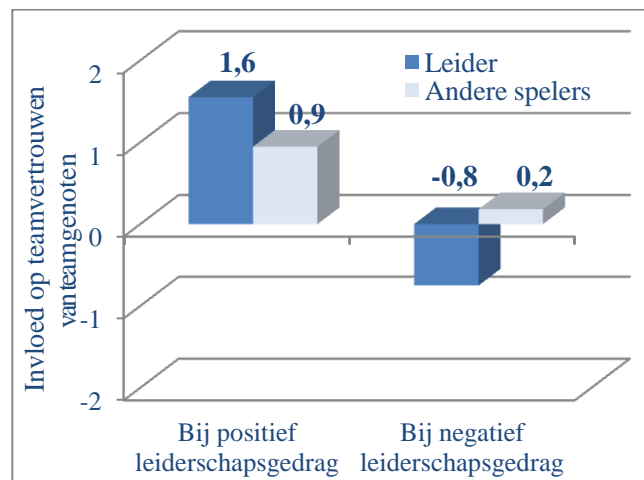
Dit leiderschapsexperiment werd uitgevoerd bij 102 basketbalspelers (11-17 jaar), verdeeld in teams van 4 spelers, elk aangevuld met een leider (die deel uitmaakte van het onderzoeksteam zonder dat de andere spelers hiervan op de hoogte waren). Om ervoor te zorgen dat deze speler ook echt als leider aanzien werd door zijn teamgenoten, werd hij voorgesteld als kapitein van de ploeg. Verder was deze speler ouder dan de andere spelers en een betere basketbalspeler. Daarnaast moesten de teams voor de eigenlijke start van het

experiment deelnemen aan een korte basketbalquiz waarop de leider alle antwoorden reeds vooraf kende. Ook dit versterkte zijn positie als leider.

Het eigenlijke experiment bestond uit een opwarming en een vrijworpswedstrijd waarbij elke speler afwisselend 2 vrijworpen nam, totdat een totaal van 10 vrijworpen per speler bereikt werd. Het doel was om als team een zo hoog mogelijke eindscore te behalen. Bij de helft van de teams vroegen we onze kapitein (uiteraard zonder dat de andere spelers dit wisten) om tijdens de wedstrijd extreem positief teamvertrouwen uit te stralen (bv. zijn teamgenoten aanmoedigen, positieve lichaamstaal, verbaal uiten van teamvertrouwen, enz.). Bij de andere helft van de teams vroegen we onze kapitein om een volledig gebrek aan teamvertrouwen te vertonen (bv. gefrustreerd reageren bij een gemiste vrijworp, negatieve communicatie, ontmoedigende lichaamstaal, enz.). Na de test vroegen we hen in welke mate het gedrag van elk van hun teamgenoten hun teamvertrouwen had beïnvloed. Meer specifiek moesten ze op een schaal van -3 tot +3 antwoorden in welke mate ze door het gedrag van deze persoon vast overtuigd werden van verlies (-3) tot vast overtuigd van winst (+3). Figuur 3 geeft de resultaten weer voor beide testsituaties. Zowel de invloed van de leider als de gemiddelde invloed van de andere spelers op het

teamvertrouwen van hun teamgenoten wordt hierbij weergegeven.

Figuur 3. Invloed van de leider en van de andere spelers binnen het team op het teamvertrouwen van de teamgenoten.



De resultaten geven aan dat wanneer de leider positief teamvertrouwen uitstraalt, dit een duidelijke positieve invloed heeft op het teamvertrouwen van de andere spelers; de andere spelers zullen hierdoor meer in winst geloven. Meer nog, deze invloed blijkt duidelijk hoger dan de invloed die de andere spelers uitoefenen.

Daarnaast blijkt ook dat wanneer de leider negatief teamvertrouwen toont, dit een duidelijke negatieve invloed heeft op het teamvertrouwen van de andere spelers; de andere spelers zullen hierdoor meer geloven dat hun team de wedstrijd zal verliezen. Ook deze negatieve invloed blijkt heel wat groter te zijn dan de invloed van de andere spelers.

