

In de sport is men altijd op zoek naar factoren die de prestatie positief beïnvloeden. Bij teamsport bepaalt het gezamenlijk functioneren van de spelers de mate van succes. Hierbij speelt de teamleider een belangrijke rol. Volgens de meeste auteurs zijn efficiënte leiderschapsprocessen de kritieke factor voor teamsucces.

Wie is de leider? Over aanvoerders en andere steunpilaren in sportteams

Lieke Schiphof-Godart

Het is echter niet altijd eenvoudig te bepalen wat leiderschap precies inhoudt en wie de leider van een team is.¹ Naast de officiële, formele leider bestaan er namelijk informele leiders. Leiderschapsrollen liggen ook lang niet altijd vast. In het eerste deel van dit artikel staan daarom de definities van een teamleider en van de rollen die deze kan vervullen centraal. Daarna wordt ingegaan op de processen die nodig zijn voor een goede teamprestatie en op de manier waarop een leider deze kan beïnvloeden. Vervolgens worden de taken die leiders moeten uitvoeren en de verschillende leiderschapsstijlen benoemd. Tot slot staat beschreven hoe een coach kan helpen om leiderschap bij sporters te ontwikkelen.

Definitie

In de sportwetenschappelijke literatuur heeft men in het verleden voornamelijk naar de coach of trainer als leider gekeken.²⁻⁴ De officiële aanvoerder of teamcaptain zag men als een soort verlengstuk van de coach. Dit lijkt echter geen correct beeld van de werkelijkheid te geven.¹ Uit recente studies^{2,4} blijkt namelijk dat de leden van een team zeer belangrijk zijn bij het uitvoeren

van bepaalde leiderschapstaken. Ook blijkt dat de officiële aanvoerder lang niet altijd degene of de enige is, die als leider binnen het team fungeert.^{1,2} Hierbij maakt het natuurlijk wel uit hoe de definitie van de 'leider' van een team precies luidt. Is dit degene die de aanvoerdersband draagt, of de speler die in de praktijk de leiderschapstaken op zich neemt? En wat zijn die taken van een leider dan?

Leiderschapsrollen

Katrien Fransen, die recent onderzoek¹ heeft gedaan naar de rol van de aanvoerder bij teamsporten, stelt dat er verschillende leiderschapsrollen te onderscheiden zijn. Ook uit Canadees onderzoek⁵ blijkt dat een team het beste functioneert als er een groep van leiders ontstaat, met ieder zijn eigen specialiteit of verantwoordelijkheid. Dit wijst erop dat het klassieke beeld, dat de aanvoerder verantwoordelijk is voor alle facetten van het leiderschapsproces, vaak niet voldoet.

De rollen die Fransen onderscheidt zijn:

1. de taakleider
2. de motivationele leider
3. de sociale leider
4. de externe leider

Hoewel het in theorie mogelijk is dat één persoon alle leiderschapsrollen invult, blijkt het leiderschap in de praktijk meestal verdeeld; verschillende personen nemen de verschillende leiderschapsrollen op zich.⁶ Er kan daarnaast een groot verschil zijn tussen de leider die formeel door de coach als aanvoerder is benoemd en de teamleden die daadwerkelijk de leiderschapsrollen op zich nemen. In bijna de helft van de teams beschouwen de teamgenoten hun aanvoerder niet als de belangrijkste leider.⁷ In veel teams nemen informele leiders dus de leiding. Hoe is echter te bepalen wie deze informele leiders zijn?

Teamprocessen

Volgens de eenvoudigste visie (daterend uit de jaren '60) is het de taak van de leider om gedaan te krijgen wat er ook maar nodig is om het team goed te laten werken.⁸ Volgens deze theorie heeft een leider zijn taak goed verricht als het team optimaal kan presteren. Zaccaro en collega's⁴ hebben echter meer in detail gekeken naar de taken die een leider precies uitvoert. Zij hebben vier verschillende 'teamprocessen' gedefinieerd (zie kader). Dit zijn acties

Vier verschillende teamprocessen⁴

1. Signaleren van problemen en definiëren van doelen en taken
2. Zorgen voor uitvoering van taken door instructie en motivatie van teamleden
3. Zorgen voor samenspel en samenhang binnen team
4. Zorgen voor optimale rolverdeling en coördinatie binnen team

die nodig zijn voor het goed functioneren van het team. Ze kunnen door één en dezelfde leider of door verschillende leiders worden uitgevoerd of gecoördineerd.