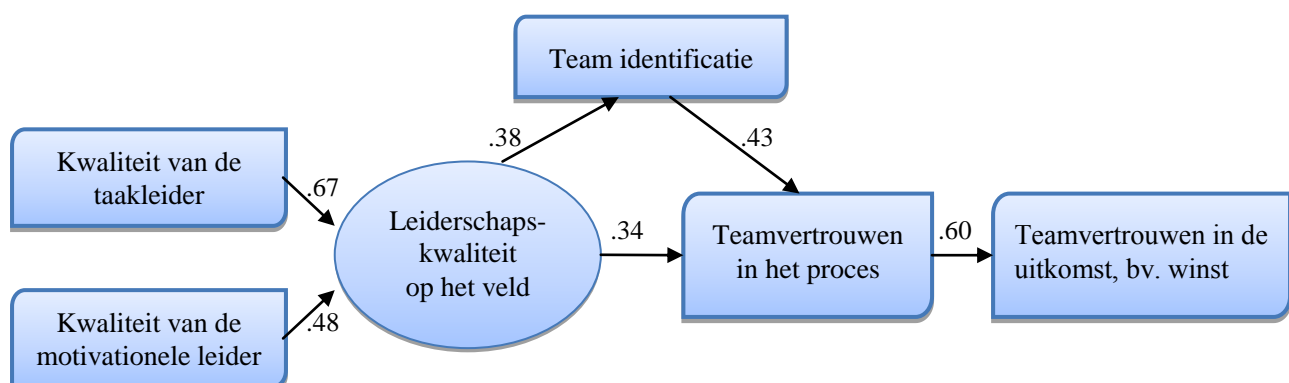
Het positieve gedrag van de leider resulteerde in een betere teamprestatie dan de prestatie in de opwarming. In de negatieve testsituatie vonden we geen verschil met de prestatie tijdens de opwarming.

Een belangrijke conclusie die we dus uit dit onderzoek kunnen trekken is dat de leider een grotere invloed op het teamvertrouwen van zijn teamgenoten heeft dan de niet-leiders (of m.a.w. de andere spelers). Een positieve leider zorgt daarbij ook voor een betere teamprestatie. Daarnaast is het ook belangrijk om als coach te beseffen dat deze leiders ook een sterk negatieve invloed kunnen uitoefenen wanneer ze een gebrek aan teamvertrouwen uitstralen. Negatief gedrag van de leiders moet dus ten allen tijde vermeden worden, gezien de sterk negatieve impact op de andere spelers.

Geloven in winst of geloven in het proces?

Moet je als coach je spelers dan overtuigen om steeds te blijven geloven in winst? Ook al is een wedstrijd nooit gespeeld voor het laatste fluitsignaal, het blijvende geloof in winst is niet altijd realistisch. Wanneer je speelt tegen een veel sterkere tegenstander is het dan ook verstandiger om de focus niet zozeer op de (bijna onrealistische) winst te leggen, maar wel op het proces. Als coach kan je dan ook beter werken met procesdoelen (bv. goed communiceren, juiste tactische beslissingen nemen, een bepaald spelsysteem goed uitvoeren) dan met uitkomstdoelen (bv. de wedstrijd winnen). Belangrijk is dat alle spelers op elk moment geloven in de capaciteiten van hun team om dit proces goed uit te voeren. Dat de leidersfiguren ook een grote invloed hebben op dit procesvertrouwen werd bevestigd in recent onderzoek dat het model in Figuur 4 bevestigde (Fransen et al., In progress).

Figuur 4. De relatie tussen de kwaliteit van het leiderschap, procesvertrouwen, uitkomstvertrouwen en teamidentificatie.



De data uit deze studie geven dus aan dat de kwaliteit van de taak- en motivationele leider doorslaggevend is voor de leiderschapskwaliteit op het veld. Dit is in overeenstemming met het voorgaande onderzoek waarbij spelers en coaches deze leiders het belangrijkste vonden. Daarnaast blijkt kwaliteitsvol leiderschap te zorgen voor een hoog teamvertrouwen van de spelers in het proces (bv. ‘Ons team kan bepaalde opdrachten goed uitvoeren’). Dit procesvertrouwen heeft op zijn beurt weer een positieve invloed op het geloof in de uitkomst (‘Ons team gaat de wedstrijd winnen’). Teamidentificatie, of anders gezegd de mate waarin spelers zich verbonden voelen met hun team, is hier een mediërende factor. Dit wil zeggen dat hoe sterker spelers zich verbonden voelen met hun team, hoe meer ze er enerzijds in geloven dat hun team het proces goed zal kunnen uitvoeren, en anderzijds, hoe groter de invloed zal zijn van de leidersfiguren op het teamvertrouwen van de andere spelers.

Algemeen kunnen we dus stellen dat het zeer belangrijk is dat leidersfiguren geloof uitstralen in het teamproces, ook in moeilijke situaties. Wanneer spelers geloven in het proces, zal dit leiden tot het geloof in winst. Deze twee vormen van teamvertrouwen hebben een positieve invloed op de prestatie, zo blijkt uit voorgaand onderzoek (Vanroy, Franssen, & Boen, 2013).

Praktische richtlijnen voor coaches

Coaches kunnen deze bevindingen gebruiken om het leiderschap binnen hun team te versterken. Door spelers inspraak te geven in teamdiscussies en door hen aan te moedigen om elkaar bij te sturen, zal snel duidelijk worden wie de echte leiders zijn in het team. Net zoals er op training en na de wedstrijd feedback wordt gegeven over het technische en het tactische aspect, moet hier ook aandacht besteed worden aan de rol van de leider. Door deze individuele feedback kunnen spelers groeien in hun rol als leider, deze leidersfunctie beter vervullen, en bijgevolg ook een positievere invloed hebben op hun teamgenoten.

Daarnaast is het cruciaal om hen te wijzen op het belang van teamvertrouwen en hoe ze dat kunnen overbrengen naar hun teamgenoten. Ook in moeilijke situaties teamvertrouwen uitstralen, en dan in het bijzonder vertrouwen in het proces, is niet alleen belangrijk voor jezelf als coach, maar ook voor de leiders binnen het team. De resultaten van ons leiderschapsexperiment gaven aan dat leiders ook een (zeer) negatieve invloed kunnen hebben op hun teamgenoten wanneer ze zelf alle vertrouwen verliezen en dit ook uitstralen. Het is belangrijk voor coaches, maar ook voor leiders binnen het team, op de hoogte te zijn van deze mogelijke negatieve impact en dit ten allen tijde proberen te vermijden.

Algemene conclusie

De functie van kapitein als leider van het team lijkt zwaar overschat. En dat geldt voor elke onderzochte teamsport, zowel bij dames- als bij herenteam, op elk niveau, gaande van jeugdteams over recreatief niveau tot de topclubs. Om een goede leider te zijn, hoef je dus lang niet altijd de aanvoerdersband te dragen. Dit neemt niet weg dat de kapiteinsfunctie wel een hefboom kan zijn om de leidersfunctie nog beter uit te voeren. De aanvoerdersband toekennen aan de arm van de sterkste leider, lijkt daarvoor een goede start. Een versterkt leiderschap zorgt immers voor een beter functioneren van het team, wat uiteraard hand in hand gaat met een betere teamprestatie.

Dit doctoraat werd mogelijk gemaakt door een Aspirantmandaat toegekend aan Katrien Fransen door het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen (FWO). Prof. Filip Boen is promotor van dit doctoraat. Verder werd dit doctoraat mede begeleid door co-promotoren Prof. Norbert Vanbeselaere en Prof. Bert De Cuyper, en Prof. Gert Vande Broek.

Een deel van deze resultaten werd eerder reeds gepubliceerd in Eos Magazine (2013, 2, p.38-39).

Referenties

- Bloemen, D., Fransen, K., & Boen, F. (2012). *Bronnen van 'collective efficacy' binnen voetbal: Wat maakt dat spelers en coaches geloven dat hun team de wedstrijd zal winnen?* (Masterproef). KU Leuven, Leuven, België.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., Exadaktylos, V., Vande Broek, G., De Cuyper, B., Berckmans, D., Ceux, T., De Backer, M., & Boen, F. (2012). "Yes, we can!": Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *Journal of Sports Sciences*, 30(7), 641-649.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (Submitted). The myth of the team captain as principal leader: Identifying leadership roles and characteristics of athlete leaders within sports teams.
- Fransen, K., Coffee, P., Vanbeselaere, N., Slater, M., De Cuyper, B., & Boen, F. (In progress). The impact of athlete leaders on their teammates' collective efficacy and their team confidence: The mediating role of team identification.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(2), 126-138.
- Suetens, G., Fransen, K., & Boen, F. (2013). *Beïnvloeden leidersfiguren het teamvertrouwen van hun ploeggenoten? Experimentele studie over de verspreiding van teamvertrouwen binnen een sportteam.* (Masterproef). KU Leuven, Leuven, België.
- Vanroy, J., Fransen, K., & Boen, F. (2013). *Van geloof in het team tot winst van het team: De relatie tussen collective efficacy, teamvertrouwen en prestatie tijdens een voetbalwedstrijd.* (Masterproef). KU Leuven, Leuven, België.