Voor een optimale teamprestatie moet allereerst duidelijk zijn wat het team te doen staat. Eventuele problemen moeten gesignaleerd worden en een oplossing moet worden bedacht. Deze

oplossing brengt meestal een herdefiniëring van de taken van de teamleden met zich mee. Het is vervolgens noodzakelijk dat de teamleden gemotiveerd zijn om als een team samen het probleem op te lossen. Hiervoor is het nodig dat de onderlinge relaties goed zijn en dat ieder teamlid de taken binnen het team kent.^{4,9} De prestatie is uiteindelijk optimaal als de talenten van de teamleden zoveel mogelijk benut worden.

Leiderschapstaken

Volgens de theorie van Zaccaro en collega's⁴ draagt de teamleider de verantwoordelijkheid voor bovenstaande processen. Het is echter duidelijk dat de ene taak (problemen oplossen) andere kwaliteiten vereist dan de andere (het motiveren van de teamleden). Uit recent onderzoek^{1,5} blijkt dan ook dat spelers met bepaalde kwaliteiten vaak een bijpassende leiderschapsrol en bijbehorende taken op zich nemen:

De taakleider

De taakleider coördineert het team tijdens wedstrijden. Hij bepaalt de keuzes die gemaakt worden op strategisch gebied en de doelstellingen van

het team. Het komt dan ook vaak voor dat de meest ervaren of tactisch sterkste speler deze verantwoordelijkheid op zich neemt.^{2,5,8} Goede taakleiders kiezen doelen die gericht zijn op prestatieverbetering en op de ontwikkeling van het team en de teamleden afzonderlijk.⁸ Dit leidt tot positief gedrag binnen het team en tot veel inzet, veel vertrouwen in een goede afloop en een

optimale prestatie.³ Ook is een taakleider in staat om optimaal gebruik te maken van de kwaliteiten van de teamleden.⁴ Dit leidt bij de teamleden vervolgens tot meer motivatie, meer doorzettingsvermogen en het kiezen van moeilijkere doelstellingen.^{4,6} De taakleider moet ook de keuze voor een bepaalde oplossing kunnen uitleggen: dit helpt om de andere teamleden zover te krijgen dat zij hun taken ook uitvoeren.⁴

De motivationele leider

De motivationele leider is diegene die tijdens wedstrijden zijn teamgenoten aanmoedigt om tot het uiterste te gaan. Hij geeft op het veld en daarbuiten het goede voorbeeld door veel inzet te tonen, gemotiveerd te zijn en optimistisch te blijven.⁵ De motivationele leider gelooft dat teamleden kunnen groeien en hun kwaliteiten kunnen verbeteren.^{3,10} Ook uit onderzoek van Fransen en collega's⁶ blijkt dat goede leiders veel vertrouwen uitstralen in de capaciteit van het team om de benodigde taken uit te voeren. Spelers die genereus en eerlijk zijn en die aandacht hebben voor de andere teamleden, voor ze zorgen en het goede voorbeeld geven, zijn volgens ervaren ijshockeycoaches de beste motivationele leiders.⁵

De sociale leider

De sociale leider draagt voornamelijk buiten het veld zorg voor het emotionele en psychologische welzijn van de teamleden. Deze speler kan goed overweg met de andere teamleden, heeft goede sociale vaardigheden en is vaak een (onofficiële) vertrouwenspersoon.^{1,8} De sociale leider kan zich goed inleven in anderen en heeft veel zelfinzicht, waardoor hij zijn eigen kwaliteiten en verbeterpunten kent.⁸ De invloed van de sociale leider op de teamprestatie is niet te onderschatten: goede onderlinge relaties liggen namelijk aan de basis van het goed

functioneren van de spelers als één team.¹¹

De externe leider

Voor de rol van externe leider moet een sporter goede communicatieve vaardigheden en een positieve uitstraling hebben.¹ De externe leider is namelijk verantwoordelijk voor de communicatie met externe partijen, zoals sponsors en media, of met andere ondersteunende personen, zoals een fysiotherapeut. De externe leider heeft vaak veel (wedstrijd-)ervaring en hij bemiddelt tussen externe partijen en het team. Hij speelt, net als de sociale leider, vooral een rol buiten de wedstrijden om.¹

Leiderschapsstijlen

Hoe een leider zich gedraagt ten opzichte van de teamleden kan uitgedrukt worden in de term 'leiderschapsstijl'. Er zijn vier leiderschapsstijlen te benoemen¹² (zie kader) die ook door informele leiders toegepast kunnen worden. De stijlen verschillen in de manier waarop de leider het gewenste gedrag van de overige teamleden probeert te verkrijgen. Iedere leider kan één stijl of verschillende stijlen gebruiken om met veranderende situaties om te gaan. Hoewel leiders een voorkeur kunnen hebben, ligt hun leiderschapsstijl dus niet vast.³ Belangrijk voor een optimale teamprestatie is dat de gekozen leiderschapsstijl gericht is op het stimuleren van de teamidentiteit.¹¹ Een goede leider is in staat om een sterk 'wij-gevoel' binnen het team te creëren. Dit kan een leider op verschillende manieren stimuleren:

Leiderschap: vier stijlen

1. Passief of vermijgend
2. Transactioneel
3. Transformationeel
4. Dienend

Passief leiderschap

Bij een passieve leiderschapsstijl wacht de leider af tot een probleem verdwijnt of de teamleden dit zelf oplossen.

Deze stijl kan de autonomie van de teamleden en het nemen van verantwoordelijkheid positief beïnvloeden. Als snel handelen echter gewenst is, is dit meestal niet de efficiëntste leiderschapsstijl.³ Daarnaast kunnen de teamleden deze stijl soms als ongeïnteresseerd interpreteren.³

Transactioneel leiderschap

Bij een transactionele stijl krijgen de volgers van de leider een beloning, bijvoorbeeld in de vorm van positieve feedback, als zij het gewenste gedrag laten zien. Deze leiderschapsstijl kan efficiënt zijn als de volgers veel structuur en duidelijkheid nodig hebben, of als ze weinig ervaring hebben.¹² Een sterke emotionele band tussen de leider en de andere teamleden is hierbij van belang.⁶ In dat geval kan het verkrijgen van goedkeuring van de leider voor de teamleden namelijk een sterke motivatie zijn om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren.

Transformationeel leiderschap

Vaak noemt men transformationeel leiderschap als de optimale manier van leiding geven voor een goede teamprestatie.¹³ Hierbij bouwt de leider persoonlijke relaties op met de andere leden van het team door middel van aandacht voor hun gevoelens en gedachten. Dit leidt mede tot meer (intrinsieke) motivatie, inzet, zelfvertrouwen en samenhang binnen een team. Het heeft daarom een positief effect op de team- en individuele prestatie.^{3,13} Ook uit onderzoek van Franssen en collega's¹¹ blijkt het belang van het opbouwen van positieve relaties tussen de leider(s) en de teamleden.

Dienend leiderschap

Dienend leiderschap is gebaseerd op

het geven aan de andere teamleden wat zij nodig hebben. Deze leiderschapsstijl werkt het beste als de volgers zeer gemotiveerd en competent zijn. Bij deze stijl geven de leiders de teamleden de gelegenheid om zelf te leren om efficiënte leiders te worden.³ Een goede leider stelt niet zichzelf, maar het team voorop. Denken in termen van 'wij' en 'het team' versterkt de samenhang en het 'wij-gevoel' binnen het team.¹¹

Hoe kan een coach goed leiderschap stimuleren?

De ontwikkeling van leiderschap bij spelers gebeurt niet vanzelf: steun en begeleiding van coaches zijn daarom van groot belang.^{3,5} De coach kan een belangrijke rol spelen in het identificeren van het leiderschap binnen het team en helpen om de verschillende leiderschapsrollen te bepalen en te formaliseren.¹ Het is daarbij belangrijk dat spelers de rollen en de verantwoordelijkheden op zich nemen die bij hen passen.⁵ Ervaring met leiderschap is nodig voor een goede uitvoering van één of meerdere leiderschapsrollen.^{3,5,8} De coach kan tijd en aandacht besteden aan het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden.

Het belang van goede onderlinge relaties binnen een team is niet te onderschatten.¹¹ Beginnende leiders moeten daarom gestimuleerd worden om hun sociale vaardigheden, zoals empathie, inlevingsvermogen en zelfinzicht, te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk dat sporters zich veilig voelen en dat er ruimte en aandacht is voor hun gedachten en gevoelens. Coaches kunnen hierbij helpen door het geven van positieve feedback en sociale steun.⁵ Inzicht in het eigen gedrag is daarnaast bijvoorbeeld te verbeteren door de sporter een dagboek te laten bijhouden. Dit kan inzicht geven in zijn gedrag in de leiderschapsrol en bijvoorbeeld ook inzicht in zijn leiderschapsstijl.⁸

Andere methoden voor het ontwikkelen van leiderschap waarmee een coach kan werken zijn begeleiding door een mentor bij het uitvoeren van een leidersrol, leiderschapstraining en het lopen van stages. Wellicht minder bekende methoden zijn daarnaast het vertellen of opschrijven van het levensverhaal ('narratives' of 'life-stories') met behulp van een professional, of 360-graden feedback. Hierbij ontvangt de sporter feedback van verschillende personen uit zowel zijn sport- als privé-omgeving, die hij vervolgens met behulp van een mentor interpreteert.⁸

Conclusie

Voor een optimale teamprestatie zijn samenspel en samenhang binnen het team noodzakelijk. Een goede invulling van de leiderschapsrollen is hierbij een cruciale factor.⁶ Individuele spelers moeten dus leren verantwoordelijkheid te nemen voor de noodzakelijke teamprocessen en leiderschapsrollen. Zo is te voorkomen dat bepaalde taken onbenoemd en niet ingevuld blijven. Ook zijn sommige conflicten op deze manier wellicht te vermijden.¹ Daarnaast is het goed, afhankelijk van de situatie, ook de onmisbaarheid van 'volgers' in te zien. De verwachting is dat hiermee een goed functionerende hiërarchie en een optimale sociale cohesie binnen het team ontstaan.¹⁴ Deze staan samen aan de basis van een optimale teamprestatie.

Met dank aan Katrien Fransen en Paul Schermers.

Referenties

1. Fransen K et al. (2014). Believing in 'us': Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology Applied*, in press.
2. Price MS & Weiss MR (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, 49-64.
3. Vidic Z & Burton D (2011). Developing effective leaders: Motivational correlates of leadership styles. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, 277-291.
4. Zaccaro SJ, Rittman AL & Marks MA (2002). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
5. Bucci J et al. (2012). Ice hockey coaches' perceptions of athlete leadership. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24, 243-259.
6. Fransen K et al. (2014). The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: a test of mediation by team identification and collective efficacy. *The Sport Psychologist*, in press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>.
7. Fransen K et al. (2014). The myth of the team captain as the principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Science*, 32 (14), 1389-1397.
8. Day DV et al. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
9. Light Shields DL et al. (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 131, 196-210.
10. Dweck CS & Molden DC (2005). Self-theories: their impact on competence motivation and acquisition. In: A. Elliot & C.S. Dweck (eds.), *The Handbook of Competence and Motivation*, pp. 122-140. New York: Guilford.
11. Fransen K et al. (submitted). When is a leader considered as a good leader? Perceived impact on teammates' confidence and social acceptance as key ingredients.
12. Avolio BJ, Bass BM & Jung DI (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
13. Smith MJ et al. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 249-257.
14. Benson AJ et al. (2013). Athletes' perceptions of role acceptance in interdependent sport teams. *Sport Psychologist*, 27, 269-280.

Over de auteur

Dr. Lieke Schiphof-Godart werkt bij Topsport Topics, het sportwetenschappelijke kennisinstituut van Nederland (zie www.topsporttopics.nl). Daarvoor werkte zij als onderzoeker aan de Universiteit van Orsay in Frankrijk en als docent